



HAL
open science

La sophistication de l'intermédiation au sein des industries créatives à travers le studio de création digitale Femme Fatale Studio

Audrey Jacquot

► **To cite this version:**

Audrey Jacquot. La sophistication de l'intermédiation au sein des industries créatives à travers le studio de création digitale Femme Fatale Studio. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02419147

HAL Id: dumas-02419147

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02419147>

Submitted on 19 Dec 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mémoire professionnel

La sophistication de l'intermédiation au sein des industries
créatives à travers le studio de création digitale Femme Fatale
Studio

Sous la direction de Mme Laurie Schmitt

Stage effectué chez **Femme Fatale Studio**, situé au 4 Rue Demarquay, 75010 Paris

Université Grenoble Alpes, UFR LLASIC, Institut de la Communication et des Médias, 11
avenue du 8 mai 1945, 38130 Echirolles

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Madame Laurie Schmitt, qui a su m'aiguiller et éclaircir mes interrogations de manière rapide, claire et efficace. Ses conseils ont été fins et nombreux, et furent d'une grande aide.

Je remercie également mon maître de stage et mes collègues de travail, Thibault Jorge, Arnaud Desjardin et Michel Peneau pour leur bienveillance à mon égard et leur professionnalisme. J'ai pu découvrir et m'enrichir de leurs savoirs tout au long de mon séjour chez Femme Fatale, autant sur le plan professionnel qu'humain.

Pour finir, merci à l'équipe pédagogique de mon Master et au personnel de l'ICM pour avoir validé mon lieu de stage, ainsi que pour leurs conseils quant à la méthodologie à adopter dans l'écriture de mon mémoire professionnel.

SOMMAIRE

Sommaire

PAGE DOCUMENT ANTI PLAGIAT.....	2
REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
Présentation de Femme Fatale Studio.....	7
Ma place et ma vision de la structure.....	8
Cadre d'étude et problématique.....	9
Méthodologie du mémoire.....	10
Hypothèses et plan du mémoire.....	11
PARTIE 1 / LE STUDIO CREATIF ET L'INTERMEDIATION : EVOLUTIONS.....	14
Chapitre 1 : Évolutions de l'intermédiation au sein des industries créatives.....	14
I / L'intermédiation culturelle, un enjeu socio-économique.....	14
II / Les projets au sein des industries créatives propices à la délégation du travail.....	17
III / Le positionnement de Femme Fatale Studio dans la chaîne de production, un acteur en amont et en aval.....	20
Chapitre 2 : L'intermédiaire culturel, un enjeu socio-professionnel.....	25
I / La sous-traitance, un intérêt.....	25
II / La quête d'identité créative pour Femme Fatale Studio.....	27
III / Le métier de chef de projet, une structuration du rôle d'intermédiaire.....	31
PARTIE 2 : DES ACTIVITES D'INTERMEDIATION AU SEIN DU MARCHE CINEMATOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUEL : PLACES ET LOGIQUES ECONOMIQUES.....	35
Chapitre 1 : Une complexification des marchés.....	35
I / Vers une précarité et une pluriactivité des métiers.....	35
II / Une multitude d'acteurs et d'intermédiaires.....	38
III / Une recherche nécessaire de stabilité et réorganisation des filières.....	41
Chapitre 2 : Une managérialisation du statut d'intermédiaire chez Femme Fatale Studio.....	44
I / Une professionnalisation des intermédiaires de la culture.....	44
II / Une politique ouverte entre spécialisation et opportunités.....	47
III / Une prise de risques au nom de la « diversité culturelle ».....	49

<i>PARTIE 3 : LE TIRAILLEMENT ENTRE PRESTATION ET PRODUCTION</i>	53
Chapitre 1 : Intermédiaire, un statut hybride en quête de reconnaissance	53
I / Une reconnaissance sociale incomplète.....	53
II / Une spécialisation au service de la légitimation	55
III / Une vision spécifique, celle du studio	58
Chapitre 2 : De la prestation à la médiation : la production de projets originaux	61
I / Un contexte favorable à la production originale.....	61
II / Les activités créatives, entre art et commerce	64
III / Une nécessité d'externaliser : l'intermédiation serait-elle incontournable ?	68
<i>CONCLUSION</i>	71
<i>BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE</i>	74
<i>TABLE DES FIGURES</i>	78
<i>TABLE DES MATIERES</i>	79
<i>TABLE DES ANNEXES</i>	81
<i>ANNEXES</i>	82
Annexe 1 : entretien avec Arnaud Desjardins	82
<i>RESUMES ET MOTS-CLES</i>	89

INTRODUCTION

Présentation de Femme Fatale Studio

Femme Fatale Studio est une Société à Action Simplifiée fondée en 2015 par Arnaud Desjardin (président et directeur artistique), rejoint par Thibault Jorge (directeur général et chef de production) et Michel Peneau (associé et directeur technique). Elle est composée aujourd'hui de 6 personnes : les trois fondateurs ainsi que Arnaud Vellani (alternant en développement), Juliette Jacq (alternante en direction artistique), et moi-même au sein du département de la gestion de projet / production.

Ce studio créatif est orienté culture, luxe, éditorial et art, quelque part entre la sophistication et la sobriété. La politique de cette entreprise est de créer dans le domaine culturel ; il n'est pas question de faire des publicités pour une grande enseigne ou une campagne d'affichage pour une marque locale. Femme Fatale préfère se concentrer sur les domaines de la musique, du cinéma et de la télévision, du web, muséaux...

Pour cela, elle progresse en travaillant sur une dizaine de projets en simultanés avec des échéances multiples. Le fonctionnement de l'entreprise repose alors sur la place pivot de la gestion de projet. En effet, Thibault joue le rôle d'intermédiaire entre la partie création / développement et les clients. Il gère également les plannings de chacun afin que tout soit calé dans le temps imparti. L'idée repose sur une libération maximale des contraintes techniques pour laisser la place à la créativité.

Les projets réalisés relèvent majoritairement de la conception interactive, de la production de contenu, de la direction artistique, de développement créatif et d'animation & de motion design. Projets et clients sont multiples, et permettent à Femme Fatale de varier dans ses créations¹. Bien que présentée comme une entreprise ouverte, celle-ci commence à acquérir une expertise reconnue en matière de motion design et de création de sites d'expériences (par cela, nous entendons des sites qui se veulent uniquement immersifs, expérimentaux et novateur comme des sites 360 etc). Cependant comme tout studio il doit également répondre à des projets

¹ Lien Behance de femme Fatale Studio : < <https://www.behance.net/femmefataleparis>.> (Consulté le « 23 Mars 2019)

plus « classiques », pour acquérir une trésorerie suffisante afin de développer ses propres projets.

En effet, Femme Fatale Studio oscille entre le statut de prestataire, en répondant une commande client, et celui de réalisateur / producteur de projets développés par le studio lui-même. Ainsi, 2 projets sont actuellement en cours de production, dont un ayant obtenu le soutien du CNC. Celui-ci lie plusieurs univers tels que l'audiovisuel et les technologies numériques, car il prendra la forme d'une web-série en réalité virtuelle.

Ma place et ma vision de la structure

La position que j'occupe chez Femme Fatale est en contact direct avec chacun des six membres de l'équipe. Nos échanges sont facilités par l'open space que nous occupons. Thibault m'a également très vite donné une place assez importante, en lien direct avec les clients. Les trois fondateurs (Arnaud, Michel et Thibault) sont toujours d'une grande bienveillance. J'ai donc très rapidement mise en confiance pu rapidement montrer mon intérêt, m'exprimer et donner mon avis sans appréhensions.

Thibault me considère comme une chef de projet junior, qui a besoin d'être encadrée mais qui doit avoir une certaine liberté pour apprendre par elle-même. Il ne me présente jamais comme stagiaire. J'ai ainsi plus de facilités avec les clients, qui m'accordent rapidement leur confiance.

Femme Fatale Studio place l'humain avant le reste et n'a pas l'ambition de devenir une grande agence. Il préfère garder taille humaine pour développer une créativité agile sur ses projets. Cela se traduit très bien dans l'ambiance de l'entreprise, studieuse mais toujours agréable.

Cadre d'étude et problématique

Aux premiers abords, la position du studio n'est pas réellement claire à délimiter. L'entreprise réalise majoritairement un travail de prestation pour des acteurs du secteur culturel tels que Arte, des labels de musique, des plateformes VOD, des institutions muséales... Ses réalisations s'inscrivent dans le champ culturel, mais n'ont pas la même reconnaissance qu'une production originale. Ses réalisations sont également majoritairement positionnées en amont des chaînes de production mais se concentrent certaines fois sur l'aval, en travaillant la stratégie des dispositifs de diffusion. Mon travail cherche alors à questionner ce statut particulier qui correspond à la notion d'intermédiation culturelle. Mes recherches s'appuieront sur une multitude de travaux théorique, mais plus particulièrement sur l'ouvrage *La culture et ses intermédiaires*² de Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff. L'introduction du livre, les deux auteurs tentent de définir les notions d'intermédiation et d'intermédiaire. Pour cela ils s'appuient sur les travaux de Pierre Bourdieu qui accorde une place importante aux intermédiaires culturels dans ce qu'il appelle un « champ de production artistique » ou un « marché de biens symbolique » dans lequel il analyse les créations produites et leur destination auprès des publics. Les auteurs mettent également en avant une première vision des « intermédiaires », qui selon Bernard Miège sont « uniquement des professionnels aux activités diverses qui s'interposent entre créateurs et usagers ». Femme Fatale Studio semble donc relever de cette catégorie socio-professionnelle. Il est toutefois important de noter que les intermédiaires culturels présentés dans l'ouvrage de Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff correspondent à des agents (des individus et métiers) et non à des acteurs tels que Femme Fatale. Pour éviter toute confusion, je parlerai donc dans mon travail d'acteurs de l'intermédiation.

L'objectif de mon mémoire est ainsi de questionner plus particulièrement la place et le rôle de ces petits acteurs, comme l'entreprise Femme Fatale Studio, au sein de la filière audiovisuelle et cinématographique. Je formule ainsi la problématique suivante : *Femme fatale Studio, en tant que studio de création, participe-t-il à une sophistication de l'intermédiation dans la chaîne de coopération d'acteurs de la production audiovisuelle ?*

² JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014.

Méthodologie du mémoire

Pour répondre à cette problématique, mon cadre théorique reposera sur des lectures d'auteurs inscrits dans les Sciences de l'Information et de la Communication. Ma méthodologie reposera également sur l'observation des projets auxquels j'ai pu participer en tant qu'assistante chef de projet durant mon stage. Les projets que je vais rapidement présenter dans les paragraphes suivants seront intégrés dans le développement pour illustrer mes propos, afin de confronter cadre théorique et étude de terrain. Enfin, un entretien avec Arnaud Desjardins viendra également compléter un chapitre du mémoire.

J'effectue mon stage en tant qu'assistante chef de projet, sous la direction de Thibault Jorge, le directeur de production de l'entreprise. Cependant, de par la petite taille de la structure, je suis amenée à toucher un peu à tout. J'ai pu par exemple penser la conception de sites web en amont de la direction artistique, en réalisant les wireframes des projets. J'ai également souvent eu l'occasion d'observer le développement technique des projets. C'est précisément grâce à cette position pluridisciplinaire au sein du studio que j'ai pu réaliser un travail d'observation des projets, afin d'en tirer le recul nécessaire pour les confronter à un cadre plus théorique.

Femme Fatale est un petit studio très dynamique, travaillant sur plusieurs projets en parallèle, de tailles très variées. L'objectif de Thibault est de me faire découvrir l'ensemble des tâches, pour développer mon autonomie. Je suis donc intégrée dans tous les projets ; afin de me donner cette vision panoramique. Je suis plus investie sur certains d'entre eux, par exemple le projet *Oslo*. En partenariat avec une entreprise marseillaise (Mardi8), Femme Fatale a gagné un appel d'offre et participe à un projet d'envergure internationale pour le futur musée national d'Oslo en Norvège. Ce musée, actuellement en construction, est un regroupement des quatre principaux musées d'Oslo, et mélangera art ancien et contemporain. Femme Fatale sera en charge, avec l'aide de Mardi8, de la création de tous les contenus interactifs, qui seront mis en oeuvre par des tablettes tactiles dans chacune des 88 salles du bâtiment, en complément des œuvres présentées.

Je travaille également beaucoup pour le *Redbull Dance Your Style*, car le studio est actuellement au milieu de la production, et doit produire des efforts soutenus pour maîtriser le

temps. D'autre part, Femme Fatale développe un site web en complément d'une compétition internationale de danse hip-hop à Paris en Septembre prochain. L'idée est de compléter l'événement en proposant aux internautes de créer le plus long clip de danse collaboratif au monde. Pour cela, les utilisateurs pourront se filmer, uploader leur vidéo sur le site, et rentrer dans la chaîne de vidéos qui défilera à la suite.

Enfin, je participe à la production de projets plus culturels ou artistiques tels que l'élaboration d'un site d'expérience 360 pour la grotte Chauvet, afin d'y apporter une autre vision des peintures rupestres, ou encore à la création de la future pochette d'album du groupe pop-rock Caravan Palace. Je présenterai également au fil de mon mémoire d'autres sujets sur lesquels j'ai eu l'opportunité de travailler.

Hypothèses et plan du mémoire

Suite à ce cheminement, mon travail va s'élaborer autour de trois hypothèses qui sont les suivantes. La première interroge le fait que *les professionnels de l'intermédiation culturelle sont des acteurs en évolution au sein de la filière cinématographique et audiovisuelle*. A travers cette hypothèse, j'é mets l'idée que ces acteurs ont un statut de professionnels et d'intermédiaires à la culture qui reste à définir. En effet, ces métiers sont présents mais il reste difficile d'en comprendre leurs positions et enjeux. Leur position est complexe car il y a de plus en plus de métiers et d'entreprises qui prennent en charge ces activités intermédiaires au sein de la filière. L'objectif de cette première partie est alors de travailler sur ces professionnels et d'arriver à les positionner au sein des processus de productions. Ma deuxième hypothèse se concentre sur le fait que *la présence des acteurs de l'intermédiation culturelle amène une sophistication de l'intermédiation et une complexification des marchés*. Je cherche à montrer une approche plus socioéconomique du rôle des acteurs dans les chaînes de production culturelle. J'é mets l'idée que la complexification des marchés vient valider une sophistication de l'intermédiation. Enfin, ma dernière hypothèse cherche à montrer que *les acteurs de l'intermédiation culturelle sont en tension entre le travail de prestation et de médiation*. La sophistication de l'intermédiation amène une position ambivalente, des tensions, des contraintes, des tiraillements... Femme Fatale Studio jongle entre des projets de prestation et tente de produire des réalisations originales au studio. Il y a une réelle volonté de s'émanciper du travail par commanditaires, prestataires etc pour créer un travail qui reflète le studio, et qui

est libéré des contraintes client. Cependant, créer son propre projet demande de respecter d'autres contraintes, de trouver des financeurs, de devoir des comptes à des acteurs tel que le CNC... C'est pourquoi ces acteurs de l'intermédiation culturelle semblent être devoir entretenir une relation avec les deux partis, ce qui amène certaines tensions en parallèle d'une perspective épanouissement certain.

La première partie de mon plan tentera alors de cerner la notion d'intermédiation et de comprendre les logiques et organisation des acteurs aux activités d'intermédiation dans la filière cinématographique et audiovisuelle. Dans un deuxième temps je définirai les enjeux professionnels et identitaires d'un acteur intermédiaire du domaine culturel en m'appuyant sur le cas de Femme Fatale.

La deuxième partie s'intéressera davantage aux logiques économiques des activités d'intermédiation au sein du marché culturel, en mettant en évidence une logique de complexification croissante des marchés, afin d'y positionner les intermédiaires culturels. Je chercherai à répondre à l'interrogation suivante : comment positionner ces acteurs aux activités intermédiaires qui combinent des systèmes de valeurs qui ont longtemps été opposés, à savoir l'art et le commerce. Je vais par la suite montrer la logique de structuration que suivent ces acteurs, qui aboutit à une réorganisation de la filière.

Enfin, la troisième partie soulèvera une situation antagoniste représentative de l'intermédiation : le tiraillement entre le travail de prestation et la création de contenus originaux. Ma trajectoire abordera le fait que de part ce statut singulier, les intermédiaires comme Femme Fatale ont une reconnaissance peu valorisée dans le milieu. J'aborderai également l'évolution de la prestation à la médiation que cherchent à obtenir certains de ces acteurs, dans une logique d'émancipation et de reconnaissance en tant qu'acteur non négligeable de la filière cinématographique et audiovisuelle.

PARTIE 1 / LE STUDIO CREATIF ET L'INTERMEDIATION : EVOLUTIONS

Cette première partie vient questionner le fait que *les professionnels de l'intermédiation culturelle sont des acteurs en évolution au sein de la filière cinématographique et audiovisuelle*. L'objectif de cette première grande partie est alors de travailler sur ces professionnels et d'arriver à les positionner au sein des processus de productions. Pour étudier cette hypothèse, le premier chapitre viendra définir la notion d'intermédiation culturelle et comprendre les enjeux qui en découlent. Je souhaite aborder dans un deuxième chapitre la place et l'évolution de ces acteurs au sein des industries culturelles.

Chapitre 1 : Évolutions de l'intermédiation au sein des industries créatives

I / L'intermédiation culturelle, un enjeu socio-économique

La culture, « enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels » selon le Larousse³, est par définition une caractéristique phare de l'homme. En effet, depuis toujours, l'Homme cherche à s'enrichir sur tous les plans, dans tous les domaines. Il paraît alors logique que certains dispositifs permettent son enrichissement en communiquant, démocratisant et publicisant la culture, et ainsi permettre l'enrichissement personnel de chacun.

La soif de culture demande des méthodes, des outils, des savoirs faire afin de la diffuser largement et de répondre à cette demande. On parle alors de médiation. Selon Bernadette Dufrene et Michèle Gellereau, la médiation⁴ serait fondée sur deux métaphores : celle du « passage » et celle du « lien social ». Ces deux notions s'appliquent à la fois dans le champ de la culture, à des personnes aux statuts très variés, mais également à des pratiques et métiers très différents, mettant tous la question du public au centre de leur démarche. Il semble alors logique

³ Le Larousse, < <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/culture/21072> >, (consulté le 02/04/2019)

⁴ DUFRENE, Bernadette, & GELLEREAU, Michèle. « La médiation culturelle : Enjeux professionnels et politiques ». *Hermès, La Revue*, 2004, 199-206.

et cohérent que l'humanité ai réussi à structurer la culture et son partage à travers des systèmes complexes, tels que des industries, marchés et filières.

Femme Fatale s'inscrit parmi les acteurs de la culture en plusieurs points. Elle aborde en premier lieu une volonté de partage avec le public. L'entreprise pense ses projets pour un public visé, et travaille en anticipant la réception. De plus, ses projets s'inscrivent dans le champ culturel en traduisant un objectif d'enrichissement personnel. Les travaux qui sortent du studio doivent apporter quelque chose de nouveau au public. L'idée est alors de lier un savoir-faire technologique et une soif de technicisation (réalité virtuelle, site 360) au service de la consommation culturelle.

Mais plus qu'un médiateur culturel, le studio s'inscrit à l'intérieur même des niveaux de production, de réalisation et de diffusion de projets. Cette particularité mérite d'être définie. Depuis la création des filières, on assiste à leur évolution et à leur complexification. Ceci engage une prolifération d'intervenants, de personnes intermédiaires et une diversification croissante de leur fonction au sein des projets. Ces acteurs traduisent selon moi de nouveaux modèles et de nouvelle façon de faire, en combinant les valeurs de l'entreprise et du management avec celles de l'art et de la créativité. C'est ce qu'Howard Becker a tenté en premier de définir dans ses travaux⁵ précurseurs sur la notion d'intermédiaires. Selon lui, les acteurs intermédiaires conditionnent l'accès des artistes à des ressources matérielles et symboliques ou à des publics. Sans ces acteurs, les œuvres ne pourraient pas exister sous la forme que nous connaissons. Becker affirme que « ce sont les mondes de l'art, plutôt que les artistes, qui créent les œuvres⁶ ». Cette citation traduit bien la position de Femme Fatale dans la filière des industries créatives comme acteur participant au développement artistique et culturel. L'entreprise créer des contenus uniques et indépendants ou au contraire qui viennent soutenir une œuvre déjà existante et se positionne en intermédiaire, discret mais présent, dans le monde culturel.

Dans un second temps, Bernard Miège tente de définir cette approche en abordant d'abord la notion d'activités d'intermédiation⁷, avant celle des acteurs intermédiaires. Il serait alors mieux d'envisager l'intermédiation sous forme d'activités, de tâches qui vont de la

⁵ BECKER, Howard, *Monde de l'art et types sociaux*, Flammarion, Paris, 2010, 342p.

⁶ BECKER, Howard, *Art Worlds*, Berkeley (CA), 1982, 392p, University of California Press

⁷ JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 3, L'intermédiation dans les industries culturelles et créatives : des faux semblants aux enjeux majeurs, p25-37.

production à la consommation et qui engagent tous les acteurs, y compris les artistes, dans des activités promotionnelles qui sortent du cadre de la production. Miège définit par la suite plus spécifiquement la notion d'intermédiaire. « Catégorie non spécifique aux industries culturelles et créatives, réunissant des professionnels aux activités diverses s'interposant entre créateurs et usagers ; c'est à eux que la sociologie du travail artistique s'intéresse prioritairement ». Nous pouvons ainsi tenter de positionner Femme Fatale Studio comme un intermédiaire de la culture. En effet, l'entreprise peut venir compléter une œuvre préexistante par exemple. C'est le cas du projet *Le Cri*, où l'entreprise crée un site web pour la firme Cinétévé et Arte, qui vient en complément d'une expérience de réalité virtuelle qui fait vivre le fameux cri de Edvard Munch. Le travail ici est de s'interposer entre créateur et usagers pour proposer un enrichissement en plus de l'œuvre. La notion d'intermédiation prend dans ce cas tout son sens.

Les projets au sein des industries créatives sont synonymes de pluriactivité et sont incontestablement des œuvres collectives⁸. La sociologie de Becker, lorsqu'elle s'est penchée sur les fonctionnements des mondes de l'art⁹ a mis en évidence le rôle de « renfort » des acteurs de ces métiers, dont l'intervention est vitale pour la bonne conduite d'un projet, de sa conception à la distribution. « Le personnel de renfort est constitué de toute personne impliquée dans la production de l'œuvre et qui apporte une aide directe ou indirecte à l'artiste, qui, lui, exerce l'activité cardinale ». Dans le monde du cinéma, le métier dit de renfort, qui oscille entre le visible et l'invisible¹⁰ est celui de producteur. Les producteurs peuvent être vu comme des intermédiaires, dans le sens où ils exercent une activité relationnelle, en identifiant et enrôlant des futurs collaborateurs et partenaires, pour permettre au film de voir le jour. Je me permets de comparer le métier de producteur à celui de chef de projet ou de directeur de production au sein d'une agence ou d'un studio. C'est à travers lui, qui fait le pont entre le client et le public, et qui saura mettre en relation tous les partenaires et employés du projet pour parvenir à la distribution de celui-ci. Par ailleurs, Thibault Jorge, est présenté comme directeur de production au sein du studio.

Mais le studio ne se définit pas uniquement sur sa production. Il se veut complet en intégrant création artistique et développement technique. L'intermédiation prend sens ici que si

⁸ ROT, Gwenaële, DE VERDALLE, Laure, *Le cinéma. Travail et organisation*, La dispute, Paris, 2014, 146p.

⁹ BECKER, Howard, *Monde de l'art et types sociaux*, Flammarion, Paris, 2010, 342p,

¹⁰ PASQUIER, Dominique, « Conflits professionnels et luttes pour la visibilité à la télévision », *Ethnologie Française*, 2008, 38, 1, p23-30

nous avons une chaîne de coopération entre différents acteurs, dans un but de diffusion de la culture. Comme nous avons pu le voir, la définition des notions et métiers d'intermédiaires dans un contexte de pluriactivité n'est pas quelque chose de simple et figé, et ma vision évoluera tout au long de ce mémoire, pour tenter d'y apporter une réponse.

II / Les projets au sein des industries créatives propices à la délégation du travail

La grande majorité des studios créatifs vivent du travail de prestation. Un client de leur réseau les contacte, leur présente un projet avec un budget estimatif, et le studio se met à étudier le cas. Femme Fatale travaille en ce moment sur un projet de site web, qui sert à accompagner une expérience proposée par Arte : vivre Le Cri de Edvard Munch en réalité virtuelle. Dans le cadre de ce projet Femme Fatale est passée par plusieurs étapes, dans l'objectif de livraison mi-Mai. Pour y parvenir, il doit respecter des étapes et des processus de validation, qui à première vue pourraient freiner sa créativité, mais qui sont nécessaires pour parvenir à une livraison viable et dans les temps.

L'idée est de répartir de travail à la tâche : Thibault (le directeur de production) accueille le projet, en fait rapidement les enjeux, puis en parle à Arnaud (directeur artistique) et Michel (directeur technique). Ils rendent par la suite une validation que Thibault transmet. Vient alors une première tâche pour Arnaud, qui conçoit les maquettes et se voit faire des allers-retours avec le client, tout cela encadré par Thibault. Une fois les maquettes développées, le projet passe entre les mains de Michel et rentre dans la phase de production. Enfin, après de nombreux autres allers-retours avec le client, le projet se voit livré.

Cette méthode de travail à la tâche s'insère parfaitement dans le fonctionnement industries créatives, car comme le présente David Vandiedonck¹¹, « Le secteur des industries créatives redéfinit des filières industrielles anciennes pour recombinaison ensemble les industries de la culture (musique enregistrée, livre et presse, audiovisuel et cinéma, jeux vidéos), les industries de la communication, les activités créatives de type artisanal (artisanat d'art, mode),

¹¹ VANDIEDONCK, David, « Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin : L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles », *Études de communication*, 2013, 41, p203-205.

le design... ». Le fonctionnement des studios créatifs découle du fonctionnement plus global des industries culturelles et notamment de la chaîne de production de la filière audiovisuelle et cinématographique.

Car une œuvre cinématographique, est un produit économique issu d'une filière de production, de sa conception jusqu'à sa consommation. Le rapprochement entre la réalisation d'un film et d'un projet d'animation en réalité virtuelle par exemple, bien que différents en termes d'échelles, d'enjeux et d'acteurs, est envisageable dans le sens où pour mener à terme le projet, il faut passer par une multitude d'étapes. Dans leur article *La production cinématographique*¹², Fabienne Collard, Christophe Goethals, John Pitseys et Marcus Wunderle présentent les différentes étapes par lesquelles passe la réalisation d'un film.

Création	Choix du sujet / synopsis / écriture du scénario
	Phase de développement / préproduction / réécriture
	Production / tournage
	Postproduction / finalisation du film
Commercialisation	Distribution / promotion
	Exploitation en salles
	Exploitation sur supports matériels / exploitation vidéo
	Diffusion télévisée

Figure 1. Schéma de la chaîne du film

En comparant les projets que réalise Femme Fatale et la chaîne de production cinématographique on identifie aisément que son travail se situe dans la phase de création, au détail près qu'il ne choisit par le sujet, il se l'approprie. Son client sous traite cette partie pour ensuite de son côté reprendre la main sur la phase de commercialisation. Ainsi, on pourrait voir la phase de synopsis et d'écriture du scénario comme celle de la réflexion collective (tâche assignée à toute l'équipe qui se veut créative) qui débouche sur une première proposition. Si celle-ci est validée, la phase de développement / préproduction / réécriture ferait écho au développement artistique et à la conception graphique et narrative du projet, réalisée par le directeur artistique. Le tournage ferait référence à la production en matière de codage du site

¹² COLLARD Fabienne, GOETHALS Christophe, PITSEYS John et al., « La production cinématographique », *Dossiers du CRISP*, 2016/1, N°86, p. 9-33.

ou par la production audiovisuelle (3D, réalité virtuelle, motion design...). Enfin, la finalisation du film correspondrait à la livraison du projet.

Le travail à la tâche se prêtant initialement à la filière cinématique et audiovisuelle correspond donc également au mode de fonctionnement des petites entreprises créatives, et à la délégation des projets.

Cependant, la création et l'organisation ne semblaient pas être des notions réellement compatibles. Dans l'imaginaire collectif, la création correspond à quelque chose de long, qui nécessite un quelque chose en plus, une compétence qui permet de faire surgir une idée à partir de rien. Cela demande du « talent », qui serait l'opposé de la rigueur organisationnelle et la dimension de la performance, dans le sens où la réalisation à une visée commerciale et de diffusion. Les deux notions se confrontent également car il est difficile pour un créateur de diviser son travail et de laisser faire les autres ; car le travail ne serait jamais mieux fait que par soi-même. Enfin, les activités de créations ont la spécificité d'être difficilement évaluables de manière objectives pendant les phases de développement, car celles-ci s'expriment qu'à travers sa réalisation même, et la présentation d'un produit fini. Il n'est pas bien possible d'organiser la création des idées... Thomas Paris développe la notion de management de la création¹³, en laissant donc "cohabiter les processus de création avec les exigences et contraintes liées à l'organisation", comme nous pouvons l'observer dans le tableau suivant.

Les processus de création	Les mondes de l'organisation
Aléas de l'inspiration (de l'incertain, de l'incontrôlable)	Contraintes économiques : du fait des coûts fixes qu'elles ont à assumer, exigence de régularité dans la production
Abstraction des idées	Division du travail et formalisation
Les talents, qui sont des individus particuliers, sont caractérisés par une certaine fragilité, du fait des aléas dans l'inspiration et dans la réception de leurs productions	Les talents, par leur rareté, sont extrêmement précieux pour les organisations qui exploitent leur travail
Grande liberté de l'inspiration	Contraintes – la ligne éditoriale – liées à leur image de marque et à leur clientèle, et fonctionnement autour de routines tendant à formater leurs productions

Figure 2. Le paradoxe de la création organisée

La difficulté pour les studios créatifs tels que Femme Fatale est donc d'arriver à lier les deux processus, dans un contexte de commande, tout en arrivant à se créer une identité propre et identifiable, dans un but de fidélisation d'une clientèle.

¹³ PARIS Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », *Culture prospective*, 2007/5 ,n°5, p. 1-15.

Pourtant, le format du studio identifié comme une petite structure (actuellement le studio est composé de six personnes, dont trois stagiaires ou alternants) lui permet d'avoir une bonne position et de s'insérer facilement dans les chaînes de production à grande échelle. Comme le spécifient Anne Vincent et Marcus Wunderle¹⁴, cela vient du fait que ces structures ont volontairement établi leur réputation dans des activités peu diversifiées mais certifiant une expertise du domaine. C'est le cas avec Femme Fatale, qui s'oriente motion design, réalité virtuelle et site d'expérience¹⁵. Ce format d'entreprise est donc précieux pour les leaders du milieu, car elles permettent d'avoir un vivier de créatifs spécialisés à portée de main. Ces entreprises pourraient être qualifiées de « talents¹⁶ » selon Thomas Paris, c'est-à-dire d'entreprises ou individus présentant une aptitude notable à la création. Selon lui, « dans les industries créatives, il s'agit en général aussi bien des créatifs que des individus qui font montre d'une capacité particulière à les détecter ou à les gérer ».

Femme Fatale est donc une entreprise propice à la division du travail, de par son aptitude à jongler entre création et management sur plusieurs étapes d'un projet. Elle s'insère donc de manière agile et astucieuse au sein des chaînes de production de plus grands acteurs, et plus particulièrement au format de la filière cinématographique et audiovisuelle, au sein des industries créatives.

III / Le positionnement de Femme Fatale Studio dans la chaîne de production, un acteur en amont et en aval

Le point précédent amène à penser que Femme Fatale est une entreprise propice à la délégation du travail car elle s'insère facilement dans la chaîne de production audiovisuelle. Cependant, il est également intéressant de souligner comment elle s'y insère et surtout à quel niveau.

¹⁴ VINCENT Anne, WUNDERLE Marcus, « Les industries créatives », *Dossiers du CRISP*, 2012/2, N° 80, p. 11-90.

¹⁵ Par site d'expérience, nous entendons des sites qui non commerciaux, qui proposent une immersion dans un univers narratif indépendant ou en complément d'un dispositif déjà existant.

¹⁶ PARIS Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », *Culture prospective*, 2007/5, n°5, p. 1-15.

Lors du projet *Oslo*, qui consiste à imaginer, mettre en narration et concevoir techniquement les dispositifs interactifs qui seront présentés sur tablettes tactiles dans les salles du prochain musée national d'Oslo en Norvège, la place de Femme Fatale est indéniablement en amont. L'entreprise est pourtant arrivée sur le projet alors que les phases de pré-production avaient déjà débutées. Cette particularité est due à la taille du projet. En effet, de par son ampleur nationale voire internationale, le projet *Oslo* peut être vu comme une matrice de petits projets qui une fois regroupés formeront la finalité et l'ensemble du rendu. Avec une échelle de travail aussi large, il est important de redéfinir la place du studio au sein du projet *Oslo*.

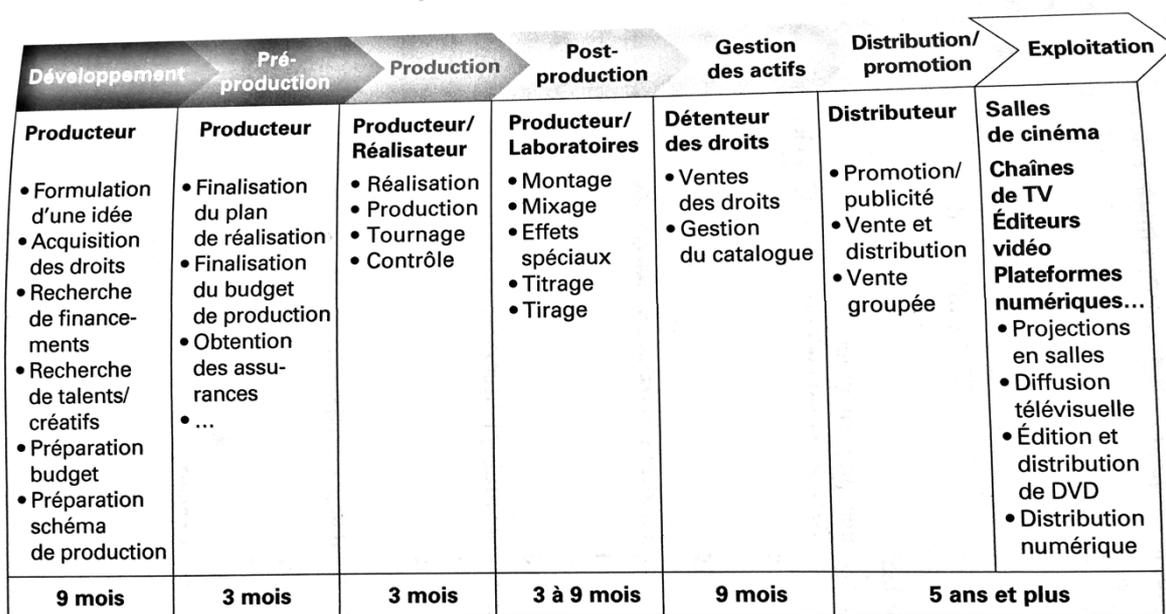


Figure 3. Un exemple de chaîne de valeur : l'industrie cinématographique

Il est à noter que le travail de réalisation qu'opère Femme Fatale au sein de ce projet se compare aux chaînes de production de projets cinématographiques et audiovisuels en plusieurs points. En premier lieu car le studio travaille en partenariat avec l'entreprise Mardi8, qui est spécialisée dans la réalisation de contenus cinématographiques et d'images animées. Celui-ci a l'habitude de mener ses projets en suivant le modèle de la chaîne de valeur ¹⁷présentée sous forme de tableau ci-dessus. Mardi8 suit et découpe ses projets comme dans l'industrie du cinéma. Femme Fatale qui est positionnée comme un intermédiaire (prestataire de Mardi8, qui est son client pour la réalisation des contenus interactifs) de plus doit suivre la méthode de

¹⁷ GUIBERT Gérard, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 3, infomédiation et plateformes numériques, p82-119.

travail actuelle. Dans un second temps, la réalisation du studio est comparable à cette chaîne de production de par l'ampleur du projet. Selon G r me Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet¹⁸, une chaîne d'activité se développe de manière complémentaire, avec une succession de tâches productives prises en charge par des organisations qui déploient leur activité sur plusieurs segments pour extraire, produire, transformer distribuer, valoriser et consommer un produit. Il existe donc une multitude d'acteurs, de strates, d'interlocuteurs, de commanditaires et de rendus intermédiaires et finaux qui complexifient le ou les projets du musée. Il est alors plus que nécessaire de découper les projets en tâches identifiables et déléguables. Femme Fatale se retrouve donc propulsée sur les quatre premières étapes du projet interactif, qui sont selon la figure 4 (*Un exemple de chaîne de valeur : l'industrie cinématographique*) sont en amont de la production. A savoir le développement, la préproduction, la production et la post-production.

Femme Fatale peut donc être considérée comme un acteur se positionnant en amont des chaînes de production, car malgré son statut d'intermédiaire, il a la maîtrise de chacune des étapes. Au début du développement, il a d  activement participer aux phases de formulation d'idées, de narration et d'hypothèses, en lien avec les auteurs (qui sont des indépendants, également prestataires pour Mardi8). Lors de l'étape de préproduction, le rôle du studio a été de proposer un plan de réalisation de ces futurs dispositifs interactifs, afin dimensionner rapidement le projet, du temps nécessaire etc. Il a bien évidemment participé aux étapes de production et de post-production, qui restent le cœur de son travail.

Le monde du cinéma et de l'audiovisuel est connu pour avoir une logique très structur e sous forme de filiere dont le centre de gravité est le segment de la distribution, dominée par de grandes entreprises connues sous le nom de « majors ¹⁹ ». Celles-ci seraient les leaders du marché, prenant la forme d'un oligopole où il reste peu de place pour les petits acteurs. Cependant, il existe une forme de résistance où certaines entreprises, plus modestes, se positionnent comme des « indépendants du cinéma ». Cette notion développée dans l'ouvrage de G r me Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet se définit comme « le degré d'indépendance d'une société de production (ou de distribution) de films à l'égard des acteurs

¹⁸ GUIBERT G r me, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 3, infomédiation et plateformes numériques, p82-119.

¹⁹ GUIBERT G r me, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 7, Audiovisuel et numérique, p199-219.

dominants (majors, groupes de communication) » Cette indépendance se manifeste à trois niveaux. En premier lieu juridique, car ces structures ne sont ni des divisions ni des filiales des majors, mais plutôt des sous-traitants. Le deuxième point est économique, car ces indépendants du cinéma le sont également financièrement, parfois soutenus par des fonds publics, mais en aucun cas par les majors. Enfin, l'indépendance de ces structures repose sur leur capacité de création et d'innovation, dans une recherche constante d'esthétique. Bien que ne dépendant pas que totalement à la filière cinématographique et audiovisuelle, Femme Fatale rejoint les indépendants du cinéma, et par son statut d'entreprise autonome, se finançant grâce à son travail de prestation et d'aides publiques (notamment le fond d'aide au développement du CNC), et par sa constante créativité. Ce statut lui permet alors d'être facilement intégrable dans la chaîne de production d'un projet, et en particulier en amont.

Il est toutefois important d'aborder le point de l'aval, qui fait également parti du positionnement de Femme Fatale, car bien que celui-ci ne participe pas directement à la distribution de ces projets de sous-traitance, elle doit la penser et l'intégrer dans sa stratégie. Dans le troisième chapitre de *Médias, culture et numérique*, Gêrôme Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet définissent l'idée « qu'une activité située en amont d'un processus de production et de valorisation d'un bien ou d'un service fournit les ingrédients nécessaires aux activités situées en aval qui en contrepartie rémunère les acteurs en amont ». C'est donc dans une idée de coopération au sein de la chaîne de production et de distribution du projet que le studio doit intégrer la phase de distribution. En tant que sous-traitant, il est à l'abri de la fameuse règle du « nobody knows », où nul ne peut prédire la carrière commerciale d'un film ou d'une production culturelle. Il ne craint pas le possible échec de distribution car le studio sera rémunéré quoi qu'il arrive, et souvent bien avant la distribution du bien. Cependant, en ayant mis un pied dans la chaîne de production, Femme Fatale ne peut pas faire abstraction de la distribution, car tous les maillons de la chaîne sont liés et donc dépendant les uns des autres.

Enfin, le dernier point d'une nécessaire prise en considération de l'aval pourrait également aider à définir la différence entre le statut de sous-traitant et d'intermédiaire culturel. Le chapitre²⁰ de Julie Verlaine, du marchand au galeriste, dans *La culture et ses intermédiaires* propose de développer les possibles plusieurs liens d'intermédiation entre le marchand, ses

²⁰ JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 8, Du marchand au galeriste, p83-93.

relations aux artistes mais également avec le public. Il propose de s'intéresser aux relations entre le galeriste, qui prend le rôle de diffuseur et celui de l'artiste. Le galeriste peut soutenir l'artiste sur plusieurs points : en prenant le rôle « d'hôtel » en hébergeant ses œuvres ou en partageant des frais engagés lors de l'expositions. Femme Fatale n'est pas directement concernée par la relation galeriste / artiste mais agit comme tel. Le studio tiens une place importante dans la distribution de ces projets, en apportant des solutions « clés en main » à ses clients, pour permettre une diffusion maximale de la culture, et pour cela il n'hésite pas à parler aux artistes eux-mêmes, pour comprendre leurs enjeux en matière de diffusion et de distribution. C'est par exemple le cas pour le projet *Caravan Palace*, un groupe de musique pop-rock, où le studio devait réaliser la pochette d'un futur album. Elle a alors été pensée pour être déclinable pour chacune des prochaines sorties de single, pour chacune des déclinaisons d'affiches, de banderoles et de posters de tournées. Cela a été proposé et décidé en amont, directement avec les membres du groupe, afin de permettre une distribution réussie en aval.

Femme Fatale tient donc une position majoritairement en amont dans la chaîne de production des projets, en prenant le rôle d'un acteur créatif. Mais il tient également une position, certes plus en retrait, dans les processus de diffusion en l'anticipant afin favoriser l'attrait commercial de ses projets.

Chapitre 2 : L'intermédiaire culturel, un enjeu socio-professionnel

I / La sous-traitance, un intérêt...

Comme vu dans le chapitre précédent, les intermédiaires culturels sont soumis au système des majors, ces grandes entreprises qui régissent le marché culturel français. Mais également grâce à ce système, les petites entreprises sont des actrices plus libres et indépendantes, donc plus agiles et créatives. C'est bien une relation d'interdépendance qui les relie, voire même de vases communicants.

Ce lien a été développé à la fin des années 90 par Eric S. Raymond dans son ouvrage, *La cathédrale et la bazar*²¹. Père de l'open source, Eric S. Raymond théorise le mode de production des logiciels dont le code source est ouvert. Il va comparer (avec des applications pratiques Fetchmail) un modèle qu'il appelle « bazar », fondé sur la rencontre d'approches différentes à un autre modèle, celui de la « cathédrale », fondé sur une construction centralisée. Le modèle de la cathédrale adopté en majorité dans le monde commercial, repose sur une approche centralisée, où un logiciel est élaboré « à part » par des experts du milieu. Cette approche semble nécessaire à partir d'une certaine complexité en matière de création et de développement. A l'inverse, Le modèle du bazar qui est un lieu de rencontre d'approches différentes, repose au contraire sur les « bidouilles » faites pendant le temps libre de plusieurs milliers de développeurs, qui peuvent être disséminés autour du globe, et qui sont reliés seulement par Internet.

Ce modèle a été largement repris et réutilisé dans les industries créatives pour comparer la différence méthodologique entre les grandes firmes structurées et les petites entreprises plus indépendantes, mais qui sont la force de production créatrice et agile du milieu. Le fonctionnement de ce modèle repose sur une coopération entre la cathédrale et le bazar. La première, amène stabilité et sécurité dans le milieu. De par son autorité reconnue, qui lui amène une certaine forme de légitimité, la cathédrale génère des projets, des films, des albums... Pour réaliser cela elle va agréger des sous-traitant qui apportent la force créatrice du bazar. La

²¹ RAYMOND, S. Eric, « The Cathedral and the bazaar », *Archives framalibre*, 11/08/1998, [consulté le 07/04/2018], < <https://archive.framalibre.org/IMG/cathedrale-bazar.pdf> >

structure du bazar reste aléatoire, et travailler pour la cathédrale permet une forme de régularité et de hiérarchisation. C'est le cas pour Femme Fatale, qui travaille régulièrement pour de grands groupes comme Arte. La chaîne télévisée a établi une relation commerciale avec le studio. En lui sous-traitant des projets, elle connaît sa méthodologie, sa force créatrice et sa flexibilité. La chaîne a donc tout intérêt de garder Femme Fatale sous la main, afin de bénéficier de sa plus-value, en l'intégrant au plus juste dans la structure de ses projets.

Le premier intérêt de sous-traiter pour les majors est donc ce vivier de créateurs, toujours disponibles et féconds pour les futurs projets. Le deuxième intérêt de la sous-traitance est d'entretenir un lien particulier entre les deux acteurs, et d'en obtenir une sûreté et une habitude professionnelle, ou là, pour le coup, l'agilité est du côté des majors en pouvant sélectionner aisément les plus aptes pour un projet donné.

Ce deuxième point relève du concept de la quasi-intégration de Jacques Houssiaux. Dans son ouvrage, *Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux*²², Bernard Baudry développe l'idée que la quasi-intégration serait une « zone intermédiaire, qui comprend les relations habituelles de clientèle entre des firmes situées à des stades de production successifs ». C'est le cas pour les relations entre Femme Fatale et Because Music. Because est un label musical parisien avec qui le studio travaille régulièrement. Celui-ci confie des missions plusieurs fois par an ; depuis mon arrivée au sein de Femme Fatale, j'ai eu l'occasion de travailler sur deux projets avec le label Because. Nous avons notamment travaillé sur la réalisation d'un clip ²³ (Stay Around) en motion design pour un hommage posthume à l'artiste américain JJ Cale, et également sur la création d'un site web expérimental en 360 qui accompagnerait la sortie du dernier album de Brandt Brauer Frick, un groupe de techno industrielle Berlinoise (ce projet n'a malheureusement pas vu le jour, faute de budget de Because, qui préférerait se focaliser sur la réalisation du clip principal du groupe). Le lien entre Femme Fatale et Because relève bien de la sous-traitance, mais surtout de cette notion de quasi-intégration, car le label fait confiance en la force créatrice du studio. Selon Bernard Baudry, « les relations d'intégration ne portent pas ainsi sur le prix et les quantités mais sur les aspects « techniques » de la relation, méthodes et gammes de fabrication, rythmes et

²² BAUDRY, Bernard, « Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux », *Revue d'économie industrielle*, N°142, 2013, p12-26.

²³ Lien Youtube du clip Stay Around de l'artiste JJ Cale, réalisé par Femme Fatale Studio.
<<https://www.youtube.com/watch?v=2cSZZ5v2eDs>> (consulté le 14/04/2019)

délais de livraison ». Si Because Music revient vers Femme Fatale pour de nouveaux projets, c'est parce qu'il est satisfait du travail réalisé en terme de technique, de création, de rythme et de tenue des délais de rendus. C'est le cas pour le projet JJ Cale, où les délais étaient particulièrement courts par rapport au travail du motion design, qui est une technique très chronophage.

Houssiaux considère que la relation de sous traitance doit reposer sur deux principes. Le premier serait le principe de substitution : la petite entreprise reçoit délégation d'une partie des responsabilités du projet, pour un travail précis défini par la grande firme. Dans ce cas du projet *Brandt Brauer Frick*, la commande était très précise en matière de développement du site, avec un budget et un délais très cadré. C'est pour cela que la sous-traitance est le mode de relation inter-firmes qui caractérise véritablement la quasi-intégration. De plus, le sous-traitant dispose d'une autonomie de création, et produit un livrable original et particulier, qui va permettre à l'entreprise qui sous-traite de mieux se positionner sur le marché. C'est ce qui amène sur le second principe, celui du « lien durable » entre les deux acteurs. Il suppose une collaboration étroite entre les deux et une volonté de longévité autant de la part de la grande firme que de la petite.

Le principe de sous traitance est donc au fondement de l'intermédiation, et suppose un travail actif des deux partis. Cette méthode est bénéfique pour le studio, qui se voit plus structuré en matière de commande et de réalisation des projets, mais aussi pour l'entreprise qui sous-traite, car celle-ci dispose de talents sous la main et peut de choisir parmi une grande variété de compétences à disposition en fonction des spécialités des sous-traitants

II / La quête d'identité créative pour Femme Fatale Studio

Chaque agence qui se veut créative doit trouver son point de démarcation. C'est à travers l'expression de cette différence que l'agence pourra se démarquer et attirer une clientèle fidèle. Dans les grands groupes, les créatifs ne sont pas en relation directe avec les clients, ce qui amène la structure à valoriser sa créativité à l'aide d'un service commercial etc. A la différence d'un intermédiaire qui travail en freelance, et donc seul, Femme Fatale Studio se trouve dans une position presque hybride, prise entre un lien direct entre le créatif et le client, mais

majoritairement distancée par la place du chef de projet. Selon Frédéric Gervais²⁴, les créatifs seraient alors « protégés » de leurs clients, car lorsqu'ils s'adressent en l'occurrence au studio, les clients soumettent un brief, un cahier des charges préalablement établis. Le chef de projet de Femme Fatale y porte alors un premier regard dessus afin d'en cerner les enjeux, contraintes, budgets... C'est également lui qui assurera un rôle de relais et qui va structurer en quelque sorte le travail créatif. Dans les grandes agences le modèle classique relève d'une direction de création qui se trouve à la tête de l'équipe créative qui est elle-même composée d'un concepteur rédacteur et d'un directeur artistique, secondé par les graphistes puis les stagiaires. Dans le cas de Femme Fatale nous trouvons Thibault à la direction des projets et de la production, qui ne devance pas Arnaud (directeur artistique) mais qui va de concert avec lui, en lui rappelant les objectifs, les délais et en prenant souvent le parti opposé challenger la démarche créative. Ensuite vient la place de Juliette, alternante en direction artistique, qui travaille sous la direction d'Arnaud et de Thibault. La structuration créative au sein du studio permet à Arnaud et Juliette de travailler en se détachant au maximum des contraintes clients qui peuvent s'ajouter en cours de route. Cette structuration permet en réalité de laisser plus de liberté à la créativité.

C'est précisément la place qu'occupe la créativité au sein d'une agence qui va lui permettre de se définir et de se positionner sur le marché, car les créatifs ont besoin de temps pour se construire une identité, et la transmettre au reste de l'agence. Thomas Paris²⁵ dénombre trois points clés qui définissent selon lui l'identité du créatif. Selon lui, les individus engagés dans les activités de création partagent le goût pour le renouvellement, l'existence de règles intimes et la fragilité.

Premièrement, il défend l'idée que pour exister, être visible et se distinguer, il faut apporter quelque chose de plus et de nouveau, et doit donc à ce titre remettre perpétuellement en cause les choses établies, et également soi-même et sa façon de travailler. C'est ainsi que travaille Arnaud Desjardins, qui navigue entre le perfectionnement et l'innovation sur les projets qui le permettent. Arnaud est constamment en train d'alimenter une chaîne nommée « général » dans le Slack²⁶ de l'entreprise, afin de continuer à apprendre et à s'inspirer, pour ne

²⁴ GERVAIS Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2009/3, N°77, p17-21.

²⁵ PARIS Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », *Culture prospective*, 2007/5, N°5, p1-15.

²⁶ Slack est un logiciel de messagerie interne, dans lequel on peut créer des chaînes de discussions par projet.

pas se reposer sur ses acquis. Et c'est dans ce sens qu'il s'est fait démarcher au courant du mois de Mars par la marque Chanel qui avait remarqué son portfolio personnel.

Le deuxième point qui définit l'identité du créatif correspond aux « règles intimes ». Au-delà des règles communes de l'entreprise qui conventionnent les échanges en interne et avec les clients, les créatifs ont parfois leurs propres règles, formalisables ou non, qui définissent de manière explicite ou non leur style. Dans le cas de Femme Fatale, Arnaud est spécialisé dans le motion design et le design d'interface, et se définit ainsi un style à l'intérieur même de cette spécialité. Cela ne l'empêche pas de se définir des règles sur ces autres compétences, afin de se créer un style global que l'on retrouve de manière totale sur les projets de productions propres au studio.

Enfin, la dernière caractéristique des créatifs serait leur « égo » ou « fragilité ». En effet, l'activité de création demande de produire à partir de soi, et par conséquent de donner un peu de soi dans chacun des projets. Cela entraîne une sorte de mise à nu face au jugement du client. Le créatif prend donc un risque en se dévoilant, ce qui explique souvent la difficulté à renoncer à un projet. Dernièrement, Arnaud a travaillé sur la création de l'affiche du futur festival de musique *We Love Green*, qui aura lieu en Juin prochain à Paris. La création fut laborieuse, avec des clients changeants, instables et longs. Dans ce projet, Arnaud était en lien direct avec les clients, cela a complexifié l'échange et induit de l'incompréhension entre les deux parties. Le projet a finalement avorté en contrariant fortement Arnaud, bien au-delà de l'aspect financier, il avait mis son « ego » à découvert !

Maintenant que l'on connaît mieux le fonctionnement identitaire du créatif, il est possible de le définir au sein de l'entreprise, afin d'en cerner les enjeux. Thomas Paris a également découpé et interrogé les quatre temps qui selon lui sont nécessaires à la création d'un projet.

Découper un projet en étapes permet de mieux gérer chacune d'entre elle, et d'aboutir à un rendu final de qualité, dans les délais. Paris appelle cela le management de la création et ce concept repose sur la division du travail. Le processus de création peut faire intervenir plusieurs créatifs, et c'est précisément le cas chez Femme Fatale, où Arnaud et Juliette peuvent être amenés à travailler sur les mêmes projets. Le premier temps nécessaire dans le management de

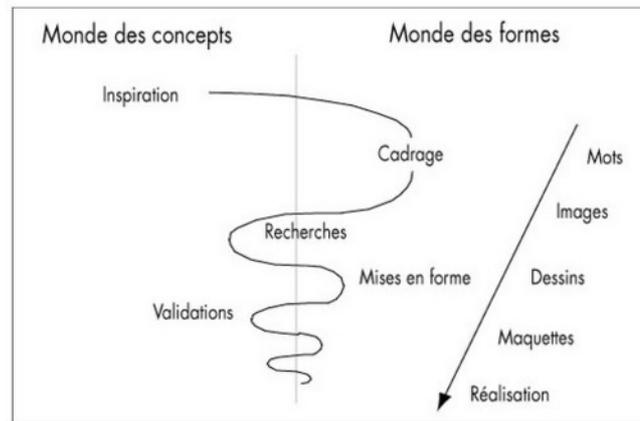


Figure 4. Le processus de création

la création est la phase d'inspiration. Comme on le voit sur le schéma ci-dessus, elle est longue et nécessaire afin de poser une base solide d'idées à mettre en place.

Dans un deuxième temps, du fait de la nature même de l'acte de création, la phase du cadrage, c'est-à-dire la définition du périmètre dans lequel le créatif fera ses recherches, est délicate. Le cadre peut être placé de plusieurs façons : sur la création (couleurs, matière), sur les techniques (rythme, atmosphère), sur le client ou le résultat final.

La troisième phase, celle de la mise en forme, se fait à partir du cadrage préalablement réalisé. Chez Femme Fatale, elle se lance après un échange d'idées entre Thibault et Arnaud, la production et la direction artistique. Elle consiste à créer à partir du cadre qui a été posé, pour aboutir à la dernière étape qui est celle de la validation.

La validation peut être finale, et également présente à chaque étape du processus de création, afin de diriger la direction artistique dans le bon sens.

La création est donc intimement liée à une bonne gestion des étapes, afin de diriger le projet vers une finalité qui correspond à la demande client. Le studio doit donc faire preuve d'une bonne gestion de la créativité, ce qui est particulièrement le cas au sein de Femme Fatale Studio. En effet, Thibault dispose d'un passé créatif, et est donc à même de donner un avis pertinent sur une composition. Cela lui permet de lier une bonne gestion de la production en jouant le rôle d'interface avec le client, tout en permettant à la direction artistique d'aller

rapidement dans la bonne direction. Grâce à un bon management de la créativité, Femme Fatale peut donc se concentrer sur sa propre identité créative afin de se démarquer au mieux de ses concurrents.

Enfin, comme le détaille Jean François Harvey ²⁷ dans son article, la notion de partage et de collaboration au détriment d'un travail individuel est primordiale. Afin de créer une identité créative globale, il est nécessaire d'être transparent dans la gestion des étapes et des idées. Femme Fatale bénéficie ici de sa petite taille. Pour une équipe de six personnes, il est très facile d'échanger librement, sans craindre une concurrence sur les idées. Et c'est cette caractéristique du studio lui donne son identité créative, reposant sur une notion de collaboration forte entre la production et la direction artistique. La mise en avant de l'identité propre du créatif permet enfin de placer Femme Fatale comme un studio « orienté culture, luxe, éditorial et art. Quelque part entre la sophistication et la simplicité ».²⁸

III / Le métier de chef de projet, une structuration du rôle d'intermédiaire

Faire ou avoir des projets, c'est se projeter dans quelque chose, d'avoir un objectif à atteindre avec des contraintes à respecter. Jean Jacques Néré²⁹, définit un projet comme « une démarche conduisant à des résultats observables destinés à un ou plusieurs bénéficiaires, accompagnée d'un faisceau de contraintes ». Selon lui, cette démarche répond à trois points définitoires que voici.

D'abord, la démarche ne peut pas être totalement répétitive, elle doit toujours présenter un caractère singulier. La procédure pour l'exécuter peut-être répétée et « figée », mais pas le projet.

Ensuite, l'ensemble des tâches et des décisions doivent garder une part d'incertitude, cela montre la singularité et la volonté d'avancer vers quelque chose de nouveau. Dans notre cas, les projets sont complètement différents les uns des autres, car ils répondent à des secteurs culturels variés tel que la musique, le cinéma, les nouvelles technologies...

²⁷ HAVEY Jean-François, NAGGAR Raouf, COHENDET Patrick *et al.*, « Gérer les idées pour mieux innover », *Gestion*, 2013/3 (Vol. 38), p. 25-34. (article)

²⁸ Femme Fatale Studio, <<https://www.femmefatale.paris/fr/>>, [consulté le 09/04/2019]

²⁹ NERE, Jean-Jacques, « Chapitre premier. Le point de départ : la gestion de projet », *Presses Universitaires de France*, N°46, 2015, p9-34.

Enfin, la démarche nécessite la mise en œuvre de plusieurs activités complémentaires. Chez Femme Fatale un projet passe par trois pôles qui nécessitent des compétences particulières. C'est le croisement de ces compétences qui permet l'éclosion du projet. Il est question de la gestion de projet, de la direction artistique et de la direction technique.

Le chef de projet est l'acteur de l'entreprise qui supporte la responsabilité de la conduite et de l'aboutissement du projet. C'est à lui qu'incombe, sans user d'un rapport hiérarchique, de mener les équipes sur les différentes étapes, afin de livrer dans les délais fixés par le client. Selon Mathieu Bensoussan et Rémi Barbier³⁰, le travail du chef de projet consiste à « structurer » les objectifs, le travail de chacun, les missions et les échanges entre les différents acteurs. Également, le chef de projet doit répondre à un triptyque d'objectifs, qui définissent son rôle au sein de l'entreprise, à savoir : délais, qualité, coûts. Dans la majorité des cas, les objectifs et contraintes sont définies en amont, et le chef de projet se les voit affectées et doit les respecter.

Chez Femme Fatale, Thibault Jorge est le maître du temps. Généralement les projets ont une date de livraison non modifiable. La réalisation du clip de JJ Cale, avait une date de livraison induisant un délai court, le clip devait sortir en même temps que l'album posthume de l'artiste. Dans ce cas, c'est au chef de projet de réaliser des choix sur les plannings de production afin de libérer du temps pour respecter l'échéance. J'ai cependant observé que la majorité des projets ne respectent pas les « deadlines », car Femme Fatale jongle avec beaucoup de projets en même temps, et il lui arrive de se retrouver coincé lorsque le client demande des modifications de dernière minute par exemple.

Les projets réalisés chez Femme Fatale sont toujours associés, parfois en amont, à une réalisation technique (qu'elle soit du ressort de la direction artistique ou du développement). Cette réalisation va également de pair avec un travail de graphisme et d'un certain esthétisme. Mais il doit surtout répondre aux exigences du client, et cela demande des compétences précises dans les domaines requis. Le rôle du chef de projet est alors d'avoir suffisamment de compétences techniques pour comprendre le développement et les enjeux qui en découlent, afin

³⁰ BENSOUSSAN, Mathieu et BARBIER, Rémi, « Le métier de chef de projet comme activité prudentielle. », *Travail et Emploi*, 01/04/2015, (consulté le 11 avril 2019), <<http://journals.openedition.org.sidnomade-2.grenet.fr/travailemploi/5986>>

de pouvoir faire le lien entre la direction artistique ou technique et le client. C'est le cas chez Femme Fatale car Thibault Jorge a des compétences en développement, gestion et hébergement de site mais également une vision graphique et pragmatique, ce qui lui permet d'être pertinent dans ces échanges, autant avec les équipes qu'avec le client.

Enfin, tous les chefs de projets doivent intégrer la contrainte financière, et particulièrement dans le secteur culturel. Lors du premier brief client, celui-ci donne un budget à Thibault J, qui va par la suite devoir l'intégrer au moment du brainstorming. L'idée est de créer un projet sur mesure, en fonction du budget. Si le client veut quelque chose en plus sur sa vidéo ou son site, il devra faire une rallonge sur la facture.

Cette définition de la « vue d'ensemble » que doit avoir le chef de projet lui permet de mieux gérer les étapes et la finalité de chacun d'entre eux. Il peut ainsi garder le cap et assurer une stabilité dans le mode de production de l'entreprise. Si l'entreprise est stable et respecte ce triptyque, il y a de fortes chances pour que d'autres clients viennent la solliciter. Cela abouti alors à sa structuration et son positionnement sur le marché des intermédiaires culturels.

Nous pouvons alors parler d'une forme de management au service de la création culturelle. Selon Claude Paraponaris³¹, « Le management de projet s'inscrit dans une démarche de dépassement de la séquentialité et du cloisonnement des opérations relevant des structures fonctionnelles ». Il s'agit d'accélérer le développement du service à développer en favorisant une prise de décision rapide. Cela permet de stimuler les équipes et d'être dans une dynamique constante. Dans un second temps, le challenge du management de projet selon l'auteur réside également dans le fait de parvenir à organiser et unifier des groupes de travail qui viennent d'horizons différents afin de les faire avancer dans la même direction. Dans le cas de Femme Fatale, cela fonctionne plutôt bien. La petite taille de l'entreprise permet d'échanger facilement, mais également d'avoir qu'une seule équipe soudée, qui se surcroit est complémentaire à travers une même vision de la culture et une même volonté d'y apporter sa touche personnelle.

Pour parvenir à cette cohésion de groupe, cela passe par une bonne communication interne et par de bons outils. Les outils de gestion de projet n'influencent pas directement le

³¹ PARAPONARIS, Claude, SIMONI Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue française de gestion*, 2006/7, N°166, p69-92.

travail, mais il influence le cadre, le contexte de production. Chez Femme Fatale, il existe plusieurs outils qui servent à gérer les projets : Slack, Click-up et Freedcamp. Le premier est une messagerie professionnelle instantanée, qui fonctionne sous forme de chaîne. Chaque chaîne représente un projet. Cela permet d'avoir des fils de discussion ciblés et archivés. Les deux autres sont des outils de gestion. On se crée un projet dans lequel on va répertorier un certain nombre de tâches à effectuer, puis on les assigne aux personnes correspondantes. Cela permet notamment à Thibault J. de rapidement savoir ce qui est fait et ce qui reste à faire. Cela influence positivement le travail de production, grâce à un découpage et une hiérarchisation précise des tâches à effectuer.

L'outil, qui permet la gestion de projet et plus largement le management de projet est conçu comme un moyen de contrôle de l'organisation et non pas de sa créativité. Serge Raynal³² conçoit l'outil comme un moyen pour les entreprises de réduire la fameuse l'incertitude des projets. Le « contrôle de l'incertitude » correspond au fait de donner des outils aux acteurs d'un projet afin d'alléger l'anxiété. En effet, le processus de création fait toujours face à une forme d'incertitude, car pour créer il faut par définition partir de rien et produire quelque chose. Dans le cas d'un projet, il faut rajouter une contrainte technique, de temps et un jugement du client sur le travail fourni. Dans le cas du projet *Caravan Palace*, le directeur artistique devait créer la pochette du futur album du groupe. L'incertitude s'est alors faite ressentir lorsque le client demandait toujours quelques modifications, pendant plusieurs semaines, et poussait le directeur artistique dans ses retranchements, au point de s'éloigner du brief initial. C'est dans ce genre de situation que Thibault J. intervient et tranche. Il s'efforce de redonner une structure au projet en fonction d'un cahier des charge mouvant.

³² RAYNAL Serge, CHEDRU Marie, « Multiculturalité et interculturalité en management de projet », *Humanisme et Entreprise*, 2009/2, N° 292, p77-99.

PARTIE 2 : DES ACTIVITES D'INTERMEDIATION AU SEIN DU MARCHE CINEMATOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUEL : PLACES ET LOGIQUES ECONOMIQUES

La deuxième partie de mon mémoire questionne *la présence des acteurs de l'intermédiation culturelle, notamment sur le fait qu'ils amènent une sophistication de l'intermédiation et une complexification des marchés*. Mon premier chapitre étudie en quoi leur présence impacte les marchés culturels de la filière cinématographique et audiovisuelle. Le deuxième chapitre met en avant les évolutions nécessaires que ces acteurs mettent en place pour trouver une forme de stabilité socio-économique.

Chapitre 1 : Une complexification des marchés

I / Vers une précarité et une pluriactivité des métiers

En tant qu'acteur intermédiaire dans la filière cinématographique et audiovisuelle, *Femme Fatale* fait partie de ces entreprises qui ont du mal à avoir une réelle stabilité socio-économique., les trois fondateurs ne peuvent pas se verser un salaire fixe par exemple. Ils jonglent entre les mois lucratifs et les périodes plus creuses. Cette précarité est commune dans la filière. C'est ce que démontre Pierre Michel Menger dans ses travaux. Dans un premier temps, il définit les termes d'emplois artistiques et de la couronne intermédiaire³³. Les emplois artistiques relèvent du monde des artistes du spectacle (musique, chant, théâtre), des professionnels technico-artistiques du spectacle (directeur de la programmation, assistants techniques...), des auteurs littéraires, des arts visuels (photographes, artiste plasticien), et des arts graphiques et de la décoration. Ce noyau d'emplois artistiques représente quelques 365 000 emplois en 2013 selon le rapport de l'Inspection générale des Finances et l'Inspection Générale des Affaires Culturelles³⁴, contre près de 400 000 pour la couronne intermédiaire. Selon Pierre Michel Menger, le terme de couronne intermédiaire définirait les « professions indirectement

³³ MENGER Pierre-Michel, « L'expansion des professions artistiques et culturelles. Catégorisations et mécanismes », *L'Observatoire*, 2014/1 (N° 44), p. 7-19. (article)

³⁴ KANCEL, ITTY, WEILL, DURIEUX, *L'apport de la culture à l'économie en France*, Paris, IGF & IGAC (rapport)

culturelles, qui ne sont pas culturelles en elles-mêmes, mais dont l'activité est intimement et indissociablement liée à l'existence d'activités culturelles ». Cela correspond à l'activité de Femme Fatale, qui ne réalise pas des activités culturelles en elles-mêmes (développement de sites internet, réalisation de contenus visuels et motion), car celles-ci pourraient être réalisées dans des secteurs autre que celui de la culture, mais qui en font finalement parties car le studio a décidé de travailler uniquement dans ce milieu. Toutes ces réalisations font intimement parties du secteur culturel. En choisissant de se rapprocher des métiers artistiques et culturels, le studio partage en revanche également ses inégalités interprofessionnelles.

Dans un second ouvrage³⁵, Pierre Michel Menger constate que ces métiers artistiques et culturels sont souvent en situation de précarité, c'est-à-dire dans une phase plus ou moins solide économiquement, et sont également dans un rapport d'inégalités avec d'autres secteurs économiques. Il constate également que les caractéristiques de ces professions sont souvent similaires : une moyenne d'âge plus basse que celle de la population active, un niveau de diplôme supérieur à la moyenne, une plus forte concentration des actifs dans un ensemble restreint d'aires métropolitaines, des taux plus élevés d'auto-emploi (d'activité indépendante, selon la terminologie juridique française).

Ces caractéristiques sont communes à beaucoup d'acteurs du secteur culturel et artistique, et Femme Fatale n'échappe pas à la règle. Le studio et son personnel sont jeunes, 30 ans d'âge moyen pour 5 ans de vie depuis sa création. Les trois fondateurs ont également tous un niveau bac +5, en rajoutant les deux alternants et moi-même, cela fait que tout le personnel a un niveau master. Autre caractéristique, le studio est implanté à Paris, qui est le cœur de la création culturelle en France. Enfin, avant de créer le studio, chacun des trois fondateurs est passé par une période d'auto-entrepreneuriat, autrement dit de freelance. L'auteur constate également que les revenus des professionnels des arts sont en moyenne plus faibles que ceux de la catégorie d'ensemble dans laquelle ils sont inclus par la statistique publique, au vu de leur niveau de formation et du statut social de leur activité (celle des « cadres et professions intellectuelles supérieures »). C'est également le cas pour Femme Fatale, qui n'a aucun « salarié », faute de régularité des revenus.

³⁵ MENGER, Pierre-Michel, « *Les professions artistiques et leurs inégalités* » Didier Demazière édition, Paris, 2009, 366p.

Les mécanismes générateurs de ces inégalités pourraient se présenter sous trois groupes. En premier, le prix et la quantité de travail réalisé par l'artiste. Dans ce genre de métier créatifs, On ne sait pas réellement à l'avance combien de temps va être nécessaire pour réaliser une œuvre ou une commande. Cela demande donc un travail supplémentaire d'estimation de la part de la production, qui ne doit pas se tromper car si le travail nécessaire dépasse l'estimation donnée, l'entreprise perd de l'argent. Il faut donc toujours arriver à jongler entre cette double gestion temps/argent.

Le deuxième facteur générateur d'inégalité serait le rapport de l'œuvre et de son marché. Les artistes et créatifs sont sans arrêt soumis aux conditions économiques du marché dans lequel ils évoluent. Enfin, le talent serait également un facteur d'inégalités. L'auteur explique que l'inégalité de rémunération des artistes et créatifs serait fondée sur la concentration de l'attention publique et de la demande sur une étroite proportion de créateurs. Cette concentration est provoquée par des facteurs de rareté (rareté des espaces de diffusion et de commercialisation des biens, rareté du temps disponible pour la consommation artistique, rareté des ressources allouées par les consommateurs à l'achat de ces biens et services artistiques etc...). Dans ces conditions, il est alors très difficile de rentrer dans ce cercle restreint.

Ce sont tous ces facteurs qui amènent les entreprises artistiques de la couronne intermédiaire à s'orienter vers une pluriactivité. En diversifiant les sources de revenus, elles s'assurent ainsi une stabilité financière. Selon Pauline Vessely³⁶, « Vivre grâce à son art, par la multiplication des activités rémunératrices autour de son art, devient plus courant que vivre de son art au sens strict ». A l'image de l'artiste qui multiplie ses activités, Femme Fatale multiplie la nature des projets sur lesquels elle va travailler. Pour Femme Fatale, qui cherche à se spécialiser dans des technologies nouvelles tel que la réalité virtuelle, la création 3D etc, il est alors nécessaire de se diversifier en réalisant de près ou de loin des éléments complémentaires à ces technologies. C'est pourquoi le studio réalise assez régulièrement des sites d'expériences, ou des sites vitrines qui présentent un projet de réalité virtuelle. Cela lui permet de compléter ses créations et ses revenus dans des domaines proches de ces centres d'expertise, car ceux-ci ne suffisent actuellement pas à une autonomie financière pour le studio.

³⁶ VESSELY Pauline, « Marie-Christine Bureau, Marc Perrenoud, Roberta Shapiro (éds), L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art. Le regard sociologique, Presses Universitaires du Septentrion, 2009 », *Sociologie de l'Art*, 2011/2 (OPuS 17), p. 103-108. (article)

Pour Wenceslas Lizé³⁷, cette pluriactivité est une réponse à la précarité économique et à l'incertitude du métier. Comme nous l'avons développé précédemment, les conditions salariales et d'emploi des intermédiaires apparaissent comme le facteur explicatif de la démultiplication de leur activité. Cette pratique correspond en réalité au simple fait rationnel de vouloir réduire les risques du métier, ou pour se constituer un revenu décent. Mais pour d'autres, le cumul fréquent des fonctions est également une activité recherchée par des acteurs relativement bien établis, qui ne sont pas en situation précaire. Cette volonté de diversification rejoint les idées de l'ouvrage *L'Artiste pluriel*³⁸ selon laquelle « la pratique et la valorisation de la pluriactivité sont parties intégrantes de l'identité professionnelle de l'artiste ». Il est important de noter que Femme Fatale ne fait pas figure d'artiste, mais en tant que couronne intermédiaire des activités artistiques, elle rejoint certains points des processus de création et de fonctionnement des artistes, et notamment la pluriactivité. A mes yeux, le studio est dans une double logique de pluriactivités : à la fois dans une logique de réduction des risques économiques, mais également dans une logique de création d'une réputation et d'une image. Cela lui permet d'entretenir ses compétences créatives et techniques sur des projets variés, de légitimer son activité et d'entretenir son identité de studio créatif. La logique de Femme Fatale s'inscrit alors dans une logique de diversification selon Laurent Creton³⁹, et notamment de diversification de survie et de redéploiement.

En effet, étant sujette à une certaine forme d'instabilité de par son statut d'intermédiaire, Femme Fatale cherche à s'assurer une certaine stabilité économique en multipliant ses domaines d'activités, mais il le fait également pour se lancer dans des projets nouveaux, afin d'élargir ses compétences et toujours découvrir et travailler sa créativité.

II / Une multitude d'acteurs et d'intermédiaires

Comme nous l'avons étudié dans le chapitre précédent, la création culturelle que réalise Femme Fatale s'inscrit dans le champ de la filière cinématographique et audiovisuelle. Il est

³⁷ JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 11, Contraintes, intérêts et dispositions à la pluriactivité chez les intermédiaires des « musiques actuelles », p124-139.

³⁸ BUREAU, Marie-Christine, PERRENOUD, Marc, SHAPIRO, Roberta, *L'Artiste pluriel, démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve-d'Ascq, 2009, 236p.

³⁹ CRETON Laurent, *Économie du cinéma, Perspectives stratégiques*, Armand Colin, Paris, 2005, 141p.

alors soumis à la structure générique⁴⁰ des filières des industries culturelles et médiatiques qui se décline en trois grandes phases, à savoir : la phase de création et de conception, qui correspond au niveau amont du travail intellectuel et artistique de conception de l'œuvre ou du projet. Dans un second temps, le niveau de la production qui amène la fabrication du produit. Enfin, le niveau aval, de nature plus logistique et commerciale qui correspond à la valorisation et la distribution du bien.

Dans le cadre du projet *Oslo*, où Femme Fatale travaille avec l'entreprise marseillaise Mardi8, spécialisée dans la production audiovisuelle, dans la conception et la réalisation de tous les dispositifs numériques accompagnants les œuvres du futur musée national d'Oslo en Norvège. Nous pouvons rapidement en appréhender les différentes étapes, bien que le projet avance aujourd'hui encore dans un flou partiel. Au bout d'un an, les deux entreprises viennent à priori de clore la première phase de création et de conception. Début Avril s'est tenu un rendu important Les « pilotes » vidéos des futurs lots de réalisation des dispositifs numérique ont été présentés. Ce sont des exemples aboutis de propositions de modules (dispositifs qui seront présents sur des tablettes dans chacune des salles du musée), qui servent ainsi à se faire une idée des intentions de réalisations qui ont été préalablement présentées. Mardi8 est en charge de la production audiovisuelle du projet, et a présenté des pilotes vidéos représentant les futures grandes familles de dispositifs vidéos à venir (présentation d'une œuvre, présentation d'un contexte social, d'une époque, d'un artiste, fiction autour d'une œuvre etc). Femme Fatale, a présenté un pilote d'une des quatre familles de dispositifs interactifs que nous allons concevoir. Également, nous avons présenté nos intentions concernant ces familles de dispositifs, quelles salles du musée en feront parties, leurs fonctionnements et type de narration, et les enjeux techniques qui en découlent. Il y a au total environ 80 modules à réaliser, audiovisuels et interactifs confondus, qui seront répartis entre Mardi8 et femme Fatale.

Dans l'introduction de leur ouvrage⁴¹, Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff annoncent une prolifération des intermédiaires et une diversification croissante des intervenants et des fonctions. Or, comme l'on peut le voir dans l'ampleur et la complexité du projet *Oslo*, une multitude d'acteurs entre en jeu, et cela implique des règles de fonctionnement. Femme Fatale

⁴⁰ GUIBERT Gérôme, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 1, Information et culture à l'ère du numérique, p23-54.

⁴¹ JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Introduction, p I-XXXIV

échange uniquement avec Mardi8 et ne passe jamais directement par le client car elle est positionnée comme prestataire. Mardi8 a également engagé quatre auteurs et trois directeurs artistiques (en tant qu'intermittents du spectacle) sur le projet. Mardi8 est donc l'acteur intermédiaire entre tous les autres. C'est lui qui rassemble les informations et les transmet aux différents membres lors des différentes étapes de production. Les deux auteurs insistent dans leur ouvrage sur le fait que la hiérarchie économique qui régit les échanges entre les entreprises s'accompagne également d'une hiérarchie sociale des individus en position d'intermédiaires. C'est ce qu'essaye de mettre en place mardi8 dans ce projet. L'idée serait de collaborer avec eux, plus que d'être leur prestataire. Il en est de même avec les quatre auteurs et les directeurs artistiques. Pour cela, Mardi8 a opté pour rassembler tous les documents avec les autres sur une plateforme de travail en ligne, Wimi, afin d'être transparent dans les échanges entre les équipes. Malgré des difficultés d'organisation et de gestion de projet importante, la volonté de créer une hiérarchie sociale égalitaire est présente. Cela permet une visibilité et une division du travail plus efficace et de créer selon les auteurs un système d'intermédiation. Cette notion permet selon eux de « se substituer à l'image de la chaîne de création l'idée d'un ensemble d'interdépendance qui lie les artistes, les intermédiaires et les prescripteurs ».

Après la dimension collaborative, les auteurs abordent également la dimension conflictuelle, qui peut faire par exemple que les acteurs intermédiaires changent d'activité ou tentent de conquérir une activité qu'ils ne contrôlaient pas auparavant. Nous pouvons illustrer ce cas par des exemples concrets de sous-traitance de production de Femme Fatale par des acteurs indépendants freelance. Dans le cas d'Oslo, Femme Fatale commence sa recherche de freelance compétents en développement web et en 3D dans un objectif de délégation du travail, car le studio ne sera pas à même de tout réaliser lui-même. Dans cette entreprise la pratique est relativement courante. Il a en effet externalisé plusieurs projets depuis mon arrivé, comme la production du clip *JJ Cale*, la réalisation de maquettes d'un site pour la marque *Swiss Finest* ou encore le développement d'un autre pour le compte d'*Orange Studio*. Cela amène Femme Fatale sur le terrain de la prescription, et rajoute une étape de plus dans la chaîne de production du contenu. D'une certaine façon, cela complexifie d'avantage le processus de production. Dans le cas d'*Oslo*, cela fera des étapes de créations avec plus ou moins 5 acteurs et intermédiaires différents. Toutefois, complexification n'est pas synonyme d'un travail mal fait ; mais cela demandera plus d'organisation.

Comme nous l'avons abordé, les industries créatives imposent un protocole de production relativement strict, en particulier dans la filière cinématographique et audiovisuelle. Avec la division du travail et l'interposition de nouveaux acteurs dans les chaînes de production, il semble alors nécessaire de repenser leur fonctionnement...

III / Une recherche nécessaire de stabilité et réorganisation des filières

Ce chapitre nous a permis jusqu'à présent de présenter les intermédiaires culturels sous un angle similaire à celui des artistes en matière de précarité et d'incertitude. Ceci amenant notamment une certaine forme de renoncement à des gratifications économiques correspondants au niveau d'études réalisé. Femme Fatale est dans une constante forme de confrontation entre la dimension artistique et l'économique. En effet, l'entreprise jongle entre la réalisation de projets « plaisirs », dans lesquels l'enjeu se concentre plus autour de la créativité, et les projets « alimentaires », où l'enjeu est d'assurer une rentrée financière conséquente afin d'avoir une visibilité sur les mois à venir. Évidemment, l'idéal serait de combiner les deux ; et heureusement pour Femme Fatale, c'est plus souvent le cas. L'entreprise cherche donc à stabiliser son activité et sa place au sein de la filière audiovisuelle et cinématographique, et cela demande une certaine forme de réadaptation.

Cette tentative de porter un nouveau regard sur la place des intermédiaires jusque-là mise de côté a amené Bernard Miège⁴² à les confronter au fonctionnement des grandes voire très grandes entreprises. Pour l'auteur, « les travaux qui correspondent à cette perspective (l'intermédiation) portent sur l'ensemble des professions de la chaîne de production autre que les professions artistiques et qui prennent place entre les artistes-créateurs et les consommateurs ». Violaine Roussel⁴³ a également étudié la question en mettant en avant une forme d'interdépendance entre les petits et les grands acteurs d'Hollywood. L'idée étant d'avoir un vase communicant de compétences entre les deux types d'acteurs, ce qui permet aux plus

⁴² JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 3, L'intermédiation dans les industries culturelles et créatives : des faux semblants aux enjeux majeurs, p25-37.

⁴³ JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 9, Les agents artistiques d'Hollywood : des « intermédiaires de marché », p97-107.

petits de se positionner sur un marché jusque-là jalousement gardé par les poids lourds d'Hollywood. Pour *Femme Fatale*, nous pouvons retrouver une situation relativement similaire. L'entreprise ne pourrait pas entrer d'elle-même dans des chaînes de productions cinématographiques. Cependant elle peut s'y insérer en passant par de grands acteurs tel que Arte ou Red Bull. L'un des derniers projets pour Arte était de créer le générique de la web-série *Les animaux bâtisseurs*. *Femme Fatale* a été intégré dans la chaîne de production de ce projet, et ainsi mis le pied dans une production relevant de la filière cinématographique et audiovisuelle. Il a donc pris place dans un système cadré, car celui-ci répond à un système de production rodé (cf. Partie 1, chapitre 1, II / Les projets au sein des industries créatives propices à la délégation du travail). Ce genre de projet lui permet de toucher du doigt une certaine forme de stabilité de production, mais sans pour autant être pérenne sur le long terme.

Dans une autre perspective, les déplacements fréquents de l'intermédiation vers la production, la distribution ou la prescription témoignent de l'inévitable division du travail qui régit les industries créatives. La division sociale du travail créatif permet de prendre conscience de la complexité des projets, et de trouver des solutions pour simplifier leur production. Avec cette division, il est possible de faire entrer certains acteurs dans les chaînes de production, sachant qu'ils n'auraient pas ou peu eu la possibilité d'y accéder par un autre moyen. Dans le cas des *Animaux bâtisseurs*, *Femme Fatale* a pu entrer dans la production en réalisant le générique. C'est donc uniquement par un découpage du travail de production qu'il a été possible à Arte d'externaliser le générique, et de solliciter le studio.

Cependant, cette méthode de production peut amener les intermédiaires culturels à cumuler différentes fonctions⁴⁴. Leur activité se retrouve alors à l'intersection de plusieurs métiers, et traduisent à nouveau une forme d'instabilité. Il est particulièrement difficile de rendre objectif les parcours irréguliers des intermédiaires culturels, car ils « ressemblent plus souvent à des successions de différentes formes de cumul de fonctions qu'à des trajectoires linéaires au sein d'une seule et même profession ». C'est ce que l'on peut constater chez *Femme Fatale*, qui touche à plusieurs domaines et réalise des projets très variés tels que la réalisation de sites d'expériences, de la réalité virtuelle, du jeu vidéo, du clip musical, des génériques, des applications... Chacun de ces projets répond à des règles de production, des acteurs, des clients,

⁴⁴ JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Introduction, XXVIII.

cibles et secteurs variés qui poussent l'entreprise à s'aventurer sur plusieurs pans en simultanément : ce qui la pousse davantage vers un fonctionnement fragmenté et instable.

Toutefois, avec l'intégration croissante des intermédiaires culturels dans les filières, tant en aval qu'en amont des chaînes de production⁷, nous assistons à une forme de transformation des secteurs traditionnels en écosystèmes⁴⁵. Dans leur ouvrage *Médias, culture et numérique*, Gêrôme Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet définissent un écosystème comme « un ensemble constitué par un milieu naturel et une population d'organismes en interaction dans cet environnement ». Et c'est précisément ces interactions qui amènent à construire des écosystèmes. D'un point de vue socio-économique, un environnement pourrait être perçu comme un système où les acteurs sont interdépendants les uns des autres et dont les interactions produiraient une valeur marchande. Dans ce cercle productif, les écosystèmes sont alors amenés à évoluer en termes de fonctionnement, d'acteurs, de pratiques, de modèles, de modes de coordinations. Selon les auteurs, ces interactions peuvent prendre une forme soit concurrentielle, soit symbiotique (de coopération). De manière générale (c'est-à-dire or appels d'offres, qui consistent à mettre en concurrence plusieurs entreprises sur un même projet) Femme Fatale est dans une relation symbiotique avec ses confrères. Elle peut travailler avec d'autres acteurs en coopération sur un même projet, comme pour *Oslo*, où elle travaille (non sans tensions) avec d'autres directeurs artistiques et d'autres réalisateurs.

L'entrée de nouveaux organismes peut à première vue provoquer un déséquilibre, il faut arriver à agencer et coordonner les interactions dans la chaîne de production. Cela pouvant être parfois radical en poussant à détruire l'existant pour recréer un nouvel équilibre. Il faut donc pour un acteur comme Femme Fatale avoir les compétences nécessaires pour amener de l'innovation et de la créativité dans un nouvel écosystème foisonnant, afin d'organiser et de stabiliser sa place au sein de la filière et ainsi d'en tirer un bénéfice.

⁴⁵ GUIBERT, Gêrôme, REBILLARD, Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 3, Infomédiation et plateformes numériques, p82-102.

Chapitre 2 : Une managérialisation du statut d'intermédiaire chez Femme Fatale Studio

I / Une professionnalisation des intermédiaires de la culture

Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, Femme Fatale et de manière général les intermédiaires culturels voient leur statut et leur place renforcés au sein de la filière cinématographique et audiovisuelle. Nous allons donc étudier comment cela renforce une forme de professionnalisation de leurs pratiques au sein de la filière.

Selon Xavier Greffe et Véronique Simonnet⁴⁶, leur légitimation professionnelle provient de plusieurs facteurs. Le premier serait que le secteur audiovisuel est un secteur relativement stable, de par son domaine d'expertise situé entre l'art et l'industrie. A travers leur étude, les auteurs ont révélé que « 12,3 % des entreprises du secteur culturel meurent, en moyenne. Lorsque l'on distingue les entreprises culturelles selon leur appartenance à un des six secteurs mentionnés, des différences importantes de taux d'incidence apparaissent (Cf le tableau ci-dessous). Les taux d'incidence les plus faibles (10,7%) sont constatés pour les entreprises de l'audiovisuel et des produits culturels alors que le plus élevé concerne les entreprises artistiques. »

Secteur	Effectif pondéré	Taux d'incidence (%)
Non culturel	41587	13,06
Arts	371	15,05
Spectacle Vivant	154	12,64
Edition	343	13,37
Audiovisuel	339	10,75
Produits Culturels	208	10,72

Figure 5. Taux d'incidence selon le secteur d'activité

Données SINE 98 (INSEE)

⁴⁶ GREFFE Xavier, SIMONNET Véronique, « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'économie politique*, 2010/1, N°120, p57-86.

Depuis les années quatre-vingt, la filière cinématographique est devenue particulièrement florissante ; elle est le secteur culturel ayant la plus forte progression. Ce contexte est alors particulièrement accueillant pour s’implanter et se développer de manière pérenne dans le milieu. D’autre part, l’industrie du cinéma à la chance, et particulièrement en France, de bénéficier d’un nombre important d’aides d’institutions tel que le CNC. Cela permet de réduire les risques en matière de distribution, mais également d’ouvrir de nouvelles possibilités de production. Les producteurs peuvent se permettre de prendre certaines libertés créatives et ainsi d’intégrer des acteurs intermédiaires dans leur projet. C’est le cas pour le projet *Roumanie*, où *Femme Fatale* est sollicitée par une entreprise de production de documentaires télévisés. Dans ce projet, le studio doit réaliser cinq cartes animées et proposer une charte typographique qui seront insérées dans le documentaire de 55 minutes, qui retrace la période communiste roumaine.

Le deuxième facteur qui traduit une véritable professionnalisation des intermédiaires culturels est la garantie d’un niveau de qualité de réalisation obtenu par différents moyens.

Le premier est la distinction de projets passés par des prix et des récompenses. Comme pour le cinéma, les entreprises publicitaires, audiovisuelles et webs possèdent également des récompenses. *Femme Fatale* a déjà été distinguée plusieurs fois par des prix tel que *Awwwwards*, *FWA* ou *Lovie Awards*. Cela lui permet d’asseoir sa légitimité comme acteur au sein de la filière, et garanti aux yeux des clients la qualité de ses réalisations.

Dans un second temps, l’ancienneté de l’entreprise peut également jouer en sa faveur. Il existe en effet une multitude d’acteurs situés sur la même souche créatrice. Si une entreprise est ancienne, cela traduit sa capacité à survivre ce qui montre une confiance de la part de ses clients.

Enfin, l’obtention d’aides de la part d’une institution montre également le sérieux et le professionnalisme de l’entreprise. Obtenir une aide du CNC n’est par exemple pas chose aisée et peut être considéré comme un label. Pour le projet *Bâtisseurs de rêves* (que nous développerons dans le chapitre suivant), *Femme Fatale* a obtenu l’aide au développement du CNC. A partir de là, le studio a obtenu un regard plus attentif de la part de concurrents ou de clients, traduisant une forme de légitimité dans son activité.

Dans leur article, les deux auteurs abordent également la capacité des entreprises à appréhender les risques. C'est indispensable pour la stabilité de la structure, et sa capacité à se pérenniser. Le fonctionnement du studio repose sur la « logique de l'atelier ». C'est la manière dont le studio va trouver une réponse adaptée aux besoins qui lui sont amenés. La confiance sera obtenue si l'entreprise sait répondre de bonne manière aux demandes du client qui sera alors satisfait, apportant petit à petit de la notoriété.

Une contre-performance réduirait ce capital notoriété. Le professionnalisme d'une entreprise dépend donc de sa capacité à maîtriser ce risque, s'inscrivant ainsi dans la longévité.

Le deuxième risque qui pourrait toucher Femme Fatale serait le « risque industriel ». Dans une logique de production de plusieurs projets en parallèle, bien sûr tous à des stades d'avancement différents, l'entreprise doit savoir les gérer et les organiser. Si ce n'est pas le cas, cela nuirait bien évidemment à sa notoriété et à son professionnalisme. Avec une gestion de projet efficace Femme Fatale sait très bien faire cela.

La professionnalisation d'une entreprise dépend selon les auteurs également de sa capacité à se positionner dans une atmosphère porteuse. Cette notion traduit l'aptitude à se placer dans une zone génératrice, tant en termes de clients, que de milieux créatifs, que de regroupement d'acteurs qui amènent l'entreprise à faire partie d'un cercle porteur. Pour Femme Fatale, l'implantation Parisienne, dans le dixième arrondissement, au milieu d'une zone regroupant de nombreux acteurs sur la question création et de la culture est favorable.

Ensuite, stratégiquement, sa capacité à se placer sur des projets évolutifs prouve son professionnalisme. Dans le cas d'*Oslo*, nous avons appris lors d'un rendez-vous avec Mardi8 que le musée aurait sûrement besoin d'autres dispositifs interactifs après son ouverture en 2020, notamment dans le cadre d'ateliers pour enfants. Thibault J. pense qu'il est alors crucial d'être force de propositions nouvelles et innovantes en termes de dispositifs, qui dépassent le cadre de la commande actuelle, afin de se positionner sur l'avenir. Cette stratégie pourrait effectivement porter ses fruits et amener le studio à travailler pour le musée pendant encore un ou deux ans, et ainsi lui assurer une stabilité financière et une visibilité sur le long terme.

II / Une politique ouverte entre spécialisation et opportunités

La volonté d'une vision long terme pour l'entreprise exprimée par Thibault J. rentre dans une évolution de leur stratégie, et plus particulièrement de leur plan d'affaires. Selon Manaf Bouchentouf et Franck Barès⁴⁷, le modèle d'affaires ou business model est le concept choisi par une entreprise afin de créer de la valeur économique. Le plan d'affaire est quant à lui la description des étapes, stratégies et processus à suivre pour suivre les directions prises dans le modèle d'affaires.

Dans leur chapitre sur la reconfiguration des industries au prisme des concepts et paradigmes établis, G r me Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet⁴⁸, il s'agit d'une méthode d'expansion, de combinaison et d'exploitation des ressources afin de créer et de commercialiser des biens et services innovants, qui permettront ainsi à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Les auteurs s'appuient sur les travaux de Zott et al, 2011 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; pour émettre un panel de composants du modèle d'affaires.

Celui-ci doit d'abord mentionner les valeurs fournies au client. C'est-à-dire la plus-value apportée par les caractéristiques du produit, sa tarification et les services complémentaires qui en découlent. La valeur du bien ou service doit apporter une solution aux problèmes du client, satisfaire ses besoins, voire en créer de nouveaux. Femme Fatale, fournit à ses clients de la valeur dans la création de contenus uniques, originaux et sur mesures. Le studio propose dans son offre une véritable analyse des besoins client, pour créer et innover afin de livrer un produit totalement adapté. Avec la place de Thibault J en gestion de projet le studio vend également un suivi rigoureux et compétent, ce qui doit renforcer la relation entre les deux parties, sur une vision à long terme.

Le deuxième composant du modèle d'affaires se situe autour de la définition des cibles et du marché. Il faut parfaitement situer les cibles à privilégier, notamment par rapport à leurs besoins auxquels doit répondre l'offre, mais également par rapport à leur dimension financière et économique. Femme Fatale, vise majoritairement des entreprises de moyenne taille ou des branches de grands groupes, dont les budgets de réalisation varient entre 2000 et 15 000 euros.

⁴⁷ BOUCHENTOUF, Manaf, BARES, Franck, « Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? », *Gestion*, 2015/1, N 40, p73-78.

⁴⁸ GUIBERT G r me, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 3, infomédiation et plateformes numériques, p. 81-119 (ouvrage)

Le modèle d'affaire doit également planifier les modes de financement de l'entreprise, à savoir la structure des coûts (qu'ils soient fixes ou variables) mais également le modèle de revenus. Il est primordial de bien maîtriser ses revenus et d'en connaître ses temporalités et limites. Femme Fatale peut se définir comme une entreprise avec des coûts fixes et variables. Les fixes sont les coûts matériels (location des locaux, du matériel, les charges, impôts etc) et humains (le salaire des deux alternants et de mon stage). Les coûts variables sont les salaires des trois fondateurs (car ils ne se paient pas de manière régulière mais plutôt lors de la clôture d'un projet) et toutes les charges ponctuelles (comme un déjeuner d'affaire, la location ou l'achat d'un matériel spécifique etc). Enfin, le modèle d'affaires aborde également la question des canaux de la réalisation de la valeur. Par-là, nous entendons tous les facteurs qui permettent au produit de prendre de la valeur. Cela peut passer par la communication sur le bien, sa distribution (mise en ligne, diffusion TV, papier etc) mais également les types de relations avec les clients et leur mode de facturation. Ici Femme Fatale joue particulièrement sur la distribution du bien, tous ses projets ont l'ambition d'être diffusés. Elle renforce également la valorisation de ses projets en communiquant dessus à travers ses réseaux sociaux et son site web, en mettant en avant leur *studied cases*.

Il est important de noter que le modèle d'affaires ne peut se réduire qu'à une des composantes présentées ci-dessus, mais qu'il dépend au contraire d'une articulation de chacun d'entre eux. Il est donc vu comme selon les auteurs comme une « combinatoire originale d'éléments spécifiques qui explique comment un acteur économique articule une offre innovante avec un mécanisme de prix, un mode d'organisation, une relation aux clients, un partenariat et un partage de revenus ».

Toutefois, le modèle d'affaires de Femme Fatale risque d'être amené à évoluer, car l'entreprise rentre en 2019 de manière concrète dans une politique d'expansion. La volonté de l'entreprise de se pérenniser dans les années à venir passe par la notion d'innovation stratégique⁴⁹, définie par Olivier Meier et Richard Soparnot. C'est la façon de « revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage (...). L'entreprise révèle ainsi une intention stratégique, une ambition entrepreneuriale, une volonté de construire le futur plutôt que de le subir (D'Aveni, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1994 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Roy, 2010). »

⁴⁹ MEIER Olivier, SOPARNOT Richard, « Éditorial : « Les stratégies de rupture » », *Gestion*, 2012/1, N° 29, p15-21.

Femme Fatale cherche à évoluer en créant de nouvelles offres pour ses clients. En effet, le studio a entamé le processus d'écriture, de réalisation et de production de projets propres au studio (A savoir le projet *Bâtisseurs de Rêves*, qui est une série en réalité virtuelle remettant à l'honneur des projets architecturaux qui n'ont jamais vu le jour. Le projet *Lucida*, qui sera un jeu vidéo immersif dans lequel le héros rentre dans les rêves de patients souffrants, pour aller les délivrer de leur mal). Ainsi, il va pouvoir toucher un nouveau marché et se positionner comme un acteur prometteur dans de nouveaux segments.

L'innovation stratégique rentre dans une dimension plus large qui selon G r me Guibert, Franck Rebillard et Fabrice Rochelandet⁵⁰ serait la stratégie de croissance de l'entreprise. Cela correspond au plan d'action qu'elle doit mettre en œuvre pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel. Dans cet objectif, l'entreprise peut se spécialiser et différencier son offre en se focalisant sur un marché de niche, et ainsi acquérir une forme d'expertise, ou alors opter pour une diversification. En s'engageant dans un processus de croissance, elle tend à se généraliser et toucher d'avantages de marchés. Femme Fatale compose avec les deux stratégies. Elle opte en premier lieu dans une stratégie de spécialisation en acceptant des projets qui correspondent à ses choix privilégiés de diversification, à savoir le motion design, les sites d'expériences et expérimentaux, la réalité virtuelle... Elle cherche également à se diversifier en devenant son propre producteur de contenus, et ainsi proposer une offre plus complète, apte à toucher directement un nouveau type de client. Le studio garde toutefois une part de stratégie plus générale, en acceptant des projets plus « classiques » comme la réalisation de sites web moins axés expériences comme le site de Greenroom⁵¹ ou de la marque de montre The Alchemists⁵². Ce genre de projet lui permet de s'assurer une certaine stabilité financière.

III / Une prise de risques au nom de la « diversité culturelle »

Le fonctionnement de Femme Fatale Studio repose donc sur cette double articulation de projets, ceux qui correspondent à un choix éditorial, et les autres, moins sélectifs, qui permettent une rentrée financière plus régulière. Cette constatation provient d'un fonctionnement peu

⁵⁰ GUIBERT G r me, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 7, Audiovisuel et numérique, p. 199-217 (ouvrage)

⁵¹ Site web de l'entreprise Greenroom : <https://www.greenroom.fr>

⁵² Site web de l'entreprise The Alchemists : <https://alchemists.swiss/fr>

stabilisé de la structure, car celle-ci évolue dans un secteur en mouvement. Selon Gaël Gueguen et Olivier Torrès⁵³, cela provient d'une évolution des filières traditionnelles, qui sont sujettes aujourd'hui à une transversalité les unes envers les autres. Cette porosité entre les filières et les acteurs débouche, d'après les travaux de Moore en 1996, sur ce que les auteurs appellent le principe de coévolution. Ce principe insiste autant sur le principe de la concurrence que de la coopération. Il signifie que l'on ne peut comprendre le phénomène d'évolution d'une entreprise sans intégrer les évolutions des autres entreprises de son environnement. Femme Fatale se nourrirait donc de ses concurrents et coopérateurs pour évoluer. Le phénomène serait également réciproque. Cela mène les entreprises à progresser simultanément au sein d'un même écosystème (Ecosystème : cf Partie 2, Chapitre 1, III / Une recherche nécessaire de stabilité et réorganisation des filières). « L'innovation est de plus en plus partagée. Elle résulte d'un système de partage des connaissances et de multiples coévolutions acceptées et non plus subies. » Cela signifie qu'en matière d'innovation, celle-ci serait le résultat d'une collaboration d'un ensemble d'entreprises au sein d'un système soit dans une logique concurrente, soit de compétition. Cette collaboration permet de faire avancer les innovations, de créer de nouveaux produits, de nouveaux standards et de nouvelles normes qui régiront les fonctionnements futurs.

La coévolution permet de d'organiser des écosystèmes cohérents. En fonctionnant en groupe, ils deviennent plus importants et peuvent alors se positionner par rapport aux grands acteurs des filières. Au début de mon stage, Thibault J. m'a montré un certain nombre de studios et agences concurrents, et m'a demandé de faire des recherches pour analyser les nouveautés du secteur. Pour cela, j'ai réalisé un benchmark des sites portfolio des entreprises, afin de voir sur quels projets elles ont été amenées à travailler, et avec quels clients. J'ai également analysé la structure de leur site, afin d'observer les technologies et techniques de développement mises en place, afin de les comparer aux nôtres pour nous situer dans l'écosystème. Ceci correspond à la partie concurrentielle de la coévolution. Cette comparaison entre les agences permet une mise à niveau constante et l'élaboration de certains critères, qui tirent les entreprises à se démarquer et innover d'avantage, cela entraînant l'évolution quasi-constante de l'écosystème dans lequel elles se positionnent. De plus, dans cette idée d'innovation, le studio est également en recherche constante d'inspiration : nous nous partageons quotidiennement des références susceptibles d'inspirer pour un projet futur.

⁵³ GUEGUEN Gaël, TORRES Olivier, « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », Revue française de gestion, 2004/1 (no 158), p. 227-248. DOI : 10.3166/rfg.148.227-248.

La survie des acteurs tels que Femme Fatale Studio dépend très largement de leur capacité d'évolution. Si chaque entreprise intègre dans son mode de fonctionnement ce type de principe, on en déduit que l'ensemble est sujet à des processus rapides et globaux d'évolution. Or pour qu'il y ait coévolution, il faut que l'ensemble du système soit composé d'unités adaptables et évolutives. De ce fait, les pratiques concurrentielles se retrouvent plus dynamiques. Cela met alors les entreprises intermédiaires telles que Femme Fatale dans l'obligation d'être en constant mouvement, au nom de la démarcation et la diversité culturelle.

Cette innovation constante qui est mise en système amène les entreprises à se structurer et à proposer des services toujours plus qualitatifs, ceci dans l'objectif un bon positionnement et d'une forme de reconnaissance. La coévolution permet alors un regroupement de compétences diverses et variées, qui peut attirer l'œil de grands groupes leaders de la filière. Ces majors, tel que des gros groupe de production, de distribution, des chaînes télévisées ont alors à disposition un vivier d'acteurs compétents et à jours des nouvelles évolutions techniques. Dans son article *The Cathedral and the Bazar*⁵⁴, Eric S. Raymond relate le développement du système d'exploitation Linux et expose les caractéristiques fondamentales des logiciels open source. L'auteur décrit le modèle de développement de Linux en le comparant à un bazar, coopération d'une multitude de développeurs. La cathédrale fait référence à l'élaboration d'un code fermé pour un logiciel propriétaire. Nous pouvons alors faire le parallèle entre les petites entreprises intermédiaires à l'image de Femme Fatale, et les grands groupes qui régissent le marché culturel. Les premiers seraient le bazar, en proposant des services provenant d'une multitude d'acteurs, ayant une plus-value innovante et créative. La cathédrale correspondrait aux grands groupes qui apportent de leur côté un cadre structuré et fermé. Ceux-ci apporteraient alors la rigueur suffisante pour réguler le bazar et lui permettre d'accéder à des projets qu'ils ne pouvaient jusque-là pas atteindre. Ce fonctionnement en vase communicant est caractéristique de la relation des intermédiaires avec la filière dont ils dépendent. Ils peuvent ainsi bénéficier du rayonnement de la cathédrale, en étant sollicités pour des projets. C'est le cas pour Femme Fatale et Arte. La chaîne télévisée qui se veut pionnière en matière d'innovation et de culture fait appel de manière assez régulière au studio pour sous-traiter des projets. Toutefois, la récurrence reste trop aléatoire et ne permet pas au studio d'avoir une rentrée financière stable.

⁵⁴ RAYMOND, S. Eric, « The Cathedral and the bazaar », Archives framalibre, 11/08/1998, [consulté le 07/04/2018], < <https://archive.framalibre.org/IMG/cathedrale-bazar.pdf> >

La coévolution des intermédiaires et leur fonctionnement en double sens avec les majors de la filière ne permet toutefois pas de garantir une forme de stabilité. A l'image du vivier, les grands groupes peuvent piocher et travailler avec une multitude d'acteurs différents, et ne garantissent pas un engagement particulier avec l'une d'entre eux. Ce fonctionnement porte alors un risque pour les petits acteurs, qui n'ont pas de réelle garantie de stabilité en retour de leur travail d'innovation et d'apport pour la diversité culturelle. Il est alors nécessaire de travailler une forme de fidélisation entre les deux partis...

PARTIE 3 : LE TIRAILLEMENT ENTRE PRESTATION ET PRODUCTION

Cette dernière partie vient répondre à mon hypothèse, selon laquelle *les acteurs de l'intermédiation culturelle sont en tension entre le travail de prestation et de médiation*. Le premier chapitre apporte une analyse sur les questions de reconnaissance et de légitimation de ces acteurs au sein de la filière. Enfin, le dernier chapitre étudie comment certains acteurs de l'intermédiation s'orientent vers une production originale, dépourvue de commanditaires, et passent leur statut d'acteurs intermédiaires à celui de médiateurs culturels.

Chapitre 1 : Intermédiaire, un statut hybride en quête de reconnaissance

I / Une reconnaissance sociale incomplète

Comme nous l'avons abordé dans le chapitre précédent, les acteurs de l'intermédiation culturelle tendent vers une professionnalisation croissante de leur activité. En alternant entre une forme de spécialisation et une ouverture sur divers pans de leur pratique, les acteurs comme Femme Fatale Studio devraient voir leur place et leur reconnaissance grandir au sein de la filière audiovisuelle et cinématographique. Comme le définit Dany Baillargeon dans son article⁵⁵, les acteurs intermédiaires peuvent être vus comme les seuls pourvoyeurs de la créativité car ils possèdent la double capacité de lier le côté créatif et innovant à la contrainte de la commande, qui suppose une forme de rationalité et de *managérialisation* de la création.

Toutefois, ces acteurs au statut encore flottant sont victimes de leur position et n'ont pas une reconnaissance suffisante, qui leur permettrait de véritablement se positionner au sein de la filière. Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff⁵⁶ se sont alors penchés sur certaines caractéristiques et travaux d'auteurs qui amènent une réponse à cette difficulté. Pour mieux

55 BAILLARGEON, Dany, «Articuler pratiques stratégiques, régionalité et institution. Un point de vue ventriloque sur la créativité en agence », *M@n@gement*, 2018/2, N°21, p913-943.

56 JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Introduction, pII-XXXIV

comprendre ce phénomène, il faut revenir à la définition même du terme d'intermédiaire, qui est encore objet de préjugés et qui pose des problèmes pour en cerner les contours. Pour certains acteurs de l'intermédiation, ce terme ne les définit pas dans les tâches qu'ils effectuent. D'autre part, il pourrait transmettre une image assez négative en les liant de manière excessive à un intérêt économique, ou alors à une forme de passivité (dans l'idée qu'ils profitent des véritables artistes, dont ils reprennent le travail et en tirent bénéfice). Les deux auteurs ont alors cherché dans les écrits de Bernard Miège une définition qui poserait véritablement leur profession. Miège définit les intermédiaires comme « les professionnels aux activités diverses qui s'interposent entre créateurs et usagers ». Pour Femme Fatale c'est effectivement le cas, car le studio travaille généralement à partir d'une œuvre ou d'un concept existant pour produire un travail à destination d'un public. Cependant, une autre critique du terme d'intermédiaire vient interroger le périmètre d'activité. Il est en effet difficile de situer les acteurs de l'intermédiation uniquement entre les artistes et les consommateurs car ces derniers sont également présents dans les phases de financement, de diffusion, de promotion... c'est ce que nous pouvons par exemple constater chez Femme Fatale à travers le projet *Red Bull Dance Your Style*, où l'entreprise réalise un site web collaboratif incitant à participer au plus long clip de danse du monde. Pour cela, il suffit de se filmer avec son smartphone et d'*uploader* la vidéo sur le site afin d'intégrer le fil continu de vidéos qui constituent le clip. Dans ce cas-là, le studio est acteur en se positionnant entre l'événement culturel qui est à l'origine de ce concept de clip, à savoir une compétition internationale de danse, et le public. Il est également présent dans la stratégie de diffusion car c'est lui qui réalise toutes les vidéos de communications et de promotions qui seront diffusées sur les réseaux sociaux. Le périmètre d'activité du studio est alors multiple, ce qui ne facilite pas son positionnement dans la chaîne de production du projet. Ce système de production qui traverse toute l'économie et le fonctionnement d'un projet amène les acteurs intermédiaires à mélanger art, commerce et management. Ces multiples compétences leurs sont bénéfiques mais les desservent en matière de reconnaissance, car ils sont alors trop éparpillés dans les chaînes de production.

Les auteurs soulignent également d'autres facteurs qui ne facilitent pas la reconnaissance sociale des acteurs de l'intermédiation. Le premier serait la double vision qu'ils inspirent. Dans le domaine de la culture, l'intermédiaire serait vu comme tout puissant en étant « ce roi sans qui certaines success stories n'auraient pas pu avoir lieu ». Mais certains le confrontent à un « inutile qui profite des talents pour se payer sans rien produire lui-même ». Cette vision montre une méconnaissance de la réelle valeur des acteurs de l'intermédiation, et

leur apport dans les industries créatives. C'est pourquoi le regroupement sous forme d'entreprise comme Femme Fatale permet de légitimer le travail par un statut plus structuré que celui du free-lance, qui, lui, opère seul et peut rapidement avoir du mal à délimiter son champ d'action. Les auteurs parlent en effet d'un discours « indigène » provenant des intermédiaires eux-mêmes. Cela notamment lorsqu'ils parlent de la place des « petits » qui se plaignent de la montée des « gros », ou des intermédiaires directs, des virtuels, des anciens et des nouveaux venus. Femme Fatale tente, à travers sa structure, à rationaliser son activité et avoir un véritable positionnement, afin d'être facilement identifiée et reconnue. Nous pourrions par certains aspects identifier une volonté de se regrouper et grandir à l'image d'une agence ou d'un studio de production, à travers le fonctionnement de l'entreprise, mais qui garde toutefois une sorte de passif free-lance. Cela se traduit notamment par sa difficulté à fidéliser et amener une récurrence dans ses clients afin de se pérenniser sur le long terme.

La quête de reconnaissance des acteurs intermédiaires est a priori encore un point en suspens, mais qui risque d'évoluer dans le temps. En effet, la recherche de stabilité croissante de ces acteurs notamment pour des sociétés comme Femme Fatale amène une réorganisation des filières (Cf. Partie 2, Chapitre 1, III / Une recherche nécessaire de stabilité et réorganisation des filières). A l'image des lentes évolutions des techniques de création et pratiques de réception, la reconnaissance sociale de leur activité et leur valeur n'est selon moi plus qu'une question de temps.

II / Une spécialisation au service de la légitimation

Afin de réagir face à une difficile reconnaissance dans le milieu, Femme Fatale a choisi d'opter pour une stratégie de spécialisation de son offre. Depuis sa création, l'entreprise s'est effectivement majoritairement concentrée sur la réalisation de contenus culturels, relevant soit du motion design, soit du web. L'entreprise se veut créative et doit pour cela choisir dès le début les projets qui rentrent dans sa ligne éditoriale. Cependant, elle exerce parallèlement une stratégie plus sécurisée en réalisant des sites vitrines plus classiques, des affiches pour des festivals, des pochettes d'albums etc... Ce parti-pris lui permet d'assurer une rentrée financière suffisante, afin de pouvoir aussi se concentrer sur des projets qui sont au cœur de ses

compétences. Denis Clerc et Jean-Paul Piriou définissent dans leur lexique⁵⁷ la spécialisation comme une notion qui « recouvre de nombreuses situations puisqu'elle peut être celle d'un travailleur, d'une entreprise ou d'un pays. Elle repose fondamentalement sur la division du travail. On considère généralement que la spécialisation est un facteur de croissance de la productivité et conduit à un renforcement de l'interdépendance entre les unités spécialisées ». Le choix de Femme Fatale de se spécialiser dans une branche bien particulière n'est alors pas anodin. En effet, comme nous l'avons abordé précédemment, la division du travail par projet et le découpage des tâches à l'intérieur même de ce projet relève d'une approche méthodique. Cela permet à l'entreprise de répartir le travail par pôles (à savoir la direction artistique, la gestion de projet et le développement) et de travailler par spécialité. Avec le temps, le travail réalisé est alors de plus en plus poussé et réussi, et l'entreprise acquiert une dimension d'expertise. L'étymologie du mot expert rappelle, selon Guillaume Calafat⁵⁸, que la compétence de celui-ci repose avant tout sur un savoir-faire acquis par des expériences : « l'expertus latin, tiré du verbe experiri, est celui qui a fait ses preuves, qui a de l'expérience, qui est habile ». Le cas de Femme Fatale correspond à une position d'expertise, qui par le savoir-faire acquis s'exprime à travers des projets et continue ainsi à s'enrichir.

L'expertise peut alors servir dans le processus de légitimation des acteurs de l'intermédiation culturelle car selon Isabelle Berrebi-Hoffmann et Michel Lallement⁵⁹ l'expertise peut être considérée comme une ressource qui alimente un marché de travailleurs qui ont une valeur supérieure, et qui par conséquent sont moins interchangeables et contrôlables sur le dit-marché. On assiste alors à une montée du marché de l'expertise. Dans le cas de Femme Fatale, on voit ce phénomène grandir : l'entreprise est en effet de plus en plus sollicitée pour réaliser des contenus apparentés à la réalité virtuelle, la 3D, un travail sur l'UX design... Ce statut d'expert, ou tout du moins d'entreprise bien positionnée sur ce secteur, lui a permis notamment d'obtenir une autonomie dans le cadre du projet *Oslo*. Mardi8 qui est le client de Femme Fatale lui a récemment laissé carte blanche sur la réalisation des 10 dispositifs interactifs dont elle a la charge. Ces dispositifs correspondent à des modules qui ajoutent des interactions, de l'information et du ludique à des œuvres du musée.

57 CLERC, Denis, PIRIOU, Jean-Paul, « *Lexique de sciences économiques et sociales* », Paris, La Découverte, « Repères », 2011, 166p.

58 CALAFAT, Guillaume, « Expertise et compétences. Procédures, contextes et situations de légitimation », *Hypothèses*, 2011/1, N°14, p95-107.

59 BERREBI-HOFFMANN, Isabelle, LALLEMENT, Michel, « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, N° 126, p5-12.

Guillaume Calafat rajoute dans son analyse que les situations de médiation où l'expertise entre en jeu induisent une mise en commun incontournable entre l'expertise et la légitimité. L'auteur parle alors d'une « construction de légitimité ». On rentrerait alors dans une véritable notion de construction d'un savoir-faire et d'une valeur avec le temps. Cependant, afin d'être reconnu et légitime, l'un des critères les plus importants serait selon l'auteur le respect des procédures. Par procédure, on entend dans un premier temps une notion de procédé et de manière de faire. Également, un processus suppose des règles qui forment une « convention », qui implique des pratiques spécifiques et donc des délais d'attente. Il est alors primordial pour tout acteur de suivre ces points d'étapes qui participent à la construction d'une vérité et qui vont par la suite asseoir la légitimité. Dans tous ses projets, Femme Fatale respecte la procédure. Cela implique un savoir faire pour suivre un procédé qui fonctionne (prise de *brief*, analyse des besoins, propositions de concepts et budgétisation, validation client, production, livraison, retours client et modifications), mais également de répondre aux conventions du milieu (relation client par mail, téléphone, déjeuner, réalisation de compte rendu après chaque échange...), ce qui est chronophage mais nécessaire. À la différence d'un free-lance qui prendra moins de précautions avec les étapes de production et les conventions, Femme Fatale renforce sa légitimité en tant que studio de création en suivant ces méthodes, et conforte sa position en tant qu'acteur intermédiaire, certes, mais également expert au sein de la filière cinématographique et audiovisuelle.

Cependant, une fois acquis, le statut d'expert n'est pas permanent. Pour Jean-Yves Trépos⁶⁰ il est transitoire, instable et évolutif. Selon lui, « l'expertise apparaît comme un processus et non comme un état permanent ». Il est alors d'une nécessité première pour les acteurs intermédiaires de continuer la course à l'innovation et au savoir-faire pour conserver leur reconnaissance en tant qu'expert. Dans le cas du projet *Chauvet*, où Femme Fatale va réaliser un site web intégrant des modules en trois dimensions des objets et parois de la grotte Chauvet, c'est grâce à son statut d'acteur spécialisé dans ce genre de production que le client AtlasV (entreprise innovante sur des projets de réalité virtuelle et 3D) s'est tourné vers elle et lui a confié le projet. Il y a donc un enjeu primordial sur la qualité des propositions en terme de créativité mais surtout ici de technologie.

60 TREPOS, Jean- Yves, « La sociologie de V expertise » *Presses Universitaires de France*, 1996, N°3119, p40-128.

La stratégie de spécialisation permet aux acteurs intermédiaires tels que Femme Fatale Studio de se concentrer sur un plan plus spécifique de la création. Si l'acteur suit les procédures de création, d'échange et de développement, il pourra alors asseoir sa légitimité en tant que spécialiste et expert de son secteur. Cette spécialisation lui permettra alors de continuer à exercer dans ses domaines de prédilection et d'entretenir ses compétences afin de garder un niveau d'expertise suffisant pour être bien positionné en tant qu'acteur intermédiaire dans la filière cinématographique et audiovisuelle.

III / Une vision spécifique, celle du studio

Pour clore ce chapitre, j'ai réalisé une interview de Arnaud Desjardins, directeur artistique et co-fondateur du studio Femme Fatale, afin d'avoir son avis d'acteur professionnel sur son métier et la place du studio sur le marché culturel. A partir de sa vision, je vais la confronter aux différentes hypothèses et approches que j'ai amenées tout au long de mon mémoire, pour ainsi approuver ou réajuster mon approche théorique. L'intégralité de l'interview est visible en annexe 1.

Ma première question interrogeait la vision d'Arnaud sur la position du studio au sein du marché culturel. Selon lui, Femme Fatale est avant tout un prestataire, qui est là pour faire de la production de contenu en réponse à une commande. « Je pense que notre position elle est avant tout en tant que faiseurs, on fait des choses. Il y a beaucoup de gens qui pensent à des choses, qui écrivent, qui imaginent mais finalement il n'y a pas tant de gens qui produisent des choses, qui font des choses. Donc nous on est là pour faire les choses et faire en sorte qu'elles existent ». Sa vision fait écho au I⁶¹ du premier chapitre de la première partie du mémoire, où nous avons introduit la vision d'Howard Becker, selon laquelle les acteurs de l'intermédiation conditionnent l'accès des artistes à des ressources matérielles et symboliques ou à des publics. Sans ces acteurs, les œuvres ne pourraient pas exister sous la forme que nous connaissons. La position de prestataire qu'amène Arnaud fait également référence à l'intérêt économique et créatif⁶². Car cet intérêt commun sert les différents acteurs de l'intermédiation, qu'ils soient commanditaires ou prestataires.

⁶¹ PARTIE 1, Chapitre 1, I / L'intermédiation culturelle, un enjeu socio-économique.

⁶² PARTIE 1, Chapitre 1, II / Les projets au sein des industries créatives propices à la délégation du travail

Dans un souci de comprendre la position du studio entre les œuvres préexistantes sur lesquelles il travaille et le public, Arnaud définit le studio au sein des arts-appliqués. « C'est toute la différence entre ce qu'on appelle les beaux-arts, d'ailleurs c'est un terme qui porte déjà quelque chose, et les arts appliqués. L'art tout court c'est quelque chose que tu sors de toi et que tu mets en forme, et il trouve sa justification par lui-même. Les arts appliqués tu l'appliques soit à un produit, soit à un discours, soit à une vision de quelqu'un. Donc nous on ne s'est jamais positionné comme étant des artistes. On est plus des artisans que des artistes ». Le terme d'artisan fait selon moi directement écho à la notion d'intermédiation culturelle et à la définition de Bernard Miège qui place les acteurs de l'intermédiation culturelle comme « des professionnels aux activités diverses qui s'interposent entre créateur et usagers ». La vision pratique et théorique se rejoignent sur la définition complexe de l'intermédiation.

La question de la reconnaissance de ces acteurs intermédiaires me semble un point important de l'intermédiation, mais la vision d'Arnaud est différente. Pour lui ils n'ont « pas forcément besoin de reconnaissance » car l'objectif premier est avant tout de gagner de l'argent pour continuer à faire cette activité. D'une certaine part, le fait que le studio vive est en lui-même une forme de reconnaissance, car cela prouve la qualité et la légitimité de leur travail. « C'est la qualité des projets qui parlent pour nous ». Arnaud acquiesce que la position d'intermédiaire est un frein en termes de reconnaissance du public, mais pas pour celui des entreprises prescriptrices de projets. La reconnaissance se fait à un autre niveau, à savoir dans les rencontres et échanges entre les acteurs de ce milieu. Le public ne peut pas connaître tous les acteurs intermédiaires qui s'insèrent sur la chaîne de création d'un projet : « On n'aura jamais notre nom en haut de l'affiche ». Mais contrairement à ma première vision, l'enjeu du public ne concerne pas réellement le studio, qui préfère mettre son énergie en amont.

L'enjeu principal du studio est d'adopter une stratégie qui lui permet de se stabiliser financièrement⁶³. La stratégie adoptée par Femme Fatale a évolué avec son marché. Le domaine du web évolue très rapidement : « Déjà il faut savoir que le web c'est en perpétuelle mutation, on ne fait plus du tout des sites web à la fois techniquement mais aussi dans l'approche de la conception maintenant qu'il y a 5 ans et encore moins il y a 10 ans ». L'approche du studio qui était historiquement axé web a alors évolué pour opter sur la diversification. Cette approche permet dans un premier temps de se stabiliser sur les différents marchés en s'assurant une

⁶³ PARTIE 2, Chapitre 1, I / Vers une précarité et une pluriactivité des métiers et III / Une recherche nécessaire de stabilité et réorganisation des filières.

rentabilité sur différents secteurs du domaine culturel. Mais cette stratégie de diversification se déploie dans un second temps pour palier à une redondance des projets. Le studio est aussi là pour créer des clips, de l'animation, de la réalité virtuelle, des affiches, des pochettes d'album, quitte à être moins rentable. « On s'ennuie moins à faire des projets différents. Donc c'est moins industrialisé, on gagne peut-être moins notre vie comme ça mais au moins on s'use moins à toujours faire la même chose, c'est neuf. Et c'est le propre des métiers liés à la création, de s'amuser et de continuer à faire des choses qu'on n'a jamais fait ».

Contrairement à mon approche, Arnaud ne pense pas être un studio réellement spécialisé. Car selon lui la spécialisation renferme dans un domaine. La politique du studio est d'innover, en abordant par exemple des nouvelles technologies comme la réalité virtuelle. Mais il faut rester critique avec les phénomènes « de mode », qui ne certifient pas qu'ils tiendront dans le temps. « Donc tout ça, ça marche sur des commanditaires à qui on fait miroiter que c'est le nouvel El Dorado alors que si ça se trouve dans 5 ans ce sera la réalité augmentée qui va prendre le pas etc. Donc en fait être expert dans un truc c'est dangereux parce que tu ne sais pas de quoi demain est fait et tu peux vite être ringard et dépassé par une nouvelle forme de communication qui va plaire parce qu'elle est nouvelle et dans ce cas-là on te dira « la réalité virtuelle c'est trop ringard maintenant il faut faire des hologrammes ». Il y aura toujours un nouveau truc qui va supplanter donc on a un phénomène de mode qui est un peu dangereux ».

La vision d'Arnaud renforce donc globalement la position du studio Femme Fatale comme acteur de l'intermédiation culturelle, et vient renforcer mes hypothèses notamment sur les questions de statut de prestataire et de leur position au sein du marché culturel. Les propos du co-fondateur viennent en revanche nuancer ma vision de la politique de spécialisation qui s'appuyait sur la pensée de Denis Clerc. L'auteur voyait la spécialisation comme un facteur de croissance, mais cela est à nuancer car Femme Fatale opère dans un milieu en perpétuel mouvement, où il serait risqué de miser que sur un type de production.

Chapitre 2 : De la prestation à la médiation : la production de projets originaux

I / Un contexte favorable à la production originale

Le studio Femme Fatale est d'abord né dans une initiative d'intermédiation culturelle. Nous entendons par là que son essence même était de prospérer en répondant à des projets et des clients externes. Toutefois, ses ambitions ont aujourd'hui évolué. Femme Fatale développe actuellement deux projets en interne *Bâtisseurs de Rêves* et *Lucida* sont les premières productions jamais réalisées en dehors d'un contexte de commande par un client. *Bâtisseurs de Rêves* est une série d'une saison de dix épisodes en réalité virtuelle qui refait vivre des projets architecturaux qui n'ont jamais vu le jour. Ces architectures de papier sont restées jusqu'alors sous forme de croquis. L'essence du projet est donc d'offrir la possibilité d'explorer ces édifices grâce à la réalité virtuelle, et de découvrir ce que les architectes et artistes n'ont pu construire. Le projet est actuellement dans la phase de développement. Un premier pilote verra le jour avant l'été, afin de préparer la production qui débutera en Août. *Lucida* est le deuxième projet du studio, et prend la forme d'un jeu vidéo. Moins avancé que le premier, il est aujourd'hui encore en phase d'écriture, avant d'être *pitché* pour obtenir des aides de développement. *Lucida* est le nom d'une machine permettant de rentrer dans l'inconscient d'un individu dans un but thérapeutique. Des spécialistes rentrent alors dans des esprits tourmentés pour tenter de les délivrer de leur mal. Le jeu comportera plusieurs niveaux, qui correspondront à des quêtes dans des inconscients de différents patients. Ainsi, le joueur pourra découvrir des univers variés, selon les personnes : nous retrouverons par exemple un univers aquatique qui correspond à l'esprit d'un vieux marin amnésique, ou un univers glauque reprenant les codes de l'enfance pour une enfant tourmentée par ses cauchemars...

Le développement de ces deux projets, en parallèle des activités de prestation du studio, traduit sa volonté de créer ses propres contenus, et de passer du statut de prestataire à celui de réalisateur. Il est toutefois important de noter que cette évolution est notamment possible grâce à l'activité première du studio, à savoir la prestation. En effet, la réalisation des projets permet à Femme Fatale d'avoir une trésorerie suffisante pour pouvoir envisager de développer en parallèle des productions internes. Cette stabilité (qui comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, reste aléatoire) lui permet d'avoir suffisamment de souplesse pour caler des projets

dans ses plannings de production qui ne rapportent au départ pas de revenus. Enfin, le studio a acquis une forme d'expertise en matière de création, de développement et de gestion de production. Ce savoir est alors facilement transposable sur une production interne, qui est certes une nouveauté, mais qui reprend les mêmes schémas et méthodes de production qu'un projet de prestation. Le studio est donc dans un fonctionnement qui est propice au développement de *Bâtisseurs de rêves* et *Lucida*, car cette stabilité plus ou moins acquise en tant qu'intermédiaire lui donne l'impulsion pour se lancer de nouveaux défis.

Les productions originales de Femme Fatale et particulièrement *Bâtisseurs de rêves* prennent la voie de l'institutionnalisation, ce qui jusqu'à présent semblait être antagoniste au statut du studio. Cela vient du fait que ce projet a obtenu l'aide au développement du fonds d'aide aux nouveaux médias et créations numériques du CNC. Selon le CNC⁶⁴, cette aide « soutient des œuvres audiovisuelles innovantes fondées sur une démarche de création interactive et/ou immersive. Par œuvre immersive et interactive, on entend des projets de création audiovisuelle, développant une proposition narrative, et destinés à un ou plusieurs supports qui permettent une expérience de visionnage dynamique fondée sur l'activation de contenus ou par simple déplacement du regard. Ce champ d'intervention recouvre notamment les œuvres destinées aux technologies immersives (réalité virtuelle et augmentée) et les narrations interactives conçues pour le web ou les écrans mobiles. Naturellement hybrides et transdisciplinaires, ces œuvres se situent principalement au point de rencontre du cinéma et du jeu vidéo ». En ayant obtenu ce fonds, Femme Fatale met le pied dans un univers très institutionnalisé et très cadré. Pour obtenir ce genre d'aides, les acteurs doivent présenter un projet mûrement réfléchi, tant en termes de développement, que de financement ou de distribution. Cela traduit une forme de stabilité socio-économique du studio.

Le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC) a été créé par la loi du 25 Octobre 1946 et est un établissement public doté de l'autonomie financière. Sous la tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication, le CNC permet d'accéder à des fonds d'aide dans un contexte de réalisation cinématographique, audiovisuelle ou numérique. Ces fonds sont destinés à favoriser la création et la diversité culturelle, à créer des conditions optimales de développement du marché et à instaurer la transparence du secteur. Selon Rémy Le Champion

64 Centre National du Cinéma et de l'image Animée, < https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/creation-numerique/fonds-daide-aux-experiences-numeriques_191100>, [consulté le 28/04/2019]

et Benoît Danard⁶⁵, le CNC constitue ses fonds à l'aide de taxes diverses et variées (TSA, TST...) et les répartit dans quatre domaines suivants : le cinéma, le pan numérique, les dispositifs transversaux et l'audiovisuel.

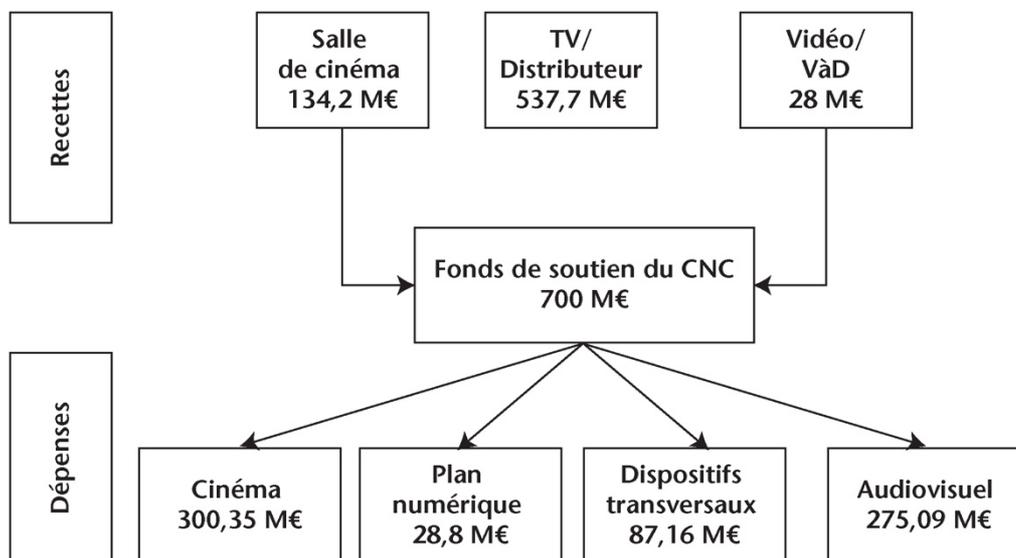


Figure 6. Équilibre du fonds de soutien du CNC en 2014)

Le schéma ci-dessus (Source : CNC Loi de finances 2014) est explicite en matière de collecte et de rétribution des fonds. Cela traduit une forte dynamique française en matière de soutien à la production et à la diversité culturelle. En plus de rentrer dans les critères du CNC, *Femme Fatale* surfe sur l'actualité créative en proposant un projet de réalité virtuelle et de jeu vidéo. Une étude ⁶⁶ réalisée en 2019 par le CNC montre un engouement fort pour ce genre de technologies, notamment chez les populations jeunes. *Femme Fatale* mise donc sur un marché qui jouit d'une forte notoriété et a donc plus de possibilité de convaincre les fonds d'aides de soutenir ses projets.

Si le studio a pu bénéficier d'un fonds d'aide au développement, c'est grâce à la pertinence de son projet et par l'ouverture du CNC sur de nouvelles formes de création ; ce qui a permis la naissance d'une multitude de petits acteurs, qui viennent enrichir la filière

65 LE CHAMPION, Rémy, DANARD, Benoît, « I. L'organisation de la filière », *La Découverte*, « Repères », 2014, N°64, p5-21.

66 Etudes du CNC, <<https://www.cnc.fr/documents/36995/927212/VR+IFOP+2019-04-16.pdf/cdc22ca2-07f0-9a0c-1990-840de0b18370?fbclid=IwAR14lI2DcyKuKB7pZK5e1uJ9XdqaZtUSGwMyCOXtvIA6FhMZY152UcpGoKs>> [consulté le 28/04/2019]

cinématographique et audiovisuelle. Rémy Le Champion et Benoît Danard mettent notamment en avant que le nombre d'acteurs a doublé en 10 ans (2232 en 2013). Ces petites structures sont pour les trois quarts situés en région parisienne et sont spécialisées dans un type de production. Selon Monique Dagnaud⁶⁷, cette bulle créative a permis de multiplier les sources d'initiatives et d'organiser une compétition entre professionnels fondée sur la créativité et de l'innovation. Parallèlement, elle a incité ces entreprises à partir sans cesse à la recherche de développements et de nouveaux débouchés. C'est dans ce contexte florissant que le CNC a démontré son évolution en se numérisant, et permettant ainsi de stabiliser⁶⁸ les entreprises et la filière en proposant des fonds d'aides en phase avec l'évolution de ses acteurs. Cela permet alors à de nouveaux acteurs tels que Femme Fatale de pouvoir jouir de soutiens adaptés et pertinents.

D'une certaine manière, Femme Fatale Studio est entré dans la chaîne de production d'une œuvre de manière très classique, ce qui jusqu'alors était complexifié par son statut d'acteur intermédiaire. L'évolution des outils et supports de création ayant fait avancer les productions au sein de la filière ont entraîné dans leur sillon des acteurs financiers très traditionnels. Cela a alors permis à des entreprises comme Femme Fatale d'accéder à des soutiens jusque-là impossibles, et donc de produire des contenus originaux. Cela permet de continuer l'enrichissement et la diversité du secteur, tout en ouvrant d'autres possibilités aux acteurs intermédiaires.

II / Les activités créatives, entre art et commerce

La création d'un projet en interne tel que *Bâtisseurs de Rêves* suppose de multiples compétences en termes de créativité, d'innovation et d'organisation. Mais il faut également prendre en considération un facteur incontournable : la distribution. Cette phase en aval n'est habituellement pas ou peu l'affaire du studio, qui livre les projets à ses clients sans avoir à se soucier de la suite du projet. Or dans un contexte de production en interne, l'entreprise doit préparer la gestion d'une succession d'acteurs, d'étapes et de fonctions qui au final cadrent et contractualisent le projet.

67 DAGNAUD, Monique, « Production indépendante : vertus et ambivalences », *Le Temps des médias*, 2010/1, N° 14, p206-218.

68 CHANTEPIE, Philippe, LE DIBERDER, Alain, « II. Les filières de contenus face à la numérisation », *La Découverte*, « Repères », 2019, N°46, p23-40.

Selon Éric Barbry et Frédérique Olivier⁶⁹, il existe au sein de la phase de production des relations contractuelles entre l'entreprise productrice et des acteurs. Elles peuvent s'articuler autour de trois fonctions : celle de recueillir les financements nécessaires à la finalisation du projet, celle de réunir les éléments constitutifs du produit multimédia, enfin celle de procéder à sa réalisation technique. Afin de recueillir des financements suffisants pour soutenir le projet, il est possible de réaliser un contrat de coproduction entre l'entreprise détentrice du projet et un acteur tiers qui vient renforcer l'équipe. Afin de travailler de manière transparente, « le contrat de coproduction précisera les modalités de calcul et les conditions de rémunération de chaque coproducteur, les niveaux de détention des droits incorporels sur le produit multimédia ». La coproduction peut être un excellent moyen d'élargir son spectre de financement, mais il est également contraignant, car l'entreprise à l'origine du projet n'est plus l'unique détentrice des droits d'exploitation. Dans son cas, *Femme Fatale* hésite encore à faire rentrer un coproducteur dans le projet, car elle craint de perdre sa liberté créative et ne souhaite pas partager ses droits avec une tierce personne, de peur de devoir faire des compromis en matière de création et de distribution.

La deuxième fonction qui consiste en la création de contenus au sein du projet, s'intéresse aux contrats d'acquisition des droits de propriété artistique. Dans la même ligne que la coproduction, *Femme Fatale* reste hésitante car les contenus pensés et réalisés par Arnaud Desjardins devraient rester au sein de l'entreprise, afin qu'elle seule puisse jouir de cette notoriété, et qu'elle puisse continuer à innover sans contrainte externe sur le projet.

Enfin, les auteurs mentionnent la fonction de réalisation technique du projet. Dans le cas de *Femme Fatale*, il est très possible qu'elle doive externaliser une partie de la production en 3D. Ce travail est donc également cadré par des contrats définis entre *Femme Fatale* et ses prestataires. L'activité créatrice est alors indéniablement liée à des activités commerciales puisque dans un cadre de commande il sera obligatoire de définir très précisément le cahier des charges, les livrables, échéances et contrôles du travail demandé.

Les projets créatifs prennent en compte une grande partie novatrice et artistique, mais ne peuvent faire l'impasse sur le travail de commerce, les notions de contrats, l'organisation d'acteurs entrants et sortants, et ce, bien avant la diffusion du projet. La sphère contractuelle et

69 BARBRY, Éric, OLIVIER, Frédérique, « Les contrats entre les différents acteurs du multimédia "en ligne" », *LEGICOM*, 1996/2, N° 12, p55-63.

commerciale régit la production et Femme Fatale a du mal à l'appréhender car l'entreprise reste normalement extérieure à ce genre de problématique. Pour devenir un studio de production complet, elle devra savoir manier art et commerce.

Également, à travers ce projet Femme Fatale va toucher à une phase qui la concernait jusq très peu, à savoir la diffusion. Toujours selon Éric Barbry et Frédérique Olivier, il existe plusieurs dispositifs de distribution d'une œuvre. La première concerne la communication autour du produit. Cela correspond à la mise en place de moyens matériels nécessaires à la diffusion du produit pour le consommateur. Ces outils comprennent l'hébergement du projet, sa maintenance, son actualisation (mise à jour etc) et ses accès. En général les sociétés de production font appel à des intermédiaires extérieurs, mais avec sa petite taille, Femme Fatale ne peut pas se permettre d'externaliser ces tâches. De plus, l'entreprise souhaite réaliser elle-même les dispositifs de diffusion numérique du projet. Dans un deuxième temps, Femme Fatale va se transformer en véritable commercial afin de valoriser son projet. Pour ce faire, elle va communiquer sur *Bâtisseurs de Rêves* à travers un site vitrine, ses réseaux sociaux (Instagram, Facebook, Twitter), en créant une bande annonce facilement partageable avec des partenaires, à travers le bouche à oreille du milieu parisien (qui est particulièrement propice grâce à un regroupement des entreprises de création culturelle dans une zone relativement restreinte) et enfin en participant à des festivals du secteur (de réalité virtuelle, de projets numériques innovants...) A travers le projet *Bâtisseurs de Rêves*, le studio doit apprendre à penser rentabilité, marchés et notoriété pour pouvoir développer et voir aboutir son projet. L'entreprise doit lier art et commerce, ce qui est un état d'esprit différent du travail d'intermédiation.

Les activités créatives oscillent entre art et commerce car l'art est devenu un travail, et tout travail entre dans une dimension commerciale. Dans son article *L'art analysé comme un travail*⁷⁰, Pierre-Michel Menger explique que l'art est un travail à l'issue incertaine, car il dépend des capacités de création et de promotion de l'artiste, et de la réception qu'en fait le public. Pour réduire la question de cette incertaine réussite, l'auteur confronte deux visions distinctes. Soit la création est indifférente aux attentes du public, soit elle les prend en compte. Femme Fatale a décidé de les prendre en compte et d'anticiper la réception du projet. Pour cela, elle doit faire appel à des acteurs intermédiaires qui ont les compétences nécessaires pour soutenir la conception et la viabilité du projet, en anticipant dans leur domaine d'expertise les

70 MENGER Pierre-Michel, « L'art analysé comme un travail », *Idées économiques et sociales*, 2009/4, N° 158, p23-29.

habitudes des consommateurs d'aujourd'hui. Pour cela, elle a engagé des acteurs au statuts variés (intermittents du spectacle, indépendants, free-lances...) pour travailler sur les phases de planification de la production et de la distribution, sur l'écriture du projet, et sur son développement technique. Cette communauté d'acteurs intermédiaires est soumise à des contrats et des lois, ce qui amène une nouvelle fois le studio à gérer son projet sur un double aspect créatif et commercial.

Cette relation amène donc le studio à fonctionner comme un véritable entrepreneur car il n'est plus un simple créateur de projet, il devient également un créateur d'une stratégie globale de conception et de diffusion de son projet. Pierre-Michel Menger insiste sur le fait que « les artistes peuvent être amenés à développer eux-mêmes des compétences de supervision ou de gestion de projets et d'équipes, pour élargir leur autonomie et consolider leur situation professionnelle. Ce faisant, ils brouillent les frontières entre le travail artistique et la gestion de celui-ci ». Cela les mène donc à des logiques financières et des enjeux qui étaient jusque-là d'un autre ressort. Femme Fatale souhaite à titre d'exemple proposer son projet à Arte, dans l'objectif d'être diffusé par la chaîne créative. Pour cela, elle doit savoir se vendre, mais également devoir accepter certaines règles qu'impose le média, sans pour autant oublier de chercher d'autres diffuseurs. Ces situations modifient les fonctions organisationnelles et entrepreneuriales des petits producteurs et engendre selon l'auteur une modification du monde de l'art.

La combinaison des activités créatives, de gestion et de stratégie entrepreneuriale (en termes de production et de diffusion) amène les acteurs tels que Femme Fatale à opter pour le statut de créatifs-entrepreneurs qui manie art et commerce afin de créer leurs propres projets originaux.

III / Une nécessité d'externaliser : l'intermédiation serait-elle incontournable ?

Selon Eric Fimbel⁷¹, « L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis ». Le recours à l'externalisation d'une partie des projets pour une entreprise est chose courante. Dans notre cas, Femme Fatale est un acteur qui vit sur ce concept, en prenant en charge un projet à partir d'un client. Mais comme nous l'avons abordé précédemment, le studio devient lui-même acteur en externalisant des projets qui lui ont été confiés (comme dans le cas du projet *JJ Cale*, où le studio a délégué la création du clip en motion design de l'artiste), mais également dans le cadre de ses propres projets (dans le cadre de *Bâtisseurs de rêves*, le studio devra externaliser une partie de la production 3D).

Pour Jérôme Barthélemy et Carole Donada⁷², la décision d'externaliser une partie ou la totalité d'un projet est bénéfique pour l'entreprise. Les auteurs partent du postulat qu'une entreprise ne possède pas forcément les ressources internes nécessaires pour mener à bien un projet. La solution de recourir à l'externalisation est alors un moyen rapide d'accéder à des compétences et ainsi rester compétitif. Dans le cas du projet *Red Bull Dance Your Style*, le géant des boissons énergisantes, qui est un poids lourd en matière de marketing événementiel, ne dispose pas d'un département spécialisé dans le développement web. Red Bull se concentre majoritairement sur les événements qu'il crée, puis découpe et confie les tâches du projet aux acteurs concernés. C'est ainsi que des petits acteurs spécialistes de leur domaines tels que Femme Fatale peuvent rentrer dans la boucle du projet.

Externaliser un projet est également un moyen de palier à des freins internes, comme l'absence d'un employé, une trop grande complexité du projet, des délais trop courts qui viennent perturber les productions déjà en cours de réalisation... Confier une partie du projet à un tiers compétent peut alors redonner une impulsion et l'orienter dans une direction

71 FIMBEL Eric, « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue française de gestion*, 2003/2, N°143, p27-42.

72 BARTHELEMY, Jérôme, DONADA, Carole, « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, 2007/8, N° 177, p101-111.

méliorative. Dans le cadre du projet *Swiss Finest*, c'est Femme Fatale qui a décidé d'externaliser une partie du projet. Swiss Finest est une nouvelle marque suisse qui a l'ambition de vendre l'eau la plus pure du monde. Pour cela, elle filtre l'eau de certains fruits et légumes (tomates, raisins, betteraves...) afin d'en tirer des éléments sains et bénéfiques pour les humains. Dans le cadre de ce projet, Femme Fatale doit réaliser le design des bouteilles et également concevoir et développer une première version de leur site web. La partie créative avait été confiée à Juliette Jacq, alternante au sein du studio en direction artistique. Cependant Juliette s'est retrouvée en quelque sorte coincée dans des conceptions qui ne fonctionnaient pas, et a eu du mal à progresser dans son design. La conception aurait pu être confiée à Arnaud Desjardins, le directeur artistique du studio, mais comme cette difficulté n'avait pas été anticipée, il n'était pas possible en termes de délais et de gestion de rajouter ce projet dans son planning de production. C'est pourquoi le studio a choisi d'externaliser la conception du site à un directeur artistique free-lance. Par son savoir-faire et son recul sur le projet, il a ainsi proposé une DA (direction artistique) satisfaisante. Dans ce cas précis, Femme Fatale ne fera pas autant de marge qu'elle l'avait prévue, mais elle reste compétitive en ayant tenu ses délais. L'externalisation du projet a permis aux trois parties de trouver un bénéfice.

Selon les deux auteurs, le processus d'externalisation permet également à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier, afin d'accroître sa performance globale. Cette hypothèse rejoint la notion d'expertise, abordée dans le chapitre précédent. L'entreprise se concentre sur ses points forts et évite de s'éparpiller en multipliant ses domaines d'actions. C'est en suivant cette stratégie que Femme Fatale a externalisé la conception 3D du buste du robot emblématique du groupe Caravan Palace (qui est l'égérie de la pochette), pour la sortie de leur nouvel album. Le studio s'est alors concentré sur ses points forts de direction artistique et de conception 3D, mais a délégué le développement qui était d'une technicité supérieure à ses capacités. Cette décision leur a également permis de développer de nouvelles compétences en développement 3D.

Enfin, l'externalisation permet également de créer et de faire vivre des réseaux professionnels et interdépendants entre différents acteurs de la filière. Le secteur culturel fonctionne majoritairement par projets fragmentés en tâches, ce qui laisse alors un rôle collaboratif à des acteurs aux formes, statuts et influences variés. Ce roulement permet alors de créer un marché fertile en termes d'innovations, de création, et de production au sein de la filière.

Ce concept de marché fertile et interdépendant peut être alors associé à la notion d'intermédiation selon Olivier Roueff et Laurent Jeanpierre⁷³, qui présentent ce concept comme « la manière dont les acteurs font système au sens où ils prennent part à un jeu social commun. Dans ce jeu, différents protagonistes se distribuent ce que nous appelons des *territoires d'activité*. Ces territoires, abstraits, mais bien réels, représentent un point d'entrée particulier sur une ou plusieurs tâches contribuant au processus de production et d'appréciation des œuvres ou des biens culturels ». C'est dans ce contexte que nous assistons à une prolifération et une concentration d'acteurs intermédiaires qui suivent des logiques complémentaires. L'intermédiation semble alors incontournable tant pour les grands que les petits acteurs, qui gagnent en notoriété et compétences en s'introduisant dans les chaînes de production des projets.

73 JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Introduction, p I-XXXIV

CONCLUSION

Ce mémoire vient donc appuyer le fait que Femme Fatale, et plus largement les acteurs de l'intermédiation culturelle viennent participer à une sophistication de l'intermédiation culturelle.

Envisager le principe de l'intermédiation culturelle nécessite dans un premier temps un travail de définition. Il se révèle être le premier enjeu de ce mémoire car la présence d'acteurs intermédiaires dans les chaînes de production est quasi systématique. Ils font en effet partie d'un ensemble cohérent qui permet la médiation des œuvres dans le sens où ils permettent à l'artiste et son public de se rencontrer. Il est également important de noter l'intermédiation comme une activité collective, qui complexifie la production et engendre une évolution des filières.

Le travail à la tâche est un fonctionnement propre aux filières, positionnées au sein des industries créatives. Le travail de l'intermédiation culturelle affecte alors toutes les industries culturelles (que ce soit dans le domaine musical, de la presse, de l'édition, de l'audiovisuel, du cinéma ou du jeu vidéo). Et c'est à partir du découpage de la production en étapes, que l'on peut visionner le positionnement des acteurs intermédiaires. Cette perspective permet également de mieux comprendre leur fonctionnement et production interne qui dans notre cas découle du mode de production cinématographique.

La place et le rapport des acteurs intermédiaires et des firmes leaders du marché restaient cependant encore à définir. D'un côté il était question d'un besoin allant dans les deux sens et qui évolue en une forme de collaboration des deux parties. Les acteurs intermédiaires ont effectivement besoin des majors sans qui les filières n'auraient pas une telle structuration et un si grand rendement. Rendement qui permet de solliciter des acteurs plus petits et flexibles sur des étapes de production. L'intermédiation culturelle fait donc sens grâce à une collaboration améliorative qui amène dynamisme, innovation et variété au sein de la filière cinématographique et audiovisuelle.

La collaboration des grands et petits acteurs intermédiaires dans le processus de médiation amène une complexification des marchés ; ce qui dans un premier temps suppose

une précarité pour les métiers de l'intermédiation. Cette caractéristique n'est pas nouvelle et reste depuis longtemps associée aux métiers artistiques. Elle repose sur différents facteurs tels que la difficulté à estimer le travail à réaliser car celui-ci dépend d'un facteur chronophage à savoir la création. Cela dépend également de la position des intermédiaires comme acteurs qui sont parvenus à se démarquer ou non par une forme de spécialisation de leur prestation. Le système de survie se base alors sur la pratique d'une pluriactivité, pour ainsi trouver une forme de stabilité économique.

Le remaniement des filières conduit à un deuxième changement majeur, à savoir l'intégration d'une multitude d'acteurs et d'intermédiaires au sein des processus de production. Cette diversification croissante des intermédiaires et de leurs fonctions devient un enjeu de taille en termes de distinction et surtout de collaboration. Ils doivent apprendre à travailler ensemble au sein d'écosystèmes, dans l'objectif de mélanger une multitude d'acteurs et de métiers au sein d'un même projet.

Ces évolutions rapides débouchent sur une nécessaire recherche de stabilité en réorganisant la filière cinématographique et audiovisuelle. L'évolution des acteurs de l'intermédiation provient de fonctionnements anciens : la différence s'effectue aujourd'hui au niveau de la place qu'accordent les acteurs plus anciens aux intermédiaires dans ces processus déjà établis (à savoir la quasi systématique externalisation de certaines étapes de conception, production et distribution des projets). Pour l'instant, cela ressemble davantage à un cumul aléatoire de différentes fonctions, qui se stabilise dans le temps à force d'expériences cumulées.

Une fois que les acteurs intermédiaires auront trouvé une forme de stabilisation opératoire au sein de la filière, ils jouiront d'une nouvelle forme de stabilité, à savoir la professionnalisation de leur activité. Cela passe par une reconnaissance externe, mais également à travers le soutien (notamment financier) d'acteurs institutionnels.

Après avoir acquis une forme de stabilité financière et sociale, ils peuvent alors orienter leur stratégie selon leur propre politique. Le choix de spécialiser ou diversifier leur activité n'est alors plus dépendante d'une stratégie de survie, mais bien de l'évolution de leur modèle d'affaire.

Certains acteurs optent même pour une évolution de leur fonction et statut au sein de la filière. De prestataire, ils passent alors à celui de réalisateur et producteur. Cette évolution débouche sur plusieurs enjeux : le premier serait une nécessité de recourir à des acteurs annexes dans certaines étapes de production du projet. Dans cette situation il est alors légitime de questionner la place des activités d'intermédiation dans les domaines culturels. Dans un second temps, l'évolution de ces acteurs pousse à interroger si ce statut d'intermédiaire ne serait pas qu'une étape, nécessaire au développement des acteurs, qui cherchent par la suite une forme d'évolution vers une activité reposant sur des fondations plus anciennes et stables.

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

Ouvrages

BECKER, Howard, *Monde de l'art et types sociaux*, Flammarion, Paris, 2010, 342p.

BUREAU, Marie-Christine, PERRENOUD, Marc, SHAPIRO, Roberta, *L'Artiste pluriel, démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve-d'Ascq, 2009, 236p.

CLERC, Denis, PIRIOU, Jean-Paul, « *Lexique de sciences économiques et sociales* », Paris, La Découverte, « Repères », 2011, 166p.

CRETON Laurent, *Économie du cinéma, Perspectives stratégiques*, Armand Colin, Paris, 2005, 141p.

GUIBERT Gérard, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, 237p.

JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, 260p.

MENGER, Pierre-Michel, « *Les professions artistiques et leurs inégalités* » Didier Demazière édition, Paris, 2009, 366p.

ROT, Gwenaële, DE VERDALLE, Laure, *Le cinéma. Travail et organisation*, La dispute, Paris, 2014, 146p.

Chapitre d'ouvrages

GUIBERT Gérard, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 1, Information et culture à l'ère du numérique, p23-54.

GUIBERT Gérard, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 3, infomédiation et plateformes numériques, p82-119.

GUIBERT Gérard, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice, *Médias, culture et numérique*, Armand Colin, Paris, 2016, Chp 7, Audiovisuel et numérique, p199-219.

JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Introduction, p I-XXXIV

JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 3, L'intermédiation dans les industries culturelles et créatives : des faux semblants aux enjeux majeurs, p25-37.

JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 8, Du marchand au galeriste, p83-93.

JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 9, Les agents artistiques d'Hollywood : des « intermédiaires de marché, p97-107.

JEANPIERRE, Laurent & ROUEFF, Olivier, *La culture et ses intermédiaires*, Edition Archives Contemporaines, Paris, 2014, Chap 11, Contraintes, intérêts et dispositions à la pluriactivité chez les intermédiaires des « musiques actuelles », p124-139.

Article

BAILLARGEON, Dany, « Articuler pratiques stratégiques, régionalité et institution. Un point de vue ventriloque sur la créativité en agence », *M@n@gement*, 2018/2, N°21, p913-943.

BARBRY, Éric, OLIVIER, Frédérique, « Les contrats entre les différents acteurs du multimédia “en ligne” », *LEGICOM*, 1996/2, N° 12, p55-63.

BAUDRY, Bernard, « Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux », *Revue d'économie industrielle*, N°142, 2013, p12-26.

BECKER, Howard, *Art Worlds*, Berkeley (CA), *University of California Press*, 1982, 392p,

BARTHELEMY, Jérôme, DONADA, Carole, « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, 2007/8, N° 177, p101-111.

BERREBI-HOFFANN, Isabelle, LALLEMENT, Michel, « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, N° 126, p5-12.

BOUCHENTOUF, Manaf, BARES, Franck, « Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? », *Gestion*, 2015/1, N°40, p73-78.

CALAFAT, Guillaume, « Expertise et compétences. Procédures, contextes et situations de légitimation », *Hypothèses*, 2011/1, N°14, p95-107.

CHANTEPIE, Philippe, LE DIBERDER, Alain, « II. Les filières de contenus face à la numérisation », *La Découverte*, « Repères », 2019, N°46, p23-40.

COLLARD Fabienne, GOETHALS Christophe, PITSEYS John et al., « La production cinématographique », *Dossiers du CRISP*, 2016/1, N°86, p. 9-33.

DAGNAUD, Monique, « Production indépendante : vertus et ambivalences », *Le Temps des médias*, 2010/1, N° 14, p206-218.

DUFRENE, Bernadette & GELLEREAU, Michèle. « La médiation culturelle : Enjeux professionnels et politiques ». *Hermès, La Revue*, 2004, 56, p199-206.

FIMBEL Eric, « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue française de gestion*, 2003/2, N°143, p27-42.

GERVAIS Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2009/3, N°77, p17-21.

GREFFE Xavier, SIMONNET Véronique, « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'économie politique*, 2010/1, N°120, p57-86.

GUEGUEN, Gaël, TORRES, Olivier, « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, 2004/1, N°158, p227-248.

HAVEY, Jean-François, NAGGAR, Raouf, COHENDET, Patrick et al., « Gérer les idées pour mieux innover », *Gestion*, 2013/3, N°38, p25-34.

KANCEL, ITTY, WEILL, DURIEUX, *L'apport de la culture à l'économie en France*, Paris, IGF & IGAC, 2016, N°24, p1-66.

LE CHAMPION, Rémy, DANARD, Benoît, « I. L'organisation de la filière », *La Découverte*, « Repères », 2014, N°64, p5-21.

MEIER Olivier, SOPARNOT Richard, « Éditorial : « Les stratégies de rupture » », *Gestion*, 2012/1, N° 29, p15-21.

MENGER Pierre-Michel, « L'art analysé comme un travail », *Idées économiques et sociales*, 2009/4, N° 158, p23-29.

MENGER, Pierre-Michel, « L'expansion des professions artistiques et culturelles. Catégorisations et mécanismes », *L'Observatoire*, 2014/1, N° 44, p7-19.

NERE, Jean-Jacques, « Chapitre premier. Le point de départ : la gestion de projet », *Presses Universitaires de France*, N°46, 2015, p9-34.

PARAPONARIS, Claude, SIMONI Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue française de gestion*, 2006/7, N°166, p69-92.

PARIS Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », *Culture prospective*, 2007/5, N°5, p. 1-15.

PASQUIER, Dominique, « Conflits professionnels et luttes pour la visibilité à la télévision », *Ethnologie Française*, 2008, 38, 1, p23-30.

RAYNAL Serge, CHEDRU Marie, « Multiculturalité et interculturalité en management de projet », *Humanisme et Entreprise*, 2009/2, N° 292, p77-99.

TREPOS, Jean- Yves, « La sociologie de V expertise » *Presses Universitaires de France*, 1996, N°3119, p40-128.

VANDIEDONCK, David, « Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin : L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles », *Études de communication*, 2013, 41, p203-205.

VESSELY, Pauline, « Marie-Christine Bureau, Marc Perrenoud, Roberta Shapiro, L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art. Le regard sociologique, Presses Universitaires du Septentrion, 2009 », *Sociologie de l'Art*, 2011/2, N°17, p103-108.

VINCENT Anne, WUNDERLE Marcus, « Les industries créatives », *Dossiers du CRISP*, 2012/2, N° 80, p. 11-90.

Article en ligne

BENSOUSSAN, Mathieu et BARBIER, Rémi, « Le métier de chef de projet comme activité prudentielle. », *Travail et Emploi*, 01/04/2015, (consulté le 11 avril 2019), <<http://journals.openedition.org.sidnomade-2.grenet.fr/travailemploi/5986>>

RAYMOND, S. Eric, « The Cathedral and the bazaar », *Archives framalibre*, 11/08/1998, [consulté le 07/04/2018], <<https://archive.framalibre.org/IMG/cathedrale-bazar.pdf>>

Sitographie

Centre National du Cinéma et de l'image Animée, <https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/creation-numerique/fonds-daide-aux-experiences-numeriques_191100>, [consulté le 28/04/2019]

Clip Stay Around de JJ Cale, <<https://www.youtube.com/watch?v=2cSZZ5v2eDs>>, (consulté le 14/04/2019)

Etudes du CNC, <<https://www.cnc.fr/documents/36995/927212/VR+IFOP+2019-04-16.pdf/cdc22ca2-07f0-9a0c-1990-840de0b18370?fbclid=IwAR14l12DcyKuKB7pZK5e1uJ9XdqaZtUSGwMyCOXtvIA6FhMZ Y152UcpGoKs>> [consulté le 28/04/2019]

Femme Fatale Studio, <<https://www.femme fatale.paris/fr/>>, [consulté le 09/04/2019]

Greenroom, <<https://www.greenroom.fr/>>, [consulté le 23/04/2019]

Le Larousse, <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/culture/21072>>, (consulté le 02/04/2019)

The Alchemists, <<https://alchemists.swiss/fr/>>, [consulté le 09/04/2019]

TABLE DES FIGURES

Figure 1 Schéma de la chaîne du film	18
Figure 2 Le paradoxe de la création organisée.....	19
Figure 3 Un exemple de chaîne de valeur : l'industrie cinématographique	21
Figure 4 Le processus de création	30
Figure 5 Taux d'incidence selon le secteur d'activité.....	44
Figure 6 Équilibre du fonds de soutien du CNC en 2014	63

TABLE DES MATIERES

Table des matières

PAGE DOCUMENT ANTI PLAGIAT	2
REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	7
Présentation de Femme Fatale Studio	7
Ma place et ma vision de la structure.....	8
Cadre d'étude et problématique	9
Méthodologie du mémoire	10
Hypothèses et plan du mémoire	11
PARTIE 1 / LE STUDIO CREATIF ET L'INTERMEDIATION : EVOLUTIONS	14
Chapitre 1 : Évolutions de l'intermédiation au sein des industries créatives	14
I / L'intermédiation culturelle, un enjeu socio-économique	14
II / Les projets au sein des industries créatives propices à la délégation du travail.....	17
III / Le positionnement de Femme Fatale Studio dans la chaîne de production, un acteur en amont et en aval	20
Chapitre 2 : L'intermédiaire culturel, un enjeu socio-professionnel	25
I / La sous-traitance, un intérêt.....	25
II / La quête d'identité créative pour Femme Fatale Studio	27
III / Le métier de chef de projet, une structuration du rôle d'intermédiaire	31
PARTIE 2 : DES ACTIVITES D'INTERMEDIATION AU SEIN DU MARCHE CINEMATOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUEL : PLACES ET LOGIQUES ECONOMIQUES	35
Chapitre 1 : Une complexification des marchés	35
I / Vers une précarité et une pluriactivité des métiers	35
II / Une multitude d'acteurs et d'intermédiaires	38
III / Une recherche nécessaire de stabilité et réorganisation des filières	41
Chapitre 2 : Une managérialisation du statut d'intermédiaire chez Femme Fatale Studio	44
I / Une professionnalisation des intermédiaires de la culture	44
II / Une politique ouverte entre spécialisation et opportunités	47
III / Une prise de risques au nom de la « diversité culturelle ».....	49

<i>PARTIE 3 : LE TIRAILLEMENT ENTRE PRESTATION ET PRODUCTION</i>	53
Chapitre 1 : Intermédiaire, un statut hybride en quête de reconnaissance	53
I / Une reconnaissance sociale incomplète.....	53
II / Une spécialisation au service de la légitimation	55
III / Une vision spécifique, celle du studio	58
Chapitre 2 : De la prestation à la médiation : la production de projets originaux	61
I / Un contexte favorable à la production originale.....	61
II / Les activités créatives, entre art et commerce	64
III / Une nécessité d'externaliser : l'intermédiation serait-elle incontournable ?	68
<i>CONCLUSION</i>	71
<i>BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE</i>	74
<i>TABLE DES FIGURES</i>	78
<i>TABLE DES MATIERES</i>	79
<i>TABLE DES ANNEXES</i>	81
<i>ANNEXES</i>	82
Annexe 1 : entretien avec Arnaud Desjardins	82
<i>RESUMES ET MOTS-CLES</i>	89

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : entretien avec Arnaud Desjardins.....	82
--	----

ANNEXES

Annexe 1 : entretien avec Arnaud Desjardins

Nom et prénom de l'interviewé : Desjardins Arnaud

Fonction : Directeur de création et co-fondateur du studio Femme Fatale

1. Présentation d'Arnaud et de son parcours

Je m'appelle Arnaud, je suis directeur de création et associé au studio femme Fatale. J'ai fait un bac littéraire, ensuite j'ai fait des études d'arts appliquées, orientées déjà un peu multimédia. J'ai fait Olivier de Serres puis le Gobelins. C'est un parcours assez classique en arts appliqués. Ensuite j'ai travaillé en agence pendant longtemps, mais en petites agences d'environ 10-15 personnes, je n'ai jamais travaillé dans des grosses agences. Ça ne m'a jamais parlé en fait, je n'ai jamais trop aimé le côté taylorisation des tâches dans les grosses agences où tu fais que un certain type de trucs sur un certain type de projet. Moi j'ai toujours bien aimé être un peu un couteau suisse, travailler sur pleins de petits trucs. Et puis finalement dans la dernière agence où j'étais, on s'est fait racheter par une grosse boîte, justement, et moi j'avais envie d'autres choses donc je suis parti en free-lance. Après j'ai beaucoup travaillé avec Michel (directeur technique au sein du studio), et puis petit à petit est née l'idée de créer le studio Femme Fatale. Ensuite on s'est dit qu'on avait besoin de quelqu'un qui gère un peu plus la prod et c'est comme ça que Thibault (directeur de production au sein du studio) est arrivé dans le sillage.

2. Pourquoi avoir créé Femme Fatale Studio ?

Dans toutes les agences où j'ai travaillé, j'avais toujours des trucs à redire, il y avait toujours des choses sur lesquelles je me disais que « si j'étais le boss je ne ferais pas ça comme ça ». Il y avait toujours une sorte d'insatisfaction sur la façon dont les projets étaient menés. Pas forcément d'un point de vue créatif mais un peu dans leur globalité. L'exigence de livraison, je trouvais toujours qu'il manquait... Je trouvais que mes anciens boss étaient trop obnubilés par le fait de sortir les projets et de passer à un projet suivant. Pour des raisons de rentabilités, choses que je comprends mieux maintenant. Mais je trouvais que ce qui était dommage c'était qu'on ne poussait pas le curseur assez loin en termes de finitions des projets. Et voilà j'avais

envie de rendre des projets dont j'étais fier et content. Et donc voilà, c'était la principale raison de faire Femme Fatale Studio.

3. Quelle vision / position de Femme Fatale sur le marché culturel ?

Nous on est avant tout des prestataires, on est avant tout là pour faire de la production de contenu. Je pense que c'est notre position : position de prestataires vis-à-vis de diffuseurs, de producteurs, d'auteurs. Comme à l'époque où ce qui motivait la création de Femme Fatale c'était... Moi j'avais une vision dans la façon de faire, maintenant je pense que petit à petit on a aussi une vision de projet qu'on aimerait faire et donc on essaie de aussi porter nos projets. Je pense que notre position elle est avant tout en tant que faiseurs, on fait des choses. Il y a beaucoup de gens qui pensent à des choses, qui écrivent, qui imaginent mais finalement il n'y a pas tant de gens qui produisent des choses, qui font des choses. Donc nous on est là pour faire les choses et faire en sorte qu'elles existent.

4. Le travail du studio dépend généralement d'une production artistique déjà existante (*Oslo, le Cri, JJ Cale*) comment se positionner entre le travail des artistes et le public ?

C'est toute la différence entre ce qu'on appelle les beaux-arts, d'ailleurs c'est un terme qui porte déjà quelque chose, et les arts appliqués. L'art tout court c'est quelque chose que tu sors de toi et que tu mets en forme, et il trouve sa justification par lui-même. Les arts appliqués tu l'appliques soit à un produit, soit à un discours, soit à une vision de quelqu'un. Donc nous on ne s'est jamais positionné comme étant des artistes. On est plus des artisans que des artistes. On est là pour fabriquer des choses. Et donc des fois ces choses-là sont au service d'une vision d'un artiste. C'est-à-dire qu'il y a un artiste qu'il soit vivant ou mort, ou sur lequel nous on fait une adaptation ou une lecture de son œuvre. *Oslo, le cri, JJ Cale* c'est ça, c'est des œuvres qui sont déjà existante sur lesquelles nous on va donner des clés d'interprétation ou offrir une lecture dessus. Et après des fois il y a aussi un autre truc : des fois on travaille avec des réalisateurs ou des auteurs par exemple sur des documentaires, et là on doit appuyer ou mettre en image leur discours. Eux ils ont une idée mais ils n'ont pas forcément nos compétences en termes de mise en forme d'un univers. (Comme les cartes de la Roumanie ? En référence au projet où le studio créer des cartes géographiques pour les incorporer dans un documentaire qui sera diffusé sur public Sénat). Oui alors là c'est très appliqué, mais par exemple sur ce qu'on a

pu faire sur les *Monuments Sacrés* ou un projet sur Mai 68 qui s'appelle *Barricade*. On a fait des illustrations, on a fait un habillage, qui étaient au service d'un réalisateur qui avait cette vision d'illustrations pour porter son propos sur comment on met en scène l'idée de contestation. Donc les affiches, car ça a été très important dans le mouvement de Mai 68. Et donc voilà comment retraduire ça de manière visuelle en 2018 de manière un peu plus actuelle et réinterprétée.

5. A-t-on, à l'image des artistes, une reconnaissance du travail effectué ? Selon quels critères (professionnels en tant que prestataires ou artistiques comme créatifs ?)

Après ce qu'on fait ce n'est pas hyper artistique, enfin ça dépend des projets. Mais on n'a pas forcément besoin d'avoir une reconnaissance. Nous on fait ces trucs-là de manière un peu pratique, pragmatique, on fait aussi ça pour gagner de l'argent. Je pense qu'on n'a pas besoin d'avoir une reconnaissance du travail effectué parce qu'au même titre que quand tu vas aller voir un film, tu vas voir le nom Spielberg, et t'as des techniciens derrière qui sont hyper talentueux qui ont travaillé sur le projet, qui ont dessiné les univers, d'autres qui ont fait des couleurs... Enfin tu vois il y a des artisans qui ont imaginés tous ces univers mais à la fin c'est juste écrit Steven Spielberg, réalisateur, alors qu'en fait finalement c'est une équipe. Donc moi je nous vois plus du côté de ces gens-là que de Picasso. On n'est pas des artistes à proprement parlé, on est des gens qui possédons un savoir-faire qu'on met en œuvre pour créer un univers pour accompagner un artiste quel qu'il soit. Qu'il soit vivant ou avec nous ou pas.

6. Quel est le périmètre d'activités de Femme Fatale ? Motion design, en termes de développement etc... Variété des projets (affiches, pochettes d'album, site e-commerce) : comment se créer une identité par rapport à cette diversité ?

Nous notre périmètre d'activité il s'élargit au fil du temps. On a commencé vraiment parce que chacun venait d'agences et on a un peu reproduit les schémas qu'on connaissait. On a commencé en se disant « on fait du web, du web design ». Et petit à petit en fait, déjà il faut savoir que le web c'est en perpétuelle mutation, on ne fait plus du tout des sites web à la fois techniquement mais aussi dans l'approche de la conception maintenant que il y a 5 ans et encore moins il y a 10 ans. C'est un truc qui est toujours hyper évolutif, et aussi petit à petit on nous a approché pour des projets hyper différents. Et donc maintenant ce qu'on essaie de vendre en termes d'image c'est qu'on est un studio de créations au sens un peu large. On est là pour créer des univers, créer des dispositifs, que ce soit du web parce qu'on vient de là au départ, mais

aussi des clips, de l'animation, de la réalité virtuelle, des affiches, des pochettes d'album... Le truc c'est qu'on essaie de défendre une sensibilité créative et peu importe finalement le support. Et c'est peut-être aussi comme ça qu'on arrivera à mieux survivre et à mieux évoluer en même temps. C'est ne pas être dépendant d'un support, mais incarner un certain style. Même si on a pleins de styles différents je trouve entre nos projets. Mais incarner une forme de créativité et de qualité. (Si tu as un secteur qui marche moins bien tu peux te reposer sur d'autres) Oui oui et aussi parce qu'on s'ennuie moins à faire des projets différents. Donc c'est moins industrialisé, on gagne peut-être moins notre vie comme ça mais au moins on s'use moins à toujours faire la même chose, c'est neuf. Et c'est le propre des métiers liés à la création, de s'amuser et de continuer à faire des choses qu'on n'a jamais fait.

7. Est-ce qu'une forme de spécialisation sur certains domaines sert ou dessert le studio ?
En quoi ?

Je pense que ça peut servir le studio parce qu'à un moment donné tu deviens une vraie valeur... Être spécialisé dans un type de support et de domaine, à un moment donné tu deviens une référence. Du coup les gens viennent te voir pour ce que tu sais faire et ce que tu sais bien faire. (tu deviens une sorte d'expert en fait ?) Oui c'est ça tu deviens une référence dans le domaine et du coup les gens pensent automatiquement à toi pour des projets qui vont y ressembler. Ce qui est plutôt pas mal parce que nous par exemple ça nous dessert de ne pas être spécialisé parce qu'on a fait des trucs hyper différents, mais en même temps on est devenu extrêmement bon nulle part. C'est toujours le même dilemme entre quelqu'un qui touche à tout et quelqu'un qui est hyper expert dans son truc. Quelqu'un qui touche à tout il sait s'adapter et faire pleins de choses différentes mais il va être très bon nulle part. C'est l'excellence qui nous manque actuellement. Et après quelqu'un qui est excellent dans un truc, les gens vont le voir juste pour ça. Après effectivement nous on est dans un domaine qui évolue en permanence. Des sites expériences il y en avait à la pelle il y a 5 ans, maintenant il n'y en a quasiment plus. Des gens qui se sont mis à fond dans le web GL c'est hyper intéressant mais au final est-ce qu'il y a vraiment une vraie demande actuellement de la part de commanditaires qui ont de l'argent pour faire ces trucs ? Pour l'instant je ne pense pas même si ça va peut-être venir. Après t'as d'autres boîtes qui sont à fond dans la réalité virtuelle. Mais la réalité virtuelle c'est que pour le moment c'est un marché qui est un peu dans une bulle et il n'y a pas de vraie demande de public. Donc tout ça, ça marche sur des commanditaires à qui on fait miroiter que c'est le nouvel El Dorado alors que si ça se trouve dans 5 ans ce sera la réalité augmentée qui va prendre le pas etc. Donc

en fait être expert dans un truc c'est dangereux parce que tu ne sais pas de quoi demain est fait et tu peux vite être ringard et dépassé par une nouvelle forme de communication qui va plaire parce qu'elle est nouvelle et dans ce cas-là on te dira « la réalité virtuelle c'est trop ringard maintenant il faut faire des hologrammes ». Il y aura toujours un nouveau truc qui va supplanter donc on a un phénomène de mode qui est un peu dangereux quoi. Donc ça sert, parce que t'es une référence, les gens viennent te voir pour un truc mais ça dessert parce qu'on est dans un environnement qui est en perpétuelle mutation.

8. Mélange entre création artistique, commerce et management : le mélange amène une façon de concevoir et réaliser les projets, une procédure. Est-ce que cela nuit à la créativité ?

Et moi je rajouterai de l'ingénierie, de la technique. Il y a aussi un haut niveau de technicité qu'on a tendance un peu à oublier, je pense que Arnaud (Villani, développeur en alternance au sein du studio) pourra le confirmer. Est-ce que cela nuit à la créativité ? Moi je ne pense pas. Oui et non en fait. Par exemple pour être créatif, malgré tout il faut avoir une méthodologie. Personne ne se réveille matin en se disant « je suis hyper créatif, j'ai pleins d'idées. » En fait chacun met en place sa propre routine, t'as une routine de création. Tu vas aller voir des références, tu vas mettre en place des planches tendance etc. En fait la créativité ne vient pas de nulle part, c'est quelque chose qui se travaille, et qui se travaille avec le temps. Moi j'ai l'impression d'être plus créatif à 36 ans que à 20 ans. Parce que à 20 ans j'étais trop parasité par pleins de choses que j'avais en tête, par aussi une forme d'angoisse de la page blanche. J'étais aussi parasité par pleins de choses que je voyais et dont j'avais envie de faire la même chose. En fait à un moment donné avec l'âge tu te rends compte qu'il y a des effets de mode, qui font que ton projet 2 ans après il est ringard. Moi je dirai plus que ça ne nuit pas à la créativité. Le seul truc qui nuit à la créativité c'est l'habitude qu'on a de répondre à une commande. C'est-à-dire qu'on a toujours tendance à essayer d'anticiper les besoins, les envies et les retours de ton client, et donc de toi-même tu vas te brider et t'écarter certainement d'une piste qui pourrait être hyper intéressante, mais comme tu travailles pour quelqu'un d'autres, tu anticipes. C'est comme les nouveaux Star Wars qui sont produits par Disney, les mecs se disent « on ne va peut-être pas mettre de sang parce qu'on travaille pour Disney, ils ne vont pas vouloir ». Alors que Disney ne leur a sûrement jamais dit de ne pas mettre de sang, mais comme ils travaillent pour Disney ils savent que d'une manière ou d'une autre ça va leur retomber dessus. C'est une forme d'autocensure que tu te crées toi-même. Et après quand tu crées tes propres projets à toi, tu te retrouves un peu perdu parce que t'as tellement l'habitude qu'on te

donne un but de départ que tu te retrouves à pas savoir comment créer ton projet ex nihilo, à partir de rien.

9. De manière générale, est-ce que le mélange de l'art, du commerce et du management est positif ? Quelle est la place et l'importance des acteurs qui savent manier ces trois éléments ?

Oui le mélange des trois est positif parce que en fait c'est comme quand tu vas voir une expo d'art contemporain. Des fois c'est hyper hermétique et pour moi qui aime beaucoup l'art contemporain, il y a des trucs que j'adore et des trucs que je trouve nuls quoi. Soit parce que c'est hyper mal fait, les mecs sont mauvais. En gros t'as des espèces d'expériences interactives à base de projection qui mélangent un peu graphisme et photos, et tu te dis « ce mec là ce serait un graphiste, je ne le prendrais même pas en stagiaire », parce que le mec est mauvais. Mais comme c'est un artiste, il ne se place pas sur le même curseur. Je trouve que finalement il y a souvent une plus grande virtuosité chez des graphistes, des studios d'animation etc que chez des gens qui se proclament artistes, parce qu'on ne les juge pas sur la même teneur. Et aussi, l'autre truc que je trouve négatif c'est que souvent les artistes ne sont pas dans un dialogue avec d'autres gens. Ils créent leurs œuvres mais elles sont hermétiques. Tu ne les comprends pas et tu ne rentres pas dans l'univers de l'artiste parce que lui est tellement autocentré par rapport à ses trucs qu'il est persuadé que ce qu'il fait c'est compréhensible et c'est génial. Il ne confronte pas son travail à la critique finalement, parce que c'est de l'art et donc il y a un dépassement du sens critique. Et donc c'est en ça que je trouve positif : le management c'est du travail en équipe donc il y a un échange avec des gens, il y a un avis. Des fois c'est peut-être négatif par tu peux pousser le curseur moins loin en termes de points de vues. Et le commerce ça dépend. Moi je ne mets pas au même en termes de créativité un site e-commerce que un documentaire, qui est lui aussi une sorte d'objet commercial. Un site e-commerce ça va être comme un bon couteau, c'est censé assumer une fonction et le faire bien. Et après un documentaire t'es censé avoir une vision un peu plus artistique comme une série. Mais donc oui c'est positif par rapport à l'art dédouané de tout sens de réalité.

10. Qu'est ce qui fait rayonner le studio ? Sa position d'intermédiaire est-elle un atout un frein en termes de reconnaissance ?

Ce qui fera toujours rayonner le studio c'est la qualité de ce qu'on essaie de livrer. Après qu'on y arrive ou qu'on n'y arrive pas, on n'y arrive pas à chaque fois. Je ne dis pas que tout ce qu'on

produit est vraiment génial. En tout cas ce sera toujours la qualité des projets qui parlera pour nous. Oui je pense que la position d'intermédiaire est un frein en termes de reconnaissance, après c'est ce qui nous fait vivre au quotidien. Et après ça enrichit vachement les projets parce qu'on rencontre des auteurs, des gens qui sont hyper intéressants. Des réalisateurs, des musiciens, c'est un atout et c'est enrichissant, ça nous fait aussi gagner de l'argent etc. Après oui en termes de reconnaissances, comme on disait on sera toujours... On n'aura jamais notre nom en haut de l'affiche.

RESUMES ET MOTS-CLES

Version française

Ce mémoire interroge le principe d'intermédiation culturelle au sein de la filière cinématographique et audiovisuelle. Il existe, au sein des différentes chaînes de production culturelle, une multitude d'acteurs qui collaborent et participent à une création de contenu, de leur conception à leur diffusion. Ces acteurs prennent majoritairement la forme de petites agences ou de studios de création et participent indéniablement à un enrichissement du secteur culturel en apportant innovation et flexibilité, ce qui rend leur rôle difficilement substituable. Il est alors nécessaire d'étudier leur fonctionnement et position de prestataire, qui reste aujourd'hui souvent en marge de certains acteurs plus institutionnels et traditionnels de la filière.

Mot clés : intermédiation culturelle, prestation, production, marchés culturels.

Version anglaise

This thesis questions the principle of cultural intermediation within the cinematographic and audiovisual branch. There are a multitude of actors who collaborate and participate in the creation of content within the various cultural production chains, from the conception until the distribution. Mainly composed of small agencies and creative studios, these actors contribute on a daily basis to the enhancement of the culture field by bringing innovation and flexibility, which makes their role difficult to substitute. Hence the necessity of studying how they operate and their position as providers, which often remains in the margins because of some more institutional and traditional actors in the sector.

Keywords: cultural intermediation, service, production, cultural markets.