



HAL
open science

La régulation à l'épreuve du changement : le cas de la musique

Robin Charbonnier

► **To cite this version:**

Robin Charbonnier. La régulation à l'épreuve du changement : le cas de la musique. Gestion et management. Institut Polytechnique de Paris, 2022. Français. NNT : 2022IPPAX095 . tel-04082849

HAL Id: tel-04082849

<https://theses.hal.science/tel-04082849>

Submitted on 26 Apr 2023

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.

La régulation à l'épreuve du changement : le cas de la musique

Thèse de doctorat de l'Institut Polytechnique de Paris
préparée à l'École polytechnique

École doctorale n°626 Institut Polytechnique de Paris (ED IP Paris)
Spécialité de doctorat : sciences de gestion

Second dépôt de manuscrit, thèse présentée par

Robin Charbonnier

Composition du Jury :

Maya Bacache-Beauvallet Membre du collège de l'ARCEP	Président du jury
Nathalie Richebé Professeur des Universités, Université d'Aix Marseille	Rapporteur
Dominique Sagot-Duvaouroux Professeur des Universités, Université d'Angers	Rapporteur
Jean-Samuel Beuscart Maître de conférences, Télécom Paris	Examineur
Thomas Paris Chargé de recherche, CNRS (GREG HEC), professeur associé, HEC Paris	Directeur de thèse

Institut Interdisciplinaire de l'Innovation Centre de Recherche en Gestion de l'École
polytechnique UMR 9217 – CNRS 828, Boulevard des Maréchaux 91762 Palaiseau Cedex

L'Institut Polytechnique de Paris et le Centre national de la musique n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord remercier Thomas Paris, mon directeur de thèse. Que de chemin parcouru depuis notre première rencontre au Café Pierrot en 2015 ! Je me souviens de mon enthousiasme en découvrant qu'il était possible d'allier culture, sociologie, gestion et économie dans une vision cohérente. Des années plus tard, cette thèse y tend encore. Et entre les deux, tu m'as ouvert de nombreuses portes, donné des clés pour être aussi bien hardi que vigilant, et permis de m'affirmer. Cette aventure doctorale m'a forgé, et tu y es pour beaucoup. Un immense merci pour tout cela.

Je remercie les professeures et professeurs ayant accepté de former le jury de cette thèse : Madame Nathalie Richebé, Monsieur Dominique Sagot-Duvaurox, Madame Maya Bacache-Beauvallet et Monsieur Jean-Samuel Beuscart. C'est un honneur que de la défendre devant vous. Je les remercie également d'avoir accepté de participer à une mini-soutenance puis à une présoutenance, qui m'auront permis d'apporter de précieuses corrections et d'affermir mon propos, grâce à des échanges riches et bienveillants.

Mes remerciements vont dès lors aussi à G r me Guibert pour sa participation à la mini-soutenance, Françoise Benhamou pour son regard sur le système d'aides, Benoît Demil qui m'aura donné des idées décisives dans mon approche en niveaux de la régulation, Véronique Steyer pour ses apports dans un moment où les points d'interrogation étaient nombreux, et Hervé Laroche pour le passionnant goût du détail qu'il enseigne. J'ai une reconnaissance toute particulière pour les professeurs Pierre-Jean Benghozi et Hervé Dumez qui, à plusieurs reprises, m'ont donné de leur précieux temps et apporté des éclairages cruciaux lors d'échanges stimulants.

Merci aux membres du CRG, en premier lieu à Michèle, Marie-Claude, Franck et Elodie qui en sont les rouages : le niveau des acteurs que l'on vante tant, les pratiques après lesquelles on court dans nos recherches, c'est vous. Merci   Vincent et Matthieu pour votre bonne humeur et vos conseils qui m'ont énormément aidé, merci à Louis, Mélissa, Julie, Margaux, Valentine, Jonathan, merci à Pedro, Alice, Aurore, Farah, Lucie, Lorenzo, Joël, Laure, la nouvelle génération CRG qui a apporté un vent de gaieté et d'insouciance. Merci   Camille, Estelle et Olfa pour les sourires et le soutien, je vous souhaite le meilleur pour la suite ! Merci aussi à Michaël, Paco et Mélanie pour les discussions, un immense merci à Loïc dont la rencontre est un tournant dans ma thèse, et un

immense merci à Pierre Poinignon, vert galant et sacré camarade, de m'avoir embarqué dans cette aventure dingue.

Une thèse ce sont surtout des terrains et, en cela je remercie Johann, de nous avoir ouvert les portes, ainsi que Laure et à Mathilde de nous avoir largement guidés. Sur ces terrains, l'une des expériences les plus épanouissantes a été de conduire des entretiens : je remercie l'ensemble des personnes ayant accepté de répondre à mes questions, et plus particulièrement Bérangère, Jean-Christophe, Manaré, Gilles, Nadim, Dominique, Grégoire et Aurélien, car nos discussions m'ont considérablement marqué. Comment ne pas alors remercier les nombreuses personnes rencontrées au CNV puis au CNM : Séverine, à qui je dois d'avoir pu commencer, mener et terminer cette thèse dans des conditions idéales, Max pour m'avoir accueilli royalement ma gâtée, Fabienne, Naïma, Judith et Isabelle, Lucile et Diadame, pour votre enthousiasme et votre soutien. Comment ne pas citer aussi les VIP, l'équipe idéale, qui m'a apporté rires, bonne humeur et précieuses relectures : Margaux, Cécé, Matthias, Maxime, Leïla et le papo. Autant de personnes dont la simple présence a été un moteur pour cette thèse. Un grand merci à Eva et Clémence pour votre aide et votre vision, à Mary, Louise, Virginie, Leslie, Marc, JF, Yann, Pierrette, Jean-Marc, Léonie pour vos témoignages, ainsi qu'à Marie et à Anne.

Enfin, comme aurait pu le dire un éminent personnage, la thèse n'est pas ce qu'elle est et est ce qu'elle n'est pas : tout ce qui sort de ce travail est parfois la meilleure manière d'y revenir. Merci à ma maman, pour tout. Merci à Raph de m'avoir aidé à faire des schémas merveilleux et des présentations classes ; merci à Robin, Léa et les rescapés de la kermesse ; merci à Romain pour ton écoute parfaite ; merci à Mika : aurais-je pu avoir ces bombes sans ta science de l'index/match ? N'oublie pas de lâcher du lest, au milieu de tes deux collines, elles te pèsent. Un gigantesque merci aux Minuit moins une pour la respiration hebdomadaire et namasté à Fabien pour l'autre respiration hebdomadaire. Merci aux frères Sandison pour m'avoir accompagné tout au long du chemin, et large up aux gens qui ont créé Ableton !

Avis au lecteur

Amis lecteurs, qui lisez cette thèse, dépouillez-vous de toute prudence et, en la lisant, soyez tranquilles. Elle est destinée à tous et marquée par l'envie d'expliquer et de transmettre : normalement, il y a donc de quoi apprendre. De surcroît, elle suit certes un fil bien précis, tissé du début à sa fin, mais ses parties peuvent tout autant se lire indépendamment les unes des autres : vous pouvez y prendre ce qui attise votre curiosité.

Quoi qu'il en soit, j'espère que vous y trouverez l'immense plaisir que j'ai moi-même pris à conduire ce travail, à en récolter la matière, à élaborer sa réflexion et à en trouver la formule.

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	16
1 [Contexte] Fortunes et incertitudes à l'ère de la musique en ligne.....	16
1.1 La fin de l'histoire... ..	16
1.2 ... ou le changement permanent.....	18
2 [Cadre théorique et questions de recherche] Pour une grille de lecture gestionnaire de la régulation	20
3 [Méthodologie] De l'abduction à la triangulation.....	22
3.1 Sélection des cas et méthodes d'analyse	22
3.2 Trois « faits surprenants » devenant trois études de cas.....	25
3.3 Données récoltées	26
3.3.1 Entretiens	27
3.3.2 Étude statistique des programmes d'aides.....	27
3.3.3 Observation directe	28
3.3.4 Observation participante	28
3.3.5 Données secondaires.....	29
CHAPITRE 1 -.....	30
[Revue de littérature] Régulation et musique, deux littératures aux croisements fertiles 30	
1 Les apports d'une vision historique : la régulation comme intervention réglementaire de l'État sur le marché	31
1.1 La régulation comme rapport macroscopique entre marché et État	31
1.2 Atteindre des équilibres : un objectif de stabilité des échanges	32
1.3 La règle comme contrôle.....	33
2 Les besoins spécifiques d'une industrie culturelle unique.....	33
2.1 Une économie marquée par l'incertitude.....	34
2.1.1 Des biens d'expérience à la valeur socialement construite	34
2.1.2 Une économie pionnière du changement.....	36
2.2 Un argument qui dépasse des motifs économiques : la diversité culturelle	36
2.2.1 Une tendance à la concentration : un fonctionnement en <i>star system</i>	37
2.2.2 Des atteintes à la diversité	38
2.3 Un écosystème singulièrement fragmenté.....	40
2.3.1 Les branches de l'écosystème musical.....	40
2.3.2 Proposition de cartographie d'un écosystème fragmenté	42
3 L'élargissement du concept de régulation dans des approches interdisciplinaires	44
3.1 Les règles n'ont pas uniquement une forme réglementaire	44
3.1.1 Remettre en cause la rationalité des règles.....	44
3.1.2 Réviser la matérialité d'une règle aussi invisible qu'explicite.....	47
3.1.3 Voir les règles comme pratiques et jeux d'acteurs.....	48

3.2	Une multitude d'acteurs de la régulation	50
3.2.1	La régulation comme principe actif émanant des acteurs.....	50
3.2.2	L'État n'est pas le seul régulateur.....	51
3.3	La régulation comme processus permanents.....	53
4	La nécessité d'une approche en niveaux	54
4.1	Une régulation multiniveaux.....	55
4.2	Quatre niveaux inspirés par le cas de la musique	57
5	La grille de lecture adoptée	58

CHAPITRE 2 - [Contextes et revue de littérature sectorielle] La construction des branches de la musique : une histoire de régulation..... 60

1	La musique enregistrée au centre de l'attention	61
1.1	Parcours succinct d'une filière devenue incontournable.....	61
1.1.1	L'avènement du disque [fin du XIX ^e siècle – 2000]	61
1.1.2	Une structuration puissamment établie.....	63
1.1.3	Le « tournant » numérique	65
1.1.3.1	Une lutte pour les modèles techniques et économiques [1980-2010].....	65
1.1.3.2	Vers le streaming [à partir de 2010]	68
1.2	Un remodelage de l'intermédiation plus qu'une désintermédiation : constats et débats de la recherche contemporaine sur la musique enregistrée.....	70
1.2.1	Promesses et espoirs du numérique.....	70
1.2.2	Une économie d'attention et de plateformes	72
1.2.2.1	L'attention comme nouvelle forme de compétition, les plateformes comme nouvelles formes d'orientation.....	72
1.2.2.2	Une infrastructure technique loin d'être neutre	75
1.2.3	Des signes de résiliences.....	77
1.2.3.1	Résiliences dans la production	77
1.2.3.2	Résiliences dans la consommation	78
1.2.4	Travail d'utilisateur, travail d'artistes	79
1.2.4.1	Travail des consommateurs	79
1.2.4.2	Requalifier les conditions de travail de l'artiste dans un contexte numérique.....	80
1.3	[Transition] L'intermédiation en recomposition	82
2	Le live, de l'archaïsme à l'incarnation du futur	83
2.1	Un secteur archaïque ? Débats autour de Baumol.....	84
2.2	Élans industriel et numérique : les nouvelles promesses du live	85
2.2.1	La revalorisation de l'économie du live.....	85
2.2.1.1	L'industrialisation, une conséquence de la première révolution numérique ?.....	85
2.2.1.2	L'organisation de l'industrie du live qui en découle	86
2.2.2	Vers l'ère du concert numérique ?	88
2.2.2.1	Le concert de plus en plus associé à l'image : le « tournant vidéo » du live	88

2.2.2.2	Une économie de l'expérience au contact d'une économie de l'attention : le concert de plus en plus entremêlé avec le numérique	90
2.2.2.3	L'exemple du livestream.....	91
2.3	Qu'est-ce que le live ? Entre remodelages et authenticité.....	94
2.4	[Transition] Le participation grandissante du live dans l'établissement des règles de l'écosystème musical	97
3	La musique et les pouvoirs publics	97
3.1	La construction d'une politique musicale.....	98
3.1.1	Premières interventions de l'État	98
3.1.1.1	Avant le XIX ^e siècle : l'État mécène	99
3.1.1.2	Jusque dans les années 1960, de nouvelles, mais rares modalités d'intervention.....	99
3.1.1.1	Un premier virage dans les années 1960 : les prémices d'une politique dédiée à la musique 101	
3.1.2	Le tournant des années 1980 : un enrichissement des modalités d'intervention publique	104
3.1.2.1	Les moyens d'une administration de la culture aux ambitions renouvelées	105
3.1.2.2	Un État aux rôles multiples	107
3.1.2.3	La nouvelle politique musicale pour les « musiques d'aujourd'hui » : entre élan et failles persistantes 110	
3.1.3	À partir des années 2000 : vers une gestion des crises ?	113
3.1.3.1	Face à la crise du disque, encourager les usages numériques tout en préservant la branche phonographique.....	113
3.1.3.2	Face à l'accélération des urgences dans le spectacle vivant, multiplier les dispositifs de sauvegarde 115	
3.1.3.1	Une politique publique face aux nouveaux acteurs structurants de l'ère globalisée du numérique 117	
3.2	La structuration contemporaine de l'intervention publique en matière musicale	121
3.2.1	L'esprit de la politique musicale	121
3.2.1.1	Des principes marqués par un rapport ambivalent au marché.....	121
3.2.1.2	Une illustration par deux principes singuliers : la concertation et la défense de l'intérêt général 122	
3.2.2	Les opérateurs de la politique publique et leurs outils : une régulation qui reste partitionnée.....	123
4	[Transition] Du contexte interorganisationnel aux analyses intraorganisationnelles	125

CHAPITRE 3 - Les commissions d'aides du CNV-CNM : soutenir la

professionnalisation	127
1 [Précisions méthodologiques] Le CNV-CNM comme cadre de notre objet.....	128
1.1 De la politique publique à l'aide financière	128
1.2 Périmètre temporel : pourquoi le « CNV-CNM » ?	130
1.3 Écriture : la féminisation de la fonction d'instruction.....	133
1.4 Construction de radars pour profiler les demandeurs d'aides.....	133
2 De Serge Lama au CNV, « ce que 'soutien' veut dire »	135

2.1	Taxe parafiscale et ASTP : des prémices aux fondements ambigus.....	136
2.2	Le Fonds de soutien : pour une reconnaissance des variétés	138
2.2.1	La création du Fonds.....	138
2.2.2	À l'intersection des intérêts professionnels et gouvernementaux	141
2.2.2.1	La position des professionnels.....	141
2.2.2.2	La position de l'État.....	143
2.3	Le CNV, une reprise en main par l'État ?	146
2.3.1	Un établissement public, mais hybride.....	146
2.3.2	Des instances pensées pour une plus grande place de l'État, mais qui restent dominées par les professionnels	149
2.3.3	La taxe.....	153
2.3.4	Les textes-cadres du CNV.....	155
2.3.4.1	Trois missions.....	155
2.3.4.2	Cinq principes	155
2.4	[Transition] L'esprit des règles de l'aide.....	157
3	Quand les pouvoirs publics choisissent : les commissions d'aides du CNV.....	157
3.1	Caractérisation des commissions	157
3.1.1	Les commissions du CNV.....	157
3.1.2	La composition des commissions	159
3.1.3	Façonner l'esprit des aides : les processus de conception des programmes d'aides	161
3.2	La sélection en pratiques	166
3.2.1	Les étapes du système d'aides du CNV	167
3.2.1.1	La validation administrative.....	167
3.2.1.2	Le moment de la commission	167
3.2.1.3	Des commissions à l'attribution	168
3.2.2	Les outils de la sélection par la commission : les critères de sélection comme cadre de la décision...171	
3.2.2.1	Les critères d'éligibilité administrative.....	171
3.2.2.2	Les critères d'appréciation	172
3.2.3	Les mobiles hors critères	174
3.2.3.1	L'influence de l'instructrice.....	174
3.2.3.2	L'accord tacite.....	175
3.2.3.3	La connaissance du projet ou du porteur du projet par un ou des membres de la Commission, ou l'effet « on les connaît, ils travaillent bien ».....	177
3.2.3.4	Le ressenti et l'envie d'aider.....	179
3.2.3.5	Le jugement artistique	180
3.2.4	[Transition] Synthèse des modalités de la sélection opérée par les membres de commissions.....	181
3.3	L'aide ce n'est pas qu'aider : des fonctions qui dépassent la simple sélection.....	183
3.3.1	Récolter de l'information.....	183
3.3.2	Définir le métier à travers les règles de l'aide.....	185
3.4	[Transition] Règles en esprit, règles mises en acte	186
4	Le système d'aides et ses bénéficiaires.....	186

4.1	Les résultats de l'aide : une typologie de ses bénéficiaires	187
4.1.1	Les cibles de l'aide.....	187
4.1.1.1	Les acteurs intégrés	188
4.1.1.2	Les spécialistes de l'aide	195
4.1.1.3	Les acteurs en voie de professionnalisation.....	198
4.1.2	Les refusés fréquents	202
4.1.2.1	Les acteurs peu structurés.....	202
4.1.2.2	Les acteurs sans besoin.....	203
4.1.2.3	Les acteurs hors champ.....	204
4.1.3	Les bénéficiaires auto-éliminés	206
4.1.3.1	Les acteurs refusant la demande d'aide	206
4.1.3.2	Les acteurs subissant l'exclusion.....	210
4.2	Schématisation de la typologie des bénéficiaires	212
5	[Conclusion] Les commissions d'aide comme mode de régulation hybride.....	214
6	[Transition] Le passage au CNM.....	215

CHAPITRE 4 - Believe et la distribution numérique : encourager l'indépendance par le développement en ligne

1	Histoire d'une construction stratégique.....	218
1.1	Le cœur de métier : la distribution numérique.....	220
1.1.1	Saisir l'opportunité du numérique : un cheminement heurté.....	220
1.1.2	Les étapes d'une distribution numérique basique	223
1.1.3	Outils et standardisation : la technologie comme pilier du modèle	224
1.1.4	Des services qui dépassent la livraison.....	230
1.2	L'extension des activités	232
1.2.1	S'adresser aux artistes délaissés.....	232
1.2.2	Un changement d'échelle : la consolidation et l'internationalisation poussées par Apple	236
1.2.3	La montée vers les services aux artistes	238
1.3	[Transition] Une trajectoire menant à un nouveau modèle	240
2	Le modèle organisationnel de Believe.....	241
2.1	Le fonctionnement des trois niveaux de services.....	241
2.1.1	TuneCore.....	243
2.1.2	Believe Distribution.....	245
2.1.2.1	Le Label Manager.....	246
2.1.2.2	Le Trademarketing.....	250
2.1.2.3	Le Channel Manager.....	254
2.1.3	Labels et Artists Services	254
2.1.3.1	Le Chef de Projet	256
2.1.3.2	Le Marketing et la Promo	258
2.1.4	[Transition] Synthèse des services proposés par Believe	261
2.2	Modalités de sélection dans une entreprise technologique de musique	263

2.2.1	La prédominance des critères objectivés de mesure des performances numériques comme mobile de décision	263
2.2.2	L'expertise métier comme complément des indicateurs.....	264
2.3	[Transition] Une organisation singulière.....	268
3	L'émergence d'une nouvelle intermédiation dans la musique enregistrée.....	269
3.1	Naissance d'un marché : une double convergence vers les services aux producteurs de contenus.....	270
3.1.1	Une convergence par l'amont.....	270
3.1.2	Une convergence par l'aval.....	273
3.2	Un équilibre marchand régi par des rapports de force.....	274
3.2.1	L'orientation par les plateformes vers un objectif partagé : l'engagement des audiences.....	275
3.2.2	De nouveaux modèles de création et de production qui s'étendent, en se ménageant des marges de manœuvre	279
3.2.3	Un équilibre assuré par des outils de contrôle	283
3.3	Entremêlements et divergences stratégiques, signes d'un marché encore en transformation	285
3.3.1	La voie technologique : les spirales du système d'information à Believe.....	286
3.3.1.1	Une organisation « tech » en système d'information	286
3.3.1.2	Taille et vitesse sont au fondement des avantages concurrentiels tirés des deux versants du marché biface	288
3.3.2	La voie résiliente : les ressources pérennes des majors	290
3.3.2.1	Des avantages concurrentiels sur le marché des intermédiaires.....	290
3.3.2.2	Au-delà du segment numérique de services aux artistes.....	291
4	[Conclusion] Le renouveau de la musique enregistrée dans le contexte numérique	293
5	[Transition] S'appuyer sur l'analyse de la recomposition par le numérique.....	294
CHAPITRE 5 - L'essor du livestream : faire face au changement permanent		296
1	[Introduction] Périmètre d'analyse	298
1.1	Définition du livestream.....	298
1.2	Une enquête sur la période des trois confinements.....	299
1.3	Quatre nœuds stratégiques.....	300
2	Aux fondements d'un tournant.....	301
2.1	[Analepse] Les prémices de la diffusion de spectacles en ligne	301
2.1.1	Premières initiatives de concerts en ligne	301
2.1.2	Esquisse d'une organisation de filière	305
2.2	[mars 2020] Un essor avec la pandémie.....	306
2.2.1	Un pic de représentations en ligne et de leurs audiences.....	307
2.2.2	L'accélération des mouvements au niveau de l'écosystème.....	308
2.2.3	Avec la crise, un consensus : aider les artistes.....	312
2.3	[Transition] L'entrecroisement des temps de la régulation.....	314
3	Les conceptions du spectacle numérique	315

3.1	Un format complémentaire, mais à séparer du présentiel : la conception des acteurs traditionnels du live des musiques actuelles	315
3.2	Une expérience certes différente du présentiel, mais supplémentaire et enrichissante : la vision des spécialistes du livestream.....	317
3.3	[Transition] De la conception du spectacle aux stratégies mises en oeuvre	318
4	Quatre stratégies face au changement	319
4.1	« On cherche ce qui va marcher » : les stratégies des <i>pure players</i>	320
4.1.1	La maîtrise de l'intermédiation technique.....	321
4.1.2	La conviction du concert pour tous	323
4.1.3	Le cadre réglementaire comme obstacle au développement.....	325
4.2	« Ce n'est pas notre métier » : les stratégies des acteurs historiques du live des musiques actuelles.....	326
4.2.1	Des compétences techniques à acquérir	327
4.2.2	La remise en cause du cadre réglementaire établi.....	329
4.2.3	« Tout le monde est dans la même position : on attend »	330
4.2.3.1	La fragilité économique du livestream conduit, malgré les contraintes, à privilégier les opportunités de concerts en présentiel.....	330
4.2.3.2	Le cas des acteurs dominants du marché international de spectacles.....	334
4.2.4	Transition	336
4.3	« Ils savent faire » : le circuit CNC - diffuseurs agréés - producteurs audiovisuels	337
4.3.1	Maîtrise des compétences techniques.....	337
4.3.2	Un modèle économique stabilisé par un financement tripartite.....	339
4.3.3	Une maîtrise du cadre réglementaire	341
4.3.4	Transition	341
4.4	« <i>It's all about creators and fans</i> » : la stratégie des plateformes sociales.....	342
4.4.1	Un contenu vecteur d'audience : la place donnée aux concerts par les grandes plateformes	342
4.4.2	Mettre à disposition les outils	343
4.4.3	Adapter et s'adapter au cadre réglementaire	345
4.4.4	L'opportunité d'une nouvelle forme de musique en direct	346
4.5	[Transition] Synthèse des stratégies adoptées	348
5	Le positionnement des politiques publiques par le biais de l'adaptation du système d'aides	349
5.1	Le programme Diffusion post-covid	349
5.1.1	Un dispositif exceptionnel inséré dans l'organisation historique	349
5.1.2	De l'application des critères usuels à la difficulté de juger : l'enrayement de la mécanique sélective	350
5.1.2.1	La continuité des modalités de sélection.....	350
5.1.2.2	Des modalités de sélection inhabituelles.....	354
5.2	La commission Diffusions alternatives.....	356
5.2.1	Amplification de la demande et nouveaux moyens	356
5.2.2	Les critères de la sélection	358

5.2.2.1	L'appui sur l'existant.....	358
5.2.2.2	Deux exigences spécifiques sur la captation, sources de tensions.....	361
5.3	Ce qui produit et ce que produit l'aide au livestream	364
5.3.1	Des influences extérieures : les négociations d'acteurs comme conditions de matérialisation des règles 364	
5.3.1.1	Transposer les règles de droits.....	364
5.3.1.2	Taxes et coordination avec le CNC	365
5.3.2	Les résultats des aides sous la tension des changements	367
5.3.2.1	Les bénéficiaires de l'aide.....	367
5.3.2.2	Quelle place pour le livestream ?.....	371
5.4	Le parcours d'un demandeur d'aide : le cas Crescendo	372
5.4.1	De la création de la structure aux premières demandes d'aide	373
5.4.2	Les demandes au CNM.....	375
5.4.3	Le point de vue d'un acteur intégré	377
5.4.4	Les enseignements du cas.....	379
6	[Conclusion] Un objet éclairant le changement.....	381
CHAPITRE 6 - [Contributions] La musique au prisme de la régulation.....		383
1	[Contributions théoriques] Les éclairages sur la régulation	384
1.1	L'interaction des formes de règles : nourrir le débat entre formel et informel	385
1.2	Revoir les frontières entre les acteurs des règles	386
1.3	Les processus multiniveaux comme cœur de la régulation.....	388
1.3.1	L'installation d'un esprit des règles	389
1.3.1.1	Les régulations interorganisationnelles du système d'aide du CNV-CNM innervent ses régulations intraorganisationnelles.....	389
1.3.1.2	L'alignement des acteurs d'une branche comme source d'installation de règles	390
1.3.2	La sédimentation depuis les niveaux intraorganisationnels	392
1.3.2.1	Une systématisation de la technologie qui rend son intermédiation incontournable.....	392
1.3.2.2	L'aide comme système de contreparties enclenchant un processus de maintenance.....	395
1.3.3	Désynchronisation des niveaux : le livestream entre sédimentation et divergences des conceptions	398
1.3.4	Les processus de marginalisation des règles.....	401
1.3.4.1	L'indépendance numérique comme nouvel impératif	401
1.3.4.2	Processus cumulatifs et phénomènes d'exclusion du système d'aide	403
1.3.5	Parer la marginalisation par des régulations émergeant des niveaux intraorganisationnels : la pédagogie autour de règles non installées	405
1.4	Synthèse des apports théoriques	407
2	[Contributions managériales] Un risque de marginalisation des politiques publiques ?	408
2.1	Au-delà de la musique : la régulation comme gestion des temporalités	408
2.2	Dans l'écosystème musical, un risque d'éloignement de la politique publique et des porteurs du changement.....	410
2.3	Au sein d'une organisation : une désynchronisation dans la politique publique ?	414

2.3.1	Une double injonction qui entraîne des décalages	415
2.3.2	Un dérèglement de la mécanique de sélection en contexte de changement.....	416
2.4	Pistes de réflexion pour le CNM	418
2.4.1	Alimenter les radars	418
2.4.2	Cibler des réorganisations.....	419
2.4.1	Construire l'identité de l'établissement	420
CONCLUSION	422
1	Synthèse	422
2	Limites de la recherche et pistes ouvertes	424
2.1	La posture de recherche	424
2.2	Les nécessaires approfondissements autour du concept de régulation	425
2.3	Limites et pistes autour de la politique d'aide.....	426
2.4	Prolonger l'étude des nouveaux modèles	428
BIBLIOGRAPHIE	430
ANNEXES	447
1	Détails des statistiques	447
1.1	Répartition des aides sélectives	447
1.2	Top 1% des structures ayant reçu le plus gros montant d'aide du CNV entre 2005 et 2019 449	
1.3	Mouvements internationaux d'entreprises liés au livestream	450
2	Méthodologie	452
2.1	Codage du matériau	452
2.2	Complémentarité des modalités de récolte et de traitement en triangulation : l'exemple de la typologie des bénéficiaires	454
2.3	Liste des commissions observées.....	455
2.4	Liste des entretiens.....	456
2.5	Liste des groupes de travail et tables rondes observées pour le livestream	458
Résumé	460

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1 [Contexte] Fortunes et incertitudes à l'ère de la musique en ligne

1.1 La fin de l'histoire...

Le fait le plus discuté – si ce n'est plus marquant – dans l'histoire récente de l'économie musicale est indubitablement l'installation d'un nouveau régime d'organisation articulé autour des acteurs et des manières de faire liées au numérique. En modifiant et diversifiant les supports d'une consommation qui se réduisait presque exclusivement au disque, le numérique a transformé les modalités d'accès à la musique : que ce soit sur ordinateur, sur *smartphone* ou encore sur tablette, les auditeurs ont désormais à leur disposition des catalogues illimités, surpassant les achats à l'unité propres au disque.

À l'heure d'écrire cette thèse, c'est l'écoute en streaming, héritée des premiers échanges en *peer-to-peer*, qui fait loi ; Spotify, YouTube et Deezer sont devenus incontournables, tandis que les Virgin Megastores et autres Fnac ont été relayés au second plan quand ils n'ont pas disparu. Émergeant dès le milieu des années 1990, en plein apogée du format CD, ce passage de relais entre physique et numérique a touché non seulement les modes de consommation de musique enregistrée, mais aussi les modes de création, de production et de diffusion : c'est l'ensemble de la chaîne de valeur, l'ensemble des manières de mettre en musique, qui ont changé.

Après des années de marasme, le marché de la musique enregistrée a ainsi retrouvé un équilibre. Côté production, l'offre et la création n'ont jamais été aussi développées : alors que dans les années 1990, environ 30 000 albums étaient publiés chaque année aux États-Unis, le principal marché à l'époque (Galuszka, 2021), en 2021, ce sont 60 000 morceaux qui sont mis en ligne chaque jour sur Spotify, la principale plateforme mondiale de streaming¹.

¹ Voir les chiffres de Business Music Worldwide : <https://www.musicbusinessworldwide.com/over-60000-tracks-are-now-uploaded-to-spotify-daily-thats-nearly-one-per-second/>

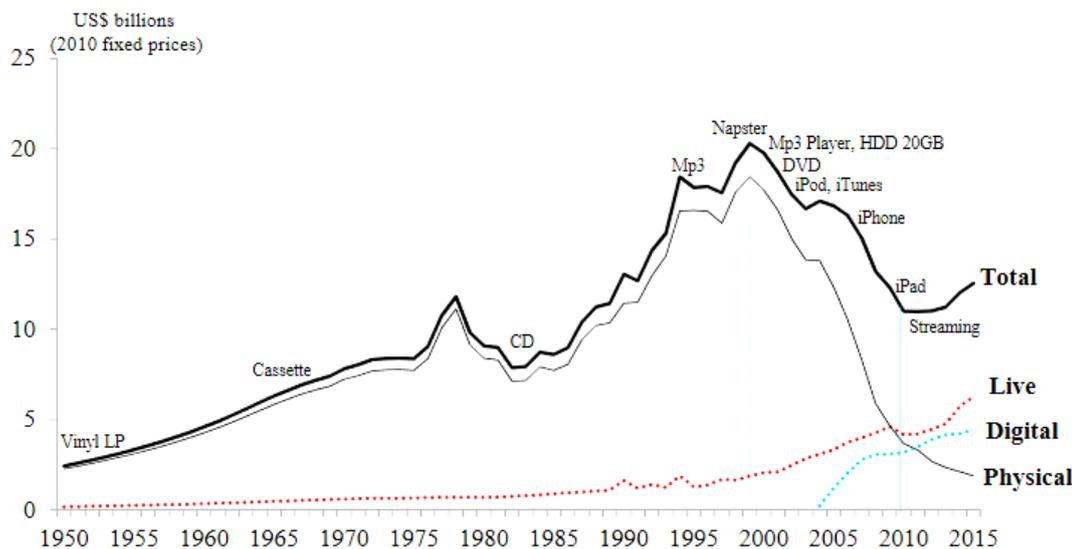
Côté consommation, l'abonnement a fini par s'imposer, restructurant les revenus de la musique enregistrée : ceux-ci sont désormais majoritairement tirés des exploitations numériques (voir les figures 1 et 2). De plus, les recettes tirées du streaming gagnent en constance – grâce à une exploitation des titres illimitée dans le temps – et deviennent finalement moins volatiles que des ventes de singles et de hits en physique. Ils changent donc d'échelle temporelle, mais aussi d'échelle spatiale, et conquièrent de nouveaux territoires de plus en plus équipés en numérique. Sur une plateforme comme YouTube qui rassemble plus de 2 milliards d'utilisateurs chaque mois, pour plus d'un milliard d'heures de vidéos consommées chaque jour, la musique représente 25 % du temps de visionnage en 2021² : soit une consommation globale horaire de 250 millions d'heures de musique.

Le 23 juin 2021, dans un contraste saisissant avec les craintes suscitées par le ralentissement des ventes physiques au début du millénaire, Pershing Square vantait auprès de ses actionnaires les prolifiques promesses agitées par la musique enregistrée : « *Music streaming is a substantial, fast-growing, predictable, capital-light, growing annuity with high revenue visibility* »³ (p. 10). Frais détenteur de 10% des parts d'Universal Music, le fonds d'investissement américain illustre alors cette nouvelle perception de la musique et de son économie, vue comme un investissement solide, rentable, aux revenus réguliers et croissants, et dont les coûts et risques sont faibles. La musique retrouve la dynamique de l'âge d'or du disque et promet de le surpasser.

² Cité dans un article du Hollywood Reporter : <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/youtube-netflix-revenue-content-licensing-1235013502/>

³ L'analyse de Pershing Square est disponible à l'adresse suivante : <https://pstantine.com/wp-content/uploads/2021/06/Music-is-Universal-Pershing-Square-Tontine-Holdings-Presentation.pdf>

Figure 1 : L'évolution des revenus de la musique enregistrée aux États-Unis entre 1950 et 2015



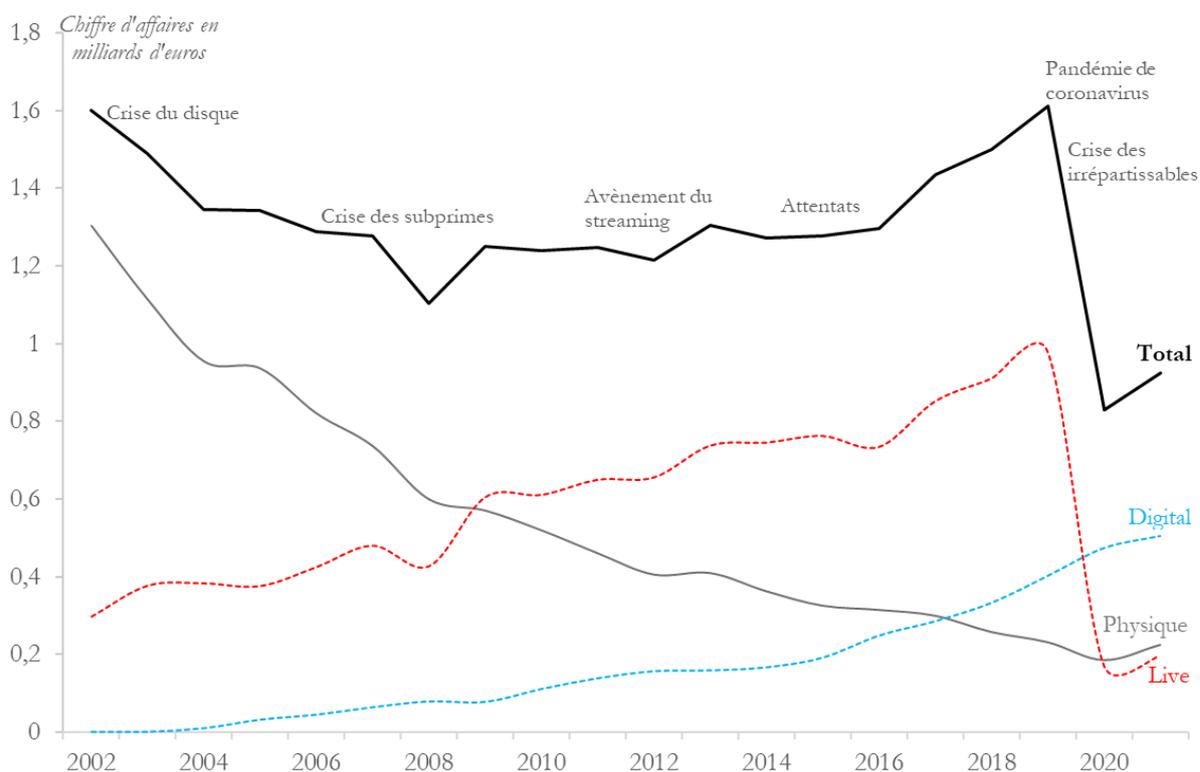
Source : Naveed et al. (2017), RIAA (Recording Industry Association of America), Pollstar (Trade publication for the concert tour)

1.2 ... ou le changement permanent

Après des années de crise, la musique aurait ainsi trouvé un nouvel équilibre économique. Mais à y regarder de plus près, l'annonce triomphale de Pershing Square ne sonne pas la fin de l'histoire.

En moins de vingt ans, la musique s'est vue plusieurs fois bouleversée par des changements, aussi puissants que ceux qui sont survenus en un siècle. L'interruption du long fleuve tranquille de la croissance économique intervenant dans les années 2000 (voir figure 1) n'est pas un simple intermède. La figure 2 nous permet en effet d'affiner les observations sur la période récente, dans le cas du marché français de la musique enregistrée. Ce dernier suit les traces de son homologue américain : les ventes physiques s'effondrent de 1,3 milliard d'euros en 2002 à 515 millions d'euros en 2015, et le relais pris par le numérique devient visible en 2017 lorsque les ventes numériques dépassent les ventes physiques (voir figure 2). Si cette tendance de fond semble bel et bien installée, la pandémie de coronavirus déclenchée en mars 2020 vient à l'inverse porter un coup d'arrêt à la croissance du live : elle met totalement en pause les activités du spectacle vivant.

Figure 2 : L'évolution des revenus de l'industrie musicale en France depuis 2002



Sources : SNEP, CNV, CNM (données traitées et compilées par l'auteur)

En outre, l'envergure du choc pandémique ne doit pas masquer les autres crises qui ont marqué l'écosystème : la crise économique de 2008, les attentats de 2015 qui ont conduit au renforcement des normes de sécurité autour des spectacles, ou dans une moindre mesure, la fin des « irrégularités »⁴ qui vient fragiliser le financement de la musique en France. De même, l'ampleur du passage au streaming ne met pas un terme à une transition numérique réactualisée par l'arrivée de nouvelles technologies : la blockchain, les NFT et autres livestreams promettent de « disrupter » la création, la production, la diffusion et la consommation de musique, alors même que l'industrie semble se stabiliser autour du streaming.

Enfin, et surtout, la musique est confrontée à des enjeux de société qui la dépassent tout en la touchant frontalement. Les récentes remises en cause de la démocratie représentative invitent à repenser ses politiques culturelles (Latarjet & Marguerin, 2022) tandis que les enjeux

⁴ Cette mesure, décidée par la Cour de justice de l'Union européenne le 8 septembre 2020, stipule que les sommes issues du droit dit de « rémunération équitable » et non réclamées par ses ayants droit feraient désormais l'objet d'une répartition aux artistes-interprètes et producteurs non européens concernés, privant ainsi les acteurs français d'une manne d'environ 25 millions d'euros annuels. Par la suppression de cette manne, c'est l'ensemble de « l'action culturelle » des organismes de gestion collective qui se voit mise en péril.

environnementaux remettent en cause le fonctionnement à long terme des activités musicales : le réchauffement climatique perturbe déjà l'organisation des tournées et pointe la responsabilité des *data centers* indispensable aux plateformes de streaming (Ben Kemoun & Monnin, 2022).

Plus que des crises successives et conjoncturelles, la multiplication des chocs exige des acteurs musicaux une transformation continue : de même que la Reine rouge d'*Alice aux pays des merveilles* ne doit cesser de courir pour rester au même endroit, l'adaptation permanente des modèles est devenue une condition de la pérennité organisationnelle (Benghozi, 2009).

2 [Cadre théorique et questions de recherche] Pour une grille de lecture gestionnaire de la régulation

Notre thèse repose alors sur l'idée que ce changement permanent interroge les règles du jeu dans la musique. Plus précisément, il interroge la manière avec laquelle les acteurs de la musique fixent les règles de leur écosystème. Cette mise en question est matérialisée par la création du Centre national de la musique en 2020 : celle-ci a rendu manifeste le besoin d'une intervention spécifique sur le champ de la musique pour faire face à ce changement permanent, et souligne le rôle crucial de la politique culturelle dans ce contexte. Ces enjeux, nous les désignons comme relevant de la régulation.

En effet, le concept de régulation est un concept large, mal défini (Veljanovski, 1993), objet d'approches disparates. Parmi ces approches, l'acception de la régulation comme intervention de l'État pour pallier les défaillances de marché est sans doute la plus répandue. Elle permet, de prime abord, de faire émerger trois piliers de la régulation : les règles, leurs acteurs et leur dynamique, en l'occurrence la recherche d'équilibre. Et elle place leur analyse à un niveau macro, qui permet de rendre compte de l'action réglementaire de la puissance publique face aux enjeux d'ordre économique.

Mais le poids grandissant d'acteurs autres que la puissance publique dans la mise en place d'une législation (Megali, 2020), les aspects sociaux, microscopiques et parfois intangibles des règles (Reynaud, 1989 ; Reynaud, 2010) nous invitent à enrichir notre compréhension des trois piliers de la régulation. La littérature conduit également à ajouter une autre dimension : la régulation à l'ère contemporaine se joue à différents niveaux organisationnels (Wouters & Wessel, 2008). Cette

dimension est inédite en tant qu'elle opère une jonction entre une régulation économique et une régulation sociale, le plus souvent envisagées comme séparées.

Ainsi, en conduisant une revue de littérature interdisciplinaire sur la régulation (voir chapitre 1), se dégage une complémentarité des différentes approches. Elles nous conduisent à formuler un cadre théorique qui correspond dès lors bien mieux aux pratiques de l'écosystème musical que si l'on s'appuyait sur une seule d'entre elles. L'économie musicale connaît des défaillances classiques, mais l'envisager de manière macroscopique, réglementaire et strictement économique ne suffit pas. Elle est aussi l'objet de formes de régulation particulières (la défense de la diversité musicale, la juste rémunération d'acteurs si singuliers que sont les musiciens) et constitue un écosystème caractérisé par des branches bien distinctes et par la faiblesse historique de l'intervention publique. En faisant de notre étude de la régulation de la musique une étude des jeux de règles à différents niveaux organisationnels, nous donnons des clés pour appréhender ces spécificités.

De cette grille de lecture découlent nos problématiques de recherche. La principale, celle qui structure la thèse et englobe les suivantes, consiste à se demander comment s'établissent les règles d'un secteur spécifique, celui de la musique. Il s'agit donc d'en étudier la régulation au sens de comprendre quelles en sont les règles – explicites ou latentes –, à quels enjeux elles répondent, quels sont les acteurs qui les produisent, selon quels processus et à quels niveaux. Autrement dit, l'objectif général de la thèse est de cerner des manières de faire et leur construction.

Q1 : Comment s'établissent les règles dans la musique ?

Par ailleurs, dans notre grille d'analyse, l'État est un acteur parmi d'autres : sa politique est une sous-catégorie de la régulation. Mais avec l'accélération des changements, la puissance publique est appelée à jouer un rôle nouveau dans l'établissement des règles de l'écosystème musical : ce rôle est concrétisé par la création du Centre national de la musique. Dès lors, notre thèse interroge la place des pouvoirs publics dans la régulation de la musique, en tant qu'elle est plus que jamais présente dans l'ère contemporaine. Comment cette forme de régulation fonctionne-t-elle ?

Q2 : Comment la politique publique participe-t-elle à la production des règles dans l'écosystème musical ?

Enfin, un troisième questionnement émerge des bouleversements induits par le changement : comment la régulation est-elle mise au défi par les mutations permanentes, selon quelles logiques se réinvente-t-elle ? Pourquoi le numérique y tient-il une place si importante ? En particulier, dans le sillage de notre deuxième question de recherche, qu'est-ce que les mutations changent pour la politique musicale ? Comment se comporte-t-elle pour y faire face ? Ce qui nous intéresse face à un tel contexte, c'est d'étudier ce que les acteurs de la musique s'efforcent de faire tenir, ce qu'ils changent et comment ils le font (Dumez & Suquet, 2009).

Q3 : Quelle régulation face au changement ?

Avec ces trois questions, il s'agit donc de déterminer les spécificités de la musique en matière de régulation. Pour compléter cette exploration, notre recherche s'intéresse à sa réciproque, dans un questionnement plus théorique : à partir du cas musical, nous tentons de jeter les pistes d'une nouvelle approche de la régulation.

Q4 : Quelles généralisations à partir du cas musical ?

3 [Méthodologie] De l'abduction à la triangulation

Se demander comment un secteur si singulier se donne des règles induit évidemment une multitude de cas d'études possibles : la réglementation de la propriété intellectuelle au bénéfice des auteurs et compositeurs pourrait en être un ; l'essor des plateformes de streaming et l'influence jouée par leurs modèles économiques d'une part, leur recommandation par des algorithmes d'autre part, sont assurément des formes de régulation intéressantes. Pour répondre à nos questions de recherche, nous ne prétendons pas être exhaustifs : nous choisissons trois situations d'établissement de règles dans l'écosystème musical, trois histoires de régulation à l'ère de la musique en ligne et du changement permanent. En revanche, nous recherchons l'exhaustivité et le détail dans la description de ces situations, non seulement pour remplir une tâche documentaire qui nous semble cruciale (ne serait-ce que pour des travaux futurs), mais aussi pour satisfaire les exigences de notre grille de lecture (voir chapitre 1).

3.1 Sélection des cas et méthodes d'analyse

La sélection de ces trois cas provient de l'optique abductive dans laquelle nous inscrivons notre recherche. Une optique qui nous pousse à combiner induction, déduction et abduction (Dumez, 2012), en opérant des allers et retours entre littérature et matériau, et en recherchant des triangulations affermissant les découvertes réalisées (voir annexes).

L'abduction doit démarrer avec un « fait surprenant » (« *surprising fact* », Peirce, 1901), qui, du fait des irrégularités qu'il représente, appelle des explications. Ce fait surprenant l'est soit parce qu'il est nouveau, qu'il est un phénomène émergent ne faisant pas l'objet d'une généralisation, ou bien parce qu'il constitue une anomalie que la théorie n'explique pas et pour laquelle la déduction serait donc inopérante. Notre approche repose alors sur cette recherche du fait surprenant, elle vise à « *trouver ce qui ne cadre pas* » (Becker, 1998), non seulement pour l'expliquer, mais aussi pour tendre un reflet à ce qui est, par opposition, normal, régulier. S'emparer de phénomènes nouveaux contemporains appelle dès lors la conduite d'études de cas (Yin, 1981)⁵, méthode dont le processus itératif et codifié (Eisenhardt, 1989) repose sur la sélection minutieuse de l'objet, le choix des matériaux et une description exhaustive du cas. C'est cette connaissance complète qui permet de dégager des ressemblances et des dissemblances entre l'organisation actuelle et ses états antérieurs, mais aussi en comparaison aux autres acteurs du champ (Dumez, 2013).

Nous assumons dès lors une forme d'opportunisme, une propension à saisir les sujets et leurs terrains en fonction de l'originalité et de la présence nouvelle qu'ils présentent. Nous assumons également un intérêt pour les acteurs négligés et les objets tellement ancrés dans la norme qu'ils deviennent objets d'indifférence (des « boîtes noires », Eriksson *et al.*, 2019). Par exemple, il nous semble intéressant de nous pencher sur les frictions, arrangements et marges de manœuvre des strates « inférieures » du travail, en relation aux différentes injonctions de leur environnement. L'invisibilisation d'activités – perçues comme simplement routinières – est particulièrement forte chez les « *form-keepers* » (les receveurs d'ordre), par contraste avec les « *form-givers* » (les donneurs d'ordre) (Denis & Pontille, 2019). Il est également intéressant d'observer les pratiques et institutions déviantes, non légitimes, « bâtardes » (Becker, 1998), en tant qu'elles opèrent un grossissement sur leurs propres mécanismes, mais aussi sur les mécanismes légitimes : en ce sens, les pratiques de contournement de circuits retiennent également notre attention, révélant par leur désordre – dans un sens goffmanien – l'ordre latent. L'abduction est en cela un prisme pertinent pour étudier les règles et leurs acteurs, dans ce qu'ils ont d'explicite ou non.

⁵ Cette approche a surtout été mise en œuvre pour l'étude de l'entreprise Believe (voir Chapitre 2).

Par ailleurs, l'abduction s'accorde avec les questions de régulation, car elle est une approche inductive, qui part des pratiques, et donc de la mise en acte des règles. En cela, notre recherche se veut une recherche-action. Ce qui signifie au moins deux choses. C'est tout d'abord une recherche *d'actions*, c'est-à-dire une recherche qui s'intéresse à des acteurs, leurs comportements et leurs interactions (Dumez, 2016). C'est l'action qui permet de faire le lien entre les intentions et comportements des personnes et des considérations macroscopiques (Lapeyronnie, 1987). Il s'agit alors de comprendre les situations telles que les acteurs les vivent, d'étudier leurs activités, leur manière de faire. C'est donc une recherche qualitative⁶, centrée sur les pratiques d'acteurs, et ce qu'elles révèlent des intérêts, des règles, des lignes de démarcation et de coopération entre eux. Elle se veut « *proche des problèmes des acteurs* » plutôt qu'inférant depuis des concepts par trop abstraits, dans un « *positionnement modeste* » (Riom, 2021).

Mais plus encore, il s'agit de voir ces situations telles qu'on peut la comprendre en se mettant à la place de l'acteur, dans une forme de recherche « *compréhensive* ». Ainsi, il s'agit aussi d'une recherche *en action*, ou le chercheur lui-même prend part aux univers investigués. La méthode est ethnographique (Garsten, 2011), elle s'appuie sur les cadres de référence et les contextes propres à une organisation.

Cette posture a l'avantage de nous faire partir du terrain, du matériau, pour ensuite amener des questions théoriques, et ainsi ne pas se limiter à l'induction : c'est de cette manière que l'on peut éviter de partir avec des idées préconçues et de finir par faire correspondre la théorie au matériau et inversement, dans un biais de circularité (Dumez, 2016). Dit plus simplement, c'est la certitude qui précède le doute, non l'inverse (Wittgenstein, 1969), et c'est sur nos certitudes qu'il s'agit d'élaborer des pistes de réflexion. Ce n'est qu'après l'avoir collecté et traité de manière indépendante que nous cherchons à voir de quelle question notre matériau est la réponse (Becker, 1998). C'est aussi en partant des explorations de terrain, en commençant par la pratique, que nous avons pu organiser nos recherches documentaires, notamment celles portant sur les principes qui président à la mise en pratique des règles.

Enfin, notre méthode est marquée par l'interdisciplinarité. Plutôt que de recourir à une discipline qui se voudrait transversale, nous avons la conviction que de multiplier les approches sur un point

⁶ Qui n'empêche pas une approche quantitative (voir 4.2.2).

précis, d'en confronter les points de vue, est la meilleure voie vers une forme d'objectivation (si tant est que ce concept existe). Nous donnons plus particulièrement un poids à l'approche gestionnaire, soit l'étude des organisations et de leur management. Une discipline caractérisée par des perspectives opérationnelles, concernée par le pilotage des organisations et animée par la recherche sur les capacités d'intégration du changement (O'Connor, 2011⁷), qui convient parfaitement à l'étude de la régulation. Nous ne renions pas non plus un certain intérêt pour la sociologie, et notamment pour le courant des *popular music studies* qui constitue un réservoir d'une richesse incomparable sur les questions musicales.

3.2 Trois « faits surprenants » devenant trois études de cas

Sans rentrer dans une discussion qui mériterait des travaux de recherche dédiés, nous précisons que nos trois objets de recherche concernent les musiques dans leur ensemble, des musiques dites « savantes » aux musiques dites « actuelles »⁸ ; néanmoins, le propos se centre principalement sur ces dernières, en tant qu'elles semblent les plus dynamiques et porteuses du changement. Bien que l'échelle internationale soit évidemment cruciale dans les évolutions de l'écosystème musical, nous saisissons plutôt l'opportunité d'objets situés en France. Nos trois objets de recherche, les trois cas « surprenants » et phénomènes émergents que nous avons choisis, sont alors les suivants.

Le premier est le Centre national de la musique (CNM), et son principal prédécesseur, le Centre national de la chanson, du jazz et des variétés (CNV). Après plusieurs échecs successifs, c'est la première fois qu'est créé, en 2020, un établissement public de référence pour la musique, rassemblant l'ensemble des acteurs de cette filière pour faire face aux changements permanents (voir chapitre 2). Dans une démarche de recherche-action, nous avons pris le parti d'effectuer une thèse en CIFRE à partir de juillet 2019, d'abord au CNV puis, dans son prolongement, au CNM. Pendant plus de trois ans, nous y avons à la fois mené notre recherche et occupé un poste singulièrement complémentaire, celui de « Chargé d'études », d'abord au sein de la Direction de la ressource du CNV puis dans la Direction des études du CNM (deux directions qui se sont succédé dans l'observation socio-économique de l'écosystème musical). Nos travaux se sont donc déroulés

⁷ « [Management as] a science of adjustment or integration for continuously new conditions ».

⁸ La sémantique des musiques actuelles est un autre sujet qui mériterait des travaux de recherche dédiés. Voir notamment l'article de Maurice Lidou, « Pour en finir avec les musiques actuelles », ainsi que les travaux du MCI (<https://www.facebook.com/MCI.IRMA/>).

dans ce cadre et nous assumons de parler depuis ce point de vue, incomparable pour observer les mécanismes de régulation propres à cet établissement public, mais aussi ses deux principaux champs d'intervention : la musique enregistrée et le live.

Le CNM est intéressant, car il nous permet de mettre l'accent sur les politiques publiques, mais aussi, car il constitue un objet au cœur du changement : un changement externe à son organisation (et qui a justifié sa création), et un changement interne puisque l'organisation est le résultat de la fusion de cinq entités à partir de 2020. Conformément à notre programme d'étude des pratiques, nous nous sommes plus précisément penchés sur l'étude des commissions d'aide de cet établissement et son principal prédécesseur, le CNV. Celles-ci donnent à voir dans toute leur épaisseur de nombreuses régulations qui traversent la politique publique.

Notre deuxième objet est le distributeur numérique Believe. Cette entreprise française est l'un de ces phénomènes émergents qui ne cadrent a priori pas avec les règles de l'écosystème : n'étant ni un label ni une plateforme, elle s'avère pourtant être un acteur numérique de premier plan, comme en atteste son succès fulgurant, sanctionné par une entrée en Bourse en 2021. Au fil du temps, elle a acquis une influence notable sur sa branche et est devenue l'une des incarnations du changement.

Notre dernier objet est le livestream, format de concerts en ligne en direct qui était résiduel dans les pratiques et qui a été présenté comme une déferlante au moment de la pandémie de coronavirus. En plus d'inviter à s'interroger sur l'idée d'un basculement du live dans le numérique, l'étude de cet essor suscite notre intérêt, car elle alimente notre interrogation sur le façonnement des régulations en situation de changement permanent, et pose un véritable défi pour la politique publique.

En définitive, ces trois objets présentent des contrastes, ne serait-ce qu'en termes de surface économique. Mais ce sont surtout trois objets nouveaux, qui recomposent le paysage de la musique, qui sont moteurs de la construction de ses normes : trois mondes de règles qui permettent d'éclairer de nombreuses facettes de la régulation de la musique.

3.3 Données récoltées

Afin de mener à bien nos études, selon la méthodologie décrite, nous avons récolté un matériau dense, sous forme de données hétérogènes, dont nous décrivons les catégories ci-dessous.

3.3.1 Entretiens

Les entretiens semi-directifs constituent le cœur de notre matériau (voir la liste des entretiens en annexes) : nous en avons réalisé 33 concernant les commissions d'aide, 23 pour l'étude de cas Believe et 20 sur le livestream.

La plupart de ces entretiens ont fait l'objet d'enregistrements et de retranscriptions, quand d'autres (du fait de notre position au CNM) ont plutôt pris le format d'échanges informels, avec prise de notes. En temps de pandémie, nous avons pu compléter nos enquêtes par la reproduction d'interviews réalisées par des médias (en premier lieu Newstank Culture) ou diffusées sur des plateformes vidéo.

Nos entretiens étaient généralement structurés en trois parties : des questions sur le parcours de l'enquêté en rapport avec le terrain en question, des questions pour comprendre *comment* la personne fait son métier (quelles pratiques, quels outils, pour répondre à quels objectifs, etc.), et finalement des questions précises (sur des points peu clairs, sur des points qui paraissent spécifiques à l'enquêté, etc.).

Ces entretiens ont fait l'objet d'un codage NVivo, par exemple pour déceler la typologie des bénéficiaires de l'aide ou pour faire émerger les nœuds stratégiques en jeu dans l'essor du livestream.

3.3.2 Étude statistique des programmes d'aides

Si les techniques qualitatives restent le premier outil d'une approche compréhensive, il y a une forte complémentarité entre des approches quantitative et qualitative, sans avoir à déployer des outils trop sophistiqués (Dumez, 2016). Autant que possible, nous avons donc étayé nos travaux par la collecte de statistiques : c'est notamment dans le cadre de l'étude des commissions d'aides que nous avons eu l'opportunité d'avoir accès à de larges bases de données.

Par exemple, les données récoltées sur la perception de la taxe et la redistribution sous forme des aides au sein du CNV permettent de tracer les grandes lignes du soutien financier de l'établissement. S'intéresser à de telles grandeurs sur un si long terme a le mérite de mettre en évidence les principales tendances du système d'aide mis en place, mais a pour contrepartie de le voiler dans ses

détails et dans la spécificité de chaque commission voire de chaque programme d'aide inséré dans les commissions.

En effet, la réalité des chiffres ne peut faire plus que nous renvoyer le signal qu'il est nécessaire de creuser plus profondément le fonctionnement des commissions afin d'en comprendre les logiques produites et en particulier de voir si les différences de traitement se justifient uniquement par la pertinence économique. Elle nous a donc invités ainsi à nous intéresser aux rouages du cœur du système d'aide, la commission, pour voir comment ils répondent aux principes et missions que l'établissement s'est fixés. Certaines des données vont jusqu'à l'année 2020, d'autres ne couvrent que la période 2005-2019.

3.3.3 Observation directe

Pour l'étude du fonctionnement des commissions, et notamment ses mobiles de décision, nous avons participé en tant qu'observateurs à 19 commissions du CNV puis du CNM.

C'est un matériau précieux, car l'accès des observateur aux commissions est limité (ce qui explique le peu de travaux sur la question). Cette observation permet d'étudier les pratiques, la praxis des acteurs, leur manière de faire et non pas leur propre description de cette manière de faire. Il s'agit d'étudier la performance des routines dans l'exécution des règles. Comment les règles sont mises en acte, pas seulement écrites.

Ces observations ont peu à peu donné lieu à une prise de notes systématique qui permet de donner à voir ces situations de choix pratiques. Ces notes ont été analysées par un codage avec NVivo afin de relever des types d'arguments mobilisés par les commissions (voir annexes).

Nous avons employé une méthode similaire sur des groupes de travail et des réunions de concertation portant sur le sujet du livestream à partir de 2020. En cette période particulière de pandémie et de distanciations sociales, il a fallu adapter notre approche et être parfois dans une observation des réunions en distanciel.

3.3.4 Observation participante

Dans le cadre du Fonds de secours, au début de la crise sanitaire, nous avons pu mener une phase d'observation participante de plusieurs semaines en tant qu'instructeur de dossiers. défini.

Cette position nous a permis d'être au cœur du processus de décision du système d'aides. Nous avons également participé à la production de notes et d'études : une étude CNV sur les carrières d'artistes, une étude CNM sur le livestream, une note sur le fonctionnement de l'ARPU, la création du CNMlab, etc.

3.3.5 Données secondaires

Enfin, nous avons collecté une série de données secondaires qui se sont avérées précieuses pour nos traitements.

Tout d'abord, la position de doctorant en CIFRE a été l'occasion unique d'une immersion dans des réunions, de participation à des études, d'obtenir des entretiens informels sur une variété de sujets (et d'ainsi recroiser les informations) et d'être à un point d'observation panoramique de la filière. Elle nous a également donné accès à des documentations (règlement intérieur, rapports internes, notes...) et à une veille interne de la presse spécialisée qui a été d'une grande richesse pour éclairer nos matériaux primaires.

L'analyse documentaire est d'ailleurs une composante conséquente de nos résultats. Elle a nourri nos éclairages historiques et législatifs (voir notamment les chapitres 3 et 4). L'étude des décisions des commissions a aussi mobilisé de la documentation telle que les procès-verbaux des commissions.

Enfin, nous avons parfois recouru à la technique de l'anticipation préconisée par Laszczuk & Garreau (2015) et qui s'est avérée très fertile pour mettre à l'épreuve nos intuitions ou nos premiers résultats, nous conduisant souvent à une complexification de notre pensée.

CHAPITRE 1 - [Revue de littérature] Régulation et musique, deux littératures aux croisements fertiles

« Tu comprends, sur cette Terre il y a quelque chose d'effroyable, c'est que tout le monde a ses raisons. »

Octave à Dalio, dans *La Règle du Jeu*, de Jean Renoir

La régulation se voit dotée d'un sens commun et largement partagé : l'intervention réglementaire de l'État sur un marché. Pourtant, ce cadre s'avère insuffisant lorsqu'on rend compte des formes socio-économiques spécifiques qui régissent l'écosystème musical : il faut alors aller puiser dans d'autres approches pour parvenir à comprendre la régulation dans la musique.

L'interdisciplinarité des travaux portant sur le concept permet justement d'apporter de nouvelles dimensions. Ces travaux n'ont certes pas attendu les spécificités des industries culturelles pour le faire, mais ce que le cas de la musique nous invite à constater, c'est qu'ils ne forment pas un courant homogène, ils ne se rejoignent pas sur une lecture unifiée⁹ : la régulation serait ainsi un phénomène peu précis, « amorphe » (« *ill-defined, amorphous* », Veljanovski, 1993, p 14).

En réalité, il s'avère plutôt qu'ils n'ont été que rarement mis en contact, alors même qu'ils ont des caractéristiques communes et complémentaires pour étudier un secteur. Plus encore, à partir de ces complémentarités, on est en mesure de bâtir notre propre grille d'analyse, centrée autour de la régulation comme processus de mise en place de règles (« *the laying down of rules* », Gowland, 1990).

⁹ Après tout, il est employé aussi bien en économie (la régulation industrielle), qu'en mécanique (la régulation de paramètre d'une machine, sa température par exemple), qu'en logistique (la régulation des flux, du trafic) ou en génétique (où il désigne le mécanisme capable de faire varier l'activité des gènes).

1 Les apports d'une vision historique : la régulation comme intervention réglementaire de l'État sur le marché

Avant tout économique, l'acception la plus répandue du terme fait correspondre la régulation à la réglementation publique du marché¹⁰ (Megali, 2020). Une vision prépondérante aujourd'hui – elle fait référence en économie industrielle ainsi qu'en droit, et teinte de nombreuses autres approches – qui trouve ses origines dans les premiers travaux de la théorie économique.

1.1 La régulation comme rapport macroscopique entre marché et État

Chez les premiers économistes, le marché est conçu comme une entité autonome, fonctionnant par elle-même grâce à des mécanismes de concurrence et de convergence des intérêts des individus marchands ; une rencontre d'offres et de demandes aboutissant à une fixation spontanée des prix. À l'image de la « main invisible » popularisée par Smith (1881), le marché tend naturellement vers des équilibres. Ceux-ci ne doivent pas être faussés, dénaturés ou perturbés par une action extérieure et il faut autant que possible laisser les acteurs fixer leurs propres règles. Or les pouvoirs publics constituent justement une action extérieure, ils sont donc ciblés par cette mise à l'écart, ou plutôt par cette limitation : leur participation économique doit se contraindre à une posture régaliennne qui assure l'autonomie du marché et préserve ses mécanismes d'équilibre. L'État investit dans des infrastructures ? C'est dans l'unique visée d'encourager les échanges, pas de les distordre.

Puis, à mesure que la théorie économique a évolué et, à rebours d'une vision classique, décelé des défaillances du marché non liées à une action extérieure (Meade, 1952), certains économistes ont relevé un besoin plus fort d'intervention publique. Le marché a ses travers : il faut une action qui vienne compenser et régler ces dysfonctionnements. Dès lors, l'État a pour vocation de protéger les consommateurs, de gérer la concurrence, réduire l'incertitude, empêcher les abus de pouvoir, limiter les barrières à l'entrée, encourager (ou sanctionner) les externalités, et d'inciter à la responsabilité des acteurs (Lescop, 2010). Ainsi, son rôle reste d'abord circonscrit à la préservation

¹⁰ À noter qu'il y a probablement une influence anglo-saxonne dans cette définition de la régulation : « En anglais, le mot [régulation] désigne de manière courante et restrictive les interventions des autorités publiques prenant la forme de politiques réglementaires » (Thoenig, 1998, p36)

d'un marché libre et spontané (Hayek, 1988), mais il est invité à dépasser une posture simplement régaliennne et à adopter une action régulatrice, l'engageant plus directement dans l'encadrement des échanges économiques, jusqu'à parfois produire ou financer lui-même directement la consommation de certains biens et services (Bozio & Grenet, 2017).

On le voit, ces travaux assimilent la régulation à l'intervention de l'État sur le marché : l'État est « le régulateur », la régulation est « *une fonction de la puissance publique* » (Marcou, 2006). On en retrouve la trace dans la classification des rôles de l'État théorisée par Musgrave (1959), qui fait de la régulation l'activité de compensation menée par les pouvoirs publics selon la conjoncture. Et le rôle des acteurs privés engagés sur le marché a sa propre terminologie distincte, « l'autorégulation », soit une situation dans laquelle les acteurs se régulent eux-mêmes c.-à-d. se dotent eux-mêmes d'instruments de régulation pour pallier les défaillances (Megali, 2020). Là encore transparaît l'idée que la finalité de la régulation est le marché et son bon fonctionnement : « *avant de parler de régulation, encore faut-il qu'il y ait un marché* » (O'Neill, 2015).

1.2 Atteindre des équilibres : un objectif de stabilité des échanges

Les premiers économistes voient alors dans la réglementation des comportements le moyen d'assurer le bon fonctionnement du marché, d'en organiser la répartition des ressources et d'en coordonner les actions. En gérant les défaillances de marché, le régulateur ménage l'intérêt général. Autrement dit, le processus de régulation est celui qui finit par avoir un impact (direct ou non) sur les aspects légaux (Chowdhury & Wessel, 2012), et qui guide les comportements privés pour réaliser le bien public.

Ce bon fonctionnement est également atteint, car la régulation permet de faire face à l'incertitude, et ainsi aux organisations de survivre dans leur environnement, participant de « *la stabilisation des interactions entre firmes par la réduction de l'incertitude qui entoure la transaction (e.g. sécurité, qualité)* » (Megali, 2020). Elle gère les conflits, encadre les stratégies et empêche ceux qui détiennent un pouvoir d'en abuser. Une autorité exercée par un système médié (et non par des individus), qui permet d'éviter la confrontation directe, la négociation et le conflit frontal, ce qui la rend impersonnelle donc plus diffuse et plus supportable. C'est ce que décrivent les sociologues Crozier & Thoenig (1975) avec la notion de régulation croisée : « *la faute incombe toujours au régulateur ou mieux, au système* ».

La vision d'une régulation qui permet d'atteindre des équilibres dans l'action collective est donc un apport de cette conception classique qu'on retrouve dans d'autres disciplines. Si dans la théorie économique c'est avant tout le marché qui est considéré comme une action collective, on peut donc généraliser cette vocation à atteindre des équilibres : ce que Wittgenstein reformule en définissant les règles comme « ce qui tient » (Dumez & Suquet, 2009).

1.3 La règle comme contrôle

Par ailleurs, dès lors que ce sont les objectifs (économiques) qui priment dans la définition de la régulation, le principal enjeu reste donc de savoir comment remplir ces objectifs. Les instruments qu'emploie la régulation - soit les règles - sont alors de nature économique et juridique : le droit de la concurrence, les obligations (en matière tarifaire par exemple) et sanctions économiques, et la législation de manière générale, sont le moyen de contraindre les acteurs économiques et leurs échanges. Dans une approche plus contemporaine, c'est l'exemple des standards et labels, des chartes et codes de conduite, et des indicateurs, trois outils de l'autorégulation qui produisent certification et sanction (Megali, 2020).

L'intérêt (et la limite, on le verra) de cette conception est qu'elle fait de la règle un outil de commandes et de contrôles (« *command and control regulation* », Black, 2001). La vision impulsée par les premiers économistes rend particulièrement visible cette dimension coercitive de la règle, sa propension à orienter, à dicter ce qu'il est possible de faire ou non dans un champ donné, à être « *un énoncé prescriptif qui stipule quel comportement est requis, prohibé, ou préféré, dans un contexte déterminé* » (Favereau, 2009, p65). C'est ce qui fait du processus régulé un processus contrôlé et organisé, par contraste avec un processus erratique (Leplat, 2006), et qui conduit à définir la régulation comme tout système de règles visant à gouverner le comportement de ses sujets (« *any system of rules intended to govern the behaviour of its subjects* », Collins, 1999, p7).

2 Les besoins spécifiques d'une industrie culturelle unique

À notre connaissance, les chercheurs et chercheuses ayant écrit sur la régulation retiennent principalement pour secteur d'observation la santé, l'énergie, le transport, la finance – soit des secteurs industriels traditionnels – et, plus récemment, les technologies de l'information et de la

communication (TIC) et les industries de contenu. Pourtant, face aux premiers travaux d'économie cadrant la régulation, la musique se dresse comme une exception. Déjà à l'époque des premiers économistes, elle est – dans le sillage de la culture - marginalisée des approches théoriques, car assimilée à un ensemble d'activités improductives et n'obéissant pas aux lois économiques (Farchy & Sagot-Duvauroux, 1994 ; Caves, 2000).

Et si depuis, la musique a été clairement intégrée dans des considérations industrielles (Frith, 1988) et que les industries culturelles ont progressivement fait l'objet d'analyses démontrant leurs caractéristiques économiques propres (Caves, 2000 ; Benhamou, 2008 ; Paris, 2010), les arguments invoqués pour légitimer l'intervention de l'État tendent à sortir des modélisations classiques. Plus encore, ils dépassent une justification strictement économique et font de la culture une exception (Garnham, 2005) : défendre une culture pluraliste est tout autant une raison pour l'État d'intervenir sur les champs culturels que ne l'est la gestion des externalités (Farchy & Sagot-Duvauroux, 1994).

Ainsi, nous expliquons en quoi la musique présente des besoins bien spécifiques de régulation, dont ne rend pas compte la conception en termes de stricte intervention réglementaire de l'État sur un marché, invitant ainsi à élargir le concept.

2.1 Une économie marquée par l'incertitude

2.1.1 Des biens d'expérience à la valeur socialement construite

À l'instar des autres industries culturelles, la première spécificité de l'économie musicale porte sur la nature de ses biens. Ces derniers ont une essence intrinsèquement singulière : il en existe une infinie diversité (Caves, 2000) et chacun d'eux est un prototype, un bien d'expérience dont le public ne découvre la valeur qu'en le consommant (Benhamou, 2002). Pour les produire, le temps s'avère une ressource stratégique et précieuse ; ce à quoi Caves (2000) ajoute que les œuvres d'art sont des biens durables, dont la valeur peut augmenter dans le temps, contrairement à la loi d'utilité marginale décroissante observée dans les industries traditionnelles (Benhamou, 2008). En d'autres termes, les biens et services culturels sont des « singularités », ils ne sont pas des produits homogènes et strictement comparables (Karpik, 2007). Par conséquent, dans les industries culturelles, règne l'incertitude : la difficile évaluation des qualités d'un bien culturelle rend son échange marchand incertain (Karpik, 2007) et le succès des œuvres et de leurs artistes est imprévisible, « *nobody knows* » (Caves, 2000).

La construction collective de ces biens culturels constitue alors une explication et une réponse à cette incertitude. Ce qui fait que l'œuvre n'a pas de valeur intrinsèque, ou aisément observable, c'est qu'elle est socialement construite : toute création artistique est le produit de relations insérées dans des mondes de l'art, c'est-à-dire résultant de chaînes de coopération dont les activités hétéroclites¹¹ sont coordonnées par des conventions ; et c'est de cette action collective que peuvent naître une valeur esthétique et une notoriété associées au produit de ces activités (Becker, 1988).

Au sein de ces chaînes de coopération, se loge ainsi un important travail de prescription qui permet de lever les incertitudes entourant les biens culturels (Benghozi & Paris, 2003). Les industries culturelles sont marquées par la présence de « *gatekeepers* » (Becker, 1988 ; Caves, 2000), d'agents qui sont plus que des intermédiaires, en tant qu'ils contrôlent l'accès aux œuvres, le mettent en forme et participent de leur donner de la valeur. Autrement dit, il existe des dispositifs qui permettent de coordonner les activités marchandes de ces environnements incertains : ils permettent non seulement de trier les travailleurs culturels, mais aussi de sélectionner les biens et services singuliers recherchés par les consommateurs (« dispositifs de jugement »¹², Karpik, 2007).

Précisément en musique on retrouve cette idée d'intermédiation dans la description faite par Robette (2016) du rôle joué par le webzine *Pitchfork* : la puissance prescriptrice du média rock (le « *Pitchfork effect* ») est à replacer dans un dense réseau de prescripteurs (blogs, médias nationaux, dénichéurs de talents...), un ensemble de pratiques d'intermédiaires qui façonnent la valeur des disques objets de la critique. Negus (1996) parle, lui, de « *mediation* »¹³ : entre les créateurs de musique, les producteurs, les institutions et les consommateurs, se joue une série de rapports d'influences réciproques qui invite à dépasser les visions binaires d'un consommateur passif manipulé (Adorno, 1964) ou de grandes corporations industrielles dominant les indépendants (Garofalo & Chapple, 1977). Ainsi, ce que les études sur la musique doivent tenter de capturer, ce sont les « *médiateurs constants des rapports entre les artistes, le public et les entreprises* » (p66).

¹¹ Caves (2000) parle de « *molley crew* » : les produits créatifs requièrent une grande variété de métiers complexes, stratifiés et assurés par des individus aux compétences variées et complémentaires.

¹² Karpik en distingue cinq catégories : *les appellations* (labels, certifications...), *les cicérones* (critiques, experts, guides), *les classements* (prix, palmarès...), *les confluences* (compétences d'accueil et d'informations sur les lieux de vente), *les réseaux* (relations interpersonnelles par lesquelles expériences et connaissances circulent).

¹³ « *my general point is that music is created, circulated, recognized and responded to according to a range of conceptual assumptions and analytical activities that are grounded in quite particular social relationships, political processes and cultural activities* » (p4).

On repère ici deux points importants concernant la régulation de la musique : premièrement, la justification d'une intervention publique se fait donc souvent pour soutenir des risques de production (échec des prototypes, insuffisance de la demande, etc.) (Farchy & Sagot-Duvaouroux, 1994). Deuxièmement, cette régulation doit nécessairement s'insérer dans un réseau dense d'acteurs intermédiaires participant à la production des œuvres.

2.1.2 Une économie pionnière du changement

Au-delà d'être une industrie singulièrement volatile (Caves, 2000), la musique semble constituer un laboratoire du changement (Bach *et al.*, 2021), un réceptacle d'innovations pionnier et original (Ruiz *et al.*, 2021) qui, au-delà de son périmètre, rend visibles des transformations sociétales en gestation (Benghozi & Paris, 1999 ; Morris, 2015). Cette capacité à insuffler des transformations est liée à l'influence qu'exerce la musique sur notre représentation du monde (Hesmondhalgh, 2013 ; Ithurbide & Rivron, 2018). La musique est un agent du changement économique et social de nos sociétés, les pratiques musicales étant précisément une réponse aux changements économiques et sociaux (Frith, 2008).

Ces attributs sont plus que jamais pertinents, car, on l'a vu, le XXI^e siècle marque une nouvelle ère pour la musique, celle de l'accélération et de la permanence du changement. Des déstabilisations et des injonctions à « recomposer » la musique (Riom, 2021) dont le principal moteur est sans doute l'évolution des technologies numériques de l'information (Hesmondhalgh & Meier, 2018).

2.2 Un argument qui dépasse des motifs économiques : la diversité culturelle

Au-delà de ces légitimations économiques propres aux industries culturelles, et plus particulièrement à l'industrie musicale, le besoin d'intervention se justifie aussi par une série d'arguments non économiques : le besoin de décentraliser les offres culturelles, assurer l'indépendance de la culture nationale par rapport à l'étranger, sauvegarder le patrimoine, favoriser une création culturelle pluraliste, démocratiser la culture en élargissant son accès à toutes les catégories de population, ou encore satisfaire des groupes de pression ou les intérêts de la classe au pouvoir (Farchy & Sagot-Duvaouroux, 1994). En cela, l'intervention de l'État dans ces industries diffère de l'intervention dans des industries traditionnelles, relevant en partie d'une forme singulière

de *soft power*. Pour illustrer ces besoins sociaux et politiques, nous prenons l'exemple de la défense de la diversité culturelle.

2.2.1 Une tendance à la concentration : un fonctionnement en *star system*

Dès le début du XX^e siècle, un *star system* s'installe dans la musique, dont on peut repérer les premières traces avec la consécration médiatique et commerciale du ténor du Metropolitan Opera de New York, Enrico Caruso (D'Angelo, 1998). L'apparition et l'amplification de cette organisation productive centrée autour de stars s'expliquent par les comportements de la demande et de l'offre faisant face au contexte d'incertitudes que nous avons décrit.

Du côté de la demande, le consommateur résout le dilemme du bien d'expérience par une tendance à suivre ses pairs et à mimer leurs précédents choix (Adler, 1985 ; Chung & Cox, 1994). Loin de l'*homo economicus* pétri de rationalité, l'agent de la demande musicale serait ainsi un individu qui cherche plus à imiter qu'à se différencier, à déduire la qualité de l'attention que les autres portent à un artiste (Menger, 2009), à s'appuyer sur les repères réputationnels émis par le succès des artistes (Benhamou, 2002) : en bref, un agent qui s'appuie sur la valeur construite socialement du bien musical.

Pour ce qui est de l'offre, il s'agit tout autant de pallier l'incertitude du succès des œuvres. Les producteurs tendent dès lors à gérer ce risque par l'abondance et la surproduction, à limiter les projets peu rentables et en amortir les coûts : c'est le succès d'une minorité de projets qui doit couvrir les pertes sur tous les autres, c'est la forte rentabilité des plus gros qui financent les nombreux échecs des plus petits. D'où une concentration des moyens de production sur un nombre réduit de projets artistiques.

S'ajoute à cela le « pouvoir de l'aval » (Benhamou, 2002), soit le besoin de prescription que nous avons explicité plus haut, et qui fonctionne comme un signal pour orienter le consommateur. Un pouvoir qui, par conséquent, « définit les conditions de l'arrivée des produits sur le marché » et offre des capacités de détermination des prix ou encore de concentration des chaînes de prescription. Il en découle une forte concentration de l'offre et une organisation du marché musical en oligopole à franges (Grefe, 2010 ; Benhamou, 2008) : c'est la coexistence de quelques très grosses entreprises avec une myriade de petites et moyennes structures de production et de distribution qui permet l'augmentation des probabilités de succès (Williamson *et al.*, 2003).

Dans ce cadre, la star permet d'attirer l'attention, « *elle est la plus sûre manière de fidéliser la clientèle, elle est un standard* » pour le consommateur (Benhamou, 2002). Mais tandis que ce système est extrêmement rémunérateur pour ceux qui réussissent, il rend l'emploi instable et précaire pour les autres, relégués à des positions substituables (Caves, 2000). Et cette inégalité provient dès lors beaucoup plus des comportements de gestion de risques que des différences initiales entre artistes, conférant des avantages décorrés du talent (Adler, 1985), dans un véritable effet boule de neige, singulièrement observable dans la musique (Chung et Cox, 1994). Si le talent constitue une ressource cruciale pour l'industrie (Paris, 2010), il ne suffit pas à constituer un succès : la qualité attribuée aux créateurs résulte plutôt de constructions hiérarchiques (Menger, 2009) et d'avantages cumulatifs qui consacrent ceux qui captent l'attention.

Les marchés culturels ne sont donc pas des marchés classiques, ils sont caractérisés par des situations de *winner-takes-all* (Frank & Cook, 1996) : « *C'est là le paradigme de l'économie du vedettariat, la production de larges écarts à partir de différences réduites au départ et le caractère cumulatif des avantages concurrentiels précoces* » (Benhamou, 2002).

2.2.2 Des atteintes à la diversité

De ce *star system*, résulte une concentration des acteurs de l'offre et une concentration de la consommation sur certains biens et artistes. Pour nombre d'auteurs, ces concentrations se font aux dépens de la diversité culturelle (Rosen, 1981). La musique est alors souvent prise comme exemple pour attester de cette corrélation négative.

L'article pionnier de Peterson & Berger (1975) s'appuie justement sur le cas de l'industrie phonographique américaine entre 1948 et 1973. Les deux chercheurs américains démontrent que le degré de concentration industrielle est inversement proportionnel au degré de diversité des expressions musicales, et que cette relation varie selon des « cycles de production symbolique » qui se dégagent de l'histoire de la musique populaire, dans lesquels de longues périodes de coïncidence entre concentration et homogénéité alternent avec de courtes périodes de coïncidence entre compétition, innovation et diversité. Dans leur sillage, Anderson *et al.* (1980), Rothenbuhler & Dimmick (1982), Lopes (1992) et Chung & Cox (1994) aboutissent à des conclusions similaires sur des périodes élargies, agitant le spectre d'une standardisation (Benhamou, 2002).

De plus en plus de travaux ont nuancé cette corrélation (Burnett, 1992 ; Lopes, 1992), en montrant notamment que des périodes de fortes concentrations et des systèmes d'oligopoles à franges peuvent parvenir à maintenir la diversité musicale : c'est que montre le cas des grandes entreprises déléguant la production de musique enregistrée à des firmes de plus petite taille et semi autonomes dans les années 1980 (Dowd, 2004). Mais avec l'article fondateur de Peterson et Berger, la question de faire produire les biens culturels dans des conditions de marché s'est durablement installée (Christianen, 1995).

Ainsi, le principe de défense de la diversité culturelle s'est progressivement imposé comme relevant de l'interventionnisme, en tant qu'il vise à soustraire certains biens des logiques marchandes. En France, dans la musique, on en trouve de premières traces avec la loi de 1985 sur l'action culturelle et la mise en place des quotas radiophoniques en 1986 (puis en 1994). Ils matérialisent alors l'idée d'une « exception culturelle » chère à François Mitterrand, dont l'objectif est de sanctuariser le champ de biens culturels et notamment de protéger les œuvres françaises de la concurrence anglo-saxonne, et qu'il cherche à imposer sous forme de clause dans la définition des échanges commerciaux internationaux auprès de l'Organisation mondiale du Commerce, au début des années 1990.

La campagne du président socialiste échoue, mais la lutte se voit reportée dans l'arène des discussions de l'UNESCO, où, en 1998, l'idée que « la culture n'est pas une marchandise comme les autres » se fonde dans le concept de « diversité culturelle ». Dans une analogie avec la notion de biodiversité, l'institution internationale élargit ainsi peu à peu le concept pour en faire une caractéristique inhérente de l'humanité et un pilier de la définition de politiques culturelles (Sholomon-Kornblit, 2018).

La Convention qui en découle en 2005¹⁴ stipule que l'établissement doit « *soutenir l'ensemble du secteur professionnel, dans toutes ses pratiques et dans toutes ses composantes, et en garantir la diversité, dans le respect de l'égalité des répertoires et des droits culturels énoncés par la convention de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* ».

¹⁴ Qui se retrouve explicitement citée dans l'Article 1er de la loi du 30 octobre 2019 relative à la création du CNM.

2.3 Un écosystème singulièrement fragmenté

La musique est marquée par des modes de production fragmentés et pourtant intimement liés : parmi les industries culturelles, l'écosystème musical a la particularité de croiser de nombreuses formes d'exploitation, l'enregistrement aussi bien que le live. Rendre compte de sa constitution nous permet d'éclairer cette distinction et, pour la suite de notre étude, de situer globalement les processus de régulation de la musique.

2.3.1 Les branches de l'écosystème musical

« Petit Biscuit, à 16 ans, il a fait son morceau dans sa cuisine, il l'a mis sur Soundcloud, il y est retourné une semaine après et il avait 100 000 écoutes » ;
« Petit Biscuit c'est un peu ma fierté parce que j'ai découvert cet artiste et [...] c'est le travail de playlisting qu'on a fait avec lui et Spotify qui a rendu ce titre connu » ;
« Petit Biscuit, c'est l'exemple même des artistes qui vivent des avances des éditeurs et pour qui l'éditeur est donc le premier à investir sur le projet » ;
« Petit Biscuit, c'est eux qui l'ont fait exploser à l'export »

Si la musique constitue un monde de l'art, si elle est marquée par un système cohérent d'activités coordonnées visant à la production d'un bien musical, force est pourtant de constater que la représentation de ces activités et de leurs relations fait l'objet de nombreuses confusions. À l'image de ces citations que nous avons récoltées au cours de notre thèse, donnant toute une origine différente au succès de l'artiste de musique électronique Petit Biscuit, les acteurs de l'écosystème musical aussi bien que les universitaires peinent à situer comment le travail est réparti dans le monde de la musique.

La musique enregistrée constitue souvent le point de focale, elle est même souvent assimilée à l'expression « l'industrie musicale » et prise comme « cas » dans de nombreuses recherches. Cette tendance à réduire la compréhension de la musique¹⁵ à la situation du *recording* (Frith, 2007) – matérialisée par le point de vue adopté par de nombreux travaux de recherche - masque pourtant

¹⁵ Une confusion qui a par exemple amené à parler de « déclin de la musique » (ou à l'inverse, sur une note résolument optimiste, de modèles comme le streaming qui « sauvent la musique »), alors qu'il est question de déstabilisation de certaines filières (crise de la radio dans les années 1930, crise du disque dans les années 2000...) et non de disparition de la musique.

l'existence d'une branche non moins importante, celle du live, au point que celle-ci se retrouve parfois décrite comme un sous-branchement de l'industrie phonographique¹⁶ (Hosoi *et al.*, 2015). La « filière musicale » aurait alors deux composantes : « l'industrie musicale » et le spectacle vivant (Autorité de la concurrence, 2021).

Cette considération manque pourtant encore de précision, car on peut ajouter une troisième branche aux deux décelées : après tout, les premières industries musicales (naissant aux États-Unis) sont la facture instrumentale (la vente de pianos) et, surtout, l'édition, soit la vente de partitions par des éditeurs graphiques¹⁷ détenteurs des droits de l'œuvre (Garofalo, 1999 ; Frith, 1988 ; Eriksson, 2019). En ajoutant le commerce des *licences*, il y aurait donc trois branches industrielles dans la musique, ayant chacune leur propre chaîne de valeur (Wikström, 2014).

Par ailleurs, d'autres travaux comme ceux de Williamson *et al.* (2003) sur la musique en Écosse invitent à inclure encore d'autres activités dans la cartographie musicale, d'autres agents structurants de son fonctionnement. L'équipe de chercheurs note en effet le rôle puissant joué par des entreprises sponsors qui pratiquent l'*endorsement* : dans le cas de l'Écosse des années 1990, c'est l'exemple des producteurs de bières finançant des festivals (« *beers money* »), dans le cas du Mali des années 2010 ce sont les opérateurs de télécommunication qui soutiennent des événements et éditorialisent des contenus musicaux, et dans le contexte international d'une économie de streaming, c'est une culture de l'algorithme sponsorisé (« *branded algorithmic culture* ») qui s'est développée (Roberge *et al.*, 2018). Les auteurs ajoutent également le concours de services auxiliaires (recours à un avocat, une comptabilité, des sociétés civiles, des relations presse...), d'acteurs de l'éducation musicale, et enfin de la puissance publique. Nous insistons sur cette idée : dans notre conception, la politique musicale est envisagée comme une branche de l'écosystème, dès lors qu'elle est composée d'acteurs homogènes et dispose de ses propres circuits institutionnels, formant leurs propres règles.

Ainsi, la musique est éclatée entre différentes branches disposant de leur fonctionnement propre, de leurs acteurs respectifs (marchands ou non¹⁸), leurs conventions, leurs propres syndicats, leurs

¹⁶ Il faut dire qu'historiquement, les concerts ont longtemps été vus comme un canal de promotion de la vente de disques.

¹⁷ Au sens où leur rôle est de fixer une œuvre sur un support graphique. Le rôle d'éditeur a considérablement évolué notamment avec l'arrivée du numérique qui a déporté les activités d'édition vers le placement des œuvres et le développement des carrières d'artistes. Un travail de la notoriété qui est aussi réalisé par le manager, ou l'agent de l'artiste.

¹⁸ L'écosystème comporte de nombreux acteurs non marchands (structures associatives, institutions publiques...) et est caractérisé par relations économiques, mais aussi des relations sociales, organisationnelles, et non marchandes.

différents modèles (en particulier le public subventionné et le privé), ou encore la diversité de leurs esthétiques. La musique n'est pas *une* industrie et n'est pas qu'une *industrie*. C'est parce que cette variété d'acteurs forme des sous-systèmes (les branches) appartenant à un système qui les englobe que nous parlons d'écosystème (plutôt que de filière, d'industrie, ou de secteur). La réalité des projets musicaux s'inscrit dans une myriade de rapports entre ces différents acteurs et c'est de cette densité réticulaire que peut émerger leur succès.

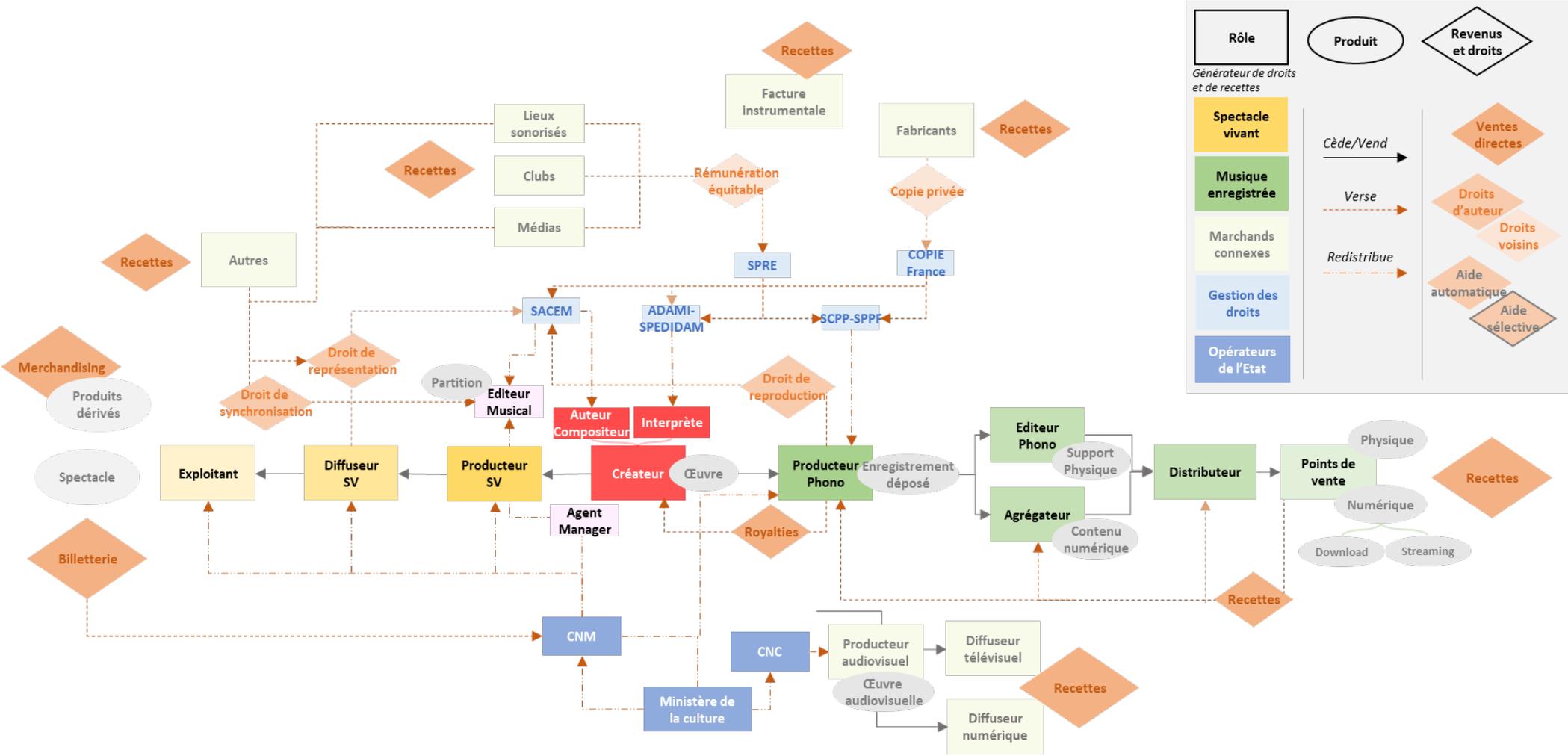
2.3.2 Proposition de cartographie d'un écosystème fragmenté

Mais là encore, les liens entre les différentes branches de l'écosystème ne sont pas toujours précisément tissés. Or, à l'heure du numérique mondialisé, les frontières entre ces branches tendent à se réduire et les enregistrements de musique aussi bien que les concerts se retrouvent au contact d'acteurs proposant des services connexes et d'autres industries culturelles (Ruiz *et al.*, 2021). C'est aussi l'avènement d'un nouveau mode de diffusion qui favorise le contexte d'écoute plutôt que l'œuvre elle-même (Wikström, 2014) et qui fait des revenus de la production phonographique une source de rémunération parmi de nombreuses autres (Lefeuvre, 2018). Ainsi, la musique constitue plus que jamais un écosystème ; et il s'agit d'autant plus de comprendre comment ses branches sont liées.

Nous proposons donc une représentation visuelle schématique de ce qu'est l'écosystème musical en France à l'heure d'écrire cette thèse. Elle prend la forme de chaînes de valeur qui permettent de visualiser le partage des activités de l'écosystème, donc les liens entre les acteurs et leurs pratiques ; elle s'appuie d'ailleurs sur de nombreuses représentations des chaînes de valeur, collectées lors de nos lectures¹⁹. Nous y voyons un outil qui permet de situer chacun des objets de recherche que nous observons par la suite : il décrit des rôles dans la chaîne, des acteurs (qui peuvent d'ailleurs endosser parfois plusieurs rôles) et des flux financiers (de revenus et de droits) entre cinq branches de l'écosystème (la musique enregistrée, le spectacle vivant, la gestion de droits, les marchands connexes et les opérateurs de l'État).

¹⁹ Des schémas issus aussi bien d'institutions pédagogiques (EMIC, Issoudun, Irma), que d'experts d'étude de marché (Xerfi, BCG, Roland Berger, EY, Goldman Sachs) et que d'universitaires : Burnett (1992), Benghozi & Paris (1999), Leyshon (2001), Williamson & al (2003), Beuscart (2008), Hracs (2012), Kulesz (2017).

Figure 3 : L'écosystème musical en France



3 L'élargissement du concept de régulation dans des approches interdisciplinaires

Par les objectifs, les acteurs et les instruments qu'elle met en avant, la vision économique classique de la régulation est à la fois la plus précise, mais aussi la plus restreinte. En effet, à regarder de plus près les principes socio-économiques régissant l'écosystème de la musique, on se rend compte que la seule action réglementaire de l'État ne suffit pas à comprendre sa régulation.

C'est en élargissant les perspectives traitant de la régulation que l'on est en mesure d'ajouter des dimensions d'analyse reflétant l'évolution du contexte régulateur (notamment du rôle de la puissance publique) et correspondant plus précisément aux besoins d'une industrie culturelle unique. À la croisée de l'économie, de la sociologie, du droit ou encore de la philosophie, des thèses invitent à adopter une vision plus large des règles, des parties prenantes et des dynamiques de la régulation.

3.1 Les règles n'ont pas uniquement une forme réglementaire

Premièrement, l'approche en termes de réglementation publique associée aux règles des dimensions de matérialité et de coercition : elles sont inscrites dans les lois et ont force de loi. Mais cette dernière « *n'est qu'un des nombreux modes de régulation sociale* » (Collins, 1999, p7) et nombre de travaux scientifiques jettent un nouveau regard sur les instruments qui forment la régulation.

3.1.1 Remettre en cause la rationalité des règles

Les premiers travaux qui nourrissent la vision de la régulation invitent à faire correspondre les règles du marché aux intérêts de ses acteurs de sorte « *qu'il n'entre jamais dans l'intérêt des parties prenantes de les enfreindre. [...]. Les individus suivent leur intérêt en suivant les règles en question* », et c'est ce qui fait la « *robustesse* » de ces règles (Favereau, 2009, p73). Mais dans quelle mesure cette équivalence tient-elle : l'agent économique est-il fermement certain de quelles règles le guident ?

À cette interrogation, le courant institutionnaliste oppose une réponse contrastée aux préceptes de l'économie classique, au premier rang desquels l'agrégat de choix d'individus rationnels comme fondement des échanges. À rebours de cette vision considérée comme étiquée, les institutionnalistes cherchent à recentrer le débat sur les institutions qui ont été marginalisées dans les conceptions behavioristes : ils s'intéressent aux interactions entre l'organisation et ses environnements, et notamment aux « *effets de la culture, des rites, des cérémonies et des superstructures sur les organisations* » (Di Maggio & Powell, 1997). L'action des individus en organisation s'explique par leur engagement, les valeurs qui les animent, et les normes.

À ces explications culturelles, les néo-institutionnalistes ajoutent des explications cognitives. Ce courant s'inspire du tournant cognitif des sciences sociales des années 1960 (porté notamment par Herbert Simon), qui explique les comportements en organisation par le suivi des règles plutôt que par le calcul des conséquences (March & Simon, 1958). Il centre son analyse sur les routines comme moteur de la décision et comme vecteur de réduction de l'incertitude organisationnelle : il ne faut « *pas considérer l'habitude comme un élément purement passif dans le comportement, mais bien plutôt comme un moyen par lequel l'attention est dirigée vers certains aspects de la situation, excluant par là même d'autres aspects de la situation qui auraient pu orienter les choix dans une autre direction* » (Di Maggio & Powell, 1997). En définitive, les institutions correspondent plus largement aux « *structures servant de cadre aux interactions stratégiques* » (Ben Slimane & Leca, 2010), et il peut s'agir aussi bien de règles collectives informelles, que de croyances, de valeurs ou d'objectifs communs (Demil & Leca, 2003).

Dans la Théorie de la Régulation Sociale, on retrouve cette contestation de l'ordre rationnel : pour Reynaud (1989), la société n'est pas une addition de poursuites d'intérêts individuels, elle repose sur des règles. Des règles qui sont une forme de coercition répondant à un état de nature hobbesien, une contrainte qui vient régler « *le jeu naturellement conflictuel des acteurs* ». Elles prennent des formes plus ou moins explicites, oscillant entre règles formelles, officielles, écrites et règles informelles, ou même déviantes, « *qui constitueraient la partie immergée de l'iceberg* » (Reynaud, 1989). Entre les règles affichées et les règles effectives naissent des tensions, car par exemple lorsqu'un décret est décidé, mais non publié, la règle existe, mais elle n'est pas appliquée, donc pas légitime (Reynaud, 1989). Un processus de mise en place des règles apparaît alors : c'est la régulation.

Un tel emploi des notions de règle et de régulation par la Théorie de la Régulation Sociale lui a valu des mobilisations par les économistes, surtout hétérodoxes (Bréchet, 2013²⁰), qui eux-mêmes révisent la conception classique de la régulation. Pour Favereau (2009), ce n'est que dans les années 1970 avec Kenneth Arrow que la théorie économique découvre véritablement les règles, en découvrant que le concept de rationalité individuelle ne suffit plus à expliquer les défaillances de marché : il s'agit de prendre en considération – au-delà des simples règles du marché – l'intervention publique, les relations contractuelles et les systèmes de valeurs morales. À rebours d'une vision d'agents rationnels dont les calculs éliminent tout imprévu, il faut aussi voir les règles comme faites d'incomplétude : les contrats sont incomplets tandis que les règles formelles ont leur dose d'informel qui leur permet de fonctionner. Enfin, il faut dépasser une vision efficiente qui retiendrait la nécessité d'un principe de performance dans la mise en place des règles, en ajoutant des notions comme les valeurs et la justice : « *il est surprenant de limiter ce que l'on attend d'une règle de droit à un principe d'efficacité. La justice ne constituerait-elle pas un autre principe, à faire rentrer en ligne de compte, y compris pour l'analyse économique ?* » (p 82).

De même, pour la Théorie de la Régulation, le marché (et les rapports qui s'y nouent) n'est pas fait d'anticipations rationnelles et de rencontres d'intérêts, mais bien plutôt d'un construit social (Boyer, 2001a). Les institutions sont des rapports sociaux « fondamentaux » codifiés : chaque pays et période historique a produit ses institutions propres et donc ses manières de réguler, ses « modes de régulation ». On en distingue cinq : la forme monétaire, les rapports salariaux, les modalités de concurrence, le fonctionnement de l'État, les formes d'adhésion au régime international, et le régime d'accumulation (Boyer, 2003).

Autre approche économique hétérodoxe²¹, l'économie des conventions fait de la convention son cœur théorique, y incluant une multitude de relations entre acteurs qui leur permettent de se coordonner : habitude, usage, coutume, institutions, code, classement, règle, standard, qualification et cadres interprétatifs (Chiapello & Gilbert, 2013). Là aussi la rationalité calculatoire comme mode

²⁰ Bréchet de préciser : « l'entrée par l'activité de régulation, qui constitue le corollaire de la récusation du dualisme acteur-système, s'impose à l'analyste, car c'est la régulation qui fait la règle ».

²¹ Ces deux dernières théories économiques rejoignent, dans leur contraste avec la vision réglementaire, les apports de la sociologie, pour qui l'ensemble des comportements sont institutionnalisables, les institutions étant une « corne d'abondance » : « tandis que les économistes et les politistes mettent uniquement l'accent sur les règles du jeu politique ou économique, les sociologues trouvent des institutions partout, de la poignée de main au mariage en passant par les services de planification stratégique » (Di Maggio & Powell, 1997). Une vision qui trouve ses racines dans le concept de norme chez des auteurs comme Garfinkel, à savoir les règles générales qui opèrent en toile de fond et qui guident les comportements des acteurs, et qui sont matérialisées dans des procédures, des scripts et systèmes de production, permettant aux acteurs de s'assurer que leur démarche est raisonnable.

d'action et de raisonnement des individus sur le marché est contrastée par une rationalité interprétative, dans laquelle les acteurs mènent des efforts de catégorisation, de classification, et plus généralement de commensuration (Boltanski & Thévenot, 1991) pour gérer leurs rapports. La régulation s'incarne dans des ordres de justification et des opérations de qualification des biens permise par des dispositifs de jugement (Karpik, 2007).

3.1.2 Réviser la matérialité d'une règle aussi invisible qu'explicite

L'introduction de règlements cognitifs, relevant de valeurs ou même de réflexes, dilue ainsi la matérialité de ce qui guide les comportements et ouvre donc la voie à d'autres arguments qui viennent compléter la vision historique de la régulation. Il s'agit de dépasser une « *conception formaliste* » qui estime qu'« *une règle ne se conçoit comme règle que formulée ou explicitée* » (Brandom, 1994), qu'avant de pouvoir appliquer une règle il faut en avoir une interprétation et une représentation, comme si l'acte était une réponse à l'injonction de la règle : de ce fait, elle oppose la raison à l'expérience, le sens au fait²², la maîtrise à ce qui nous échappe (Cometti, 2008). Or l'application de la règle suppose des étapes qui la précèdent, comme l'apprentissage, et ainsi « *la règle possède un statut implicite avant de posséder un statut explicite* ».

Revenons-en à l'institutionnalisme : les suites données aux premiers travaux ne sont pas homogènes, elles donnent naissance à des perspectives bien distinctes. Si la sociologie s'empare pleinement de la posture, les économistes trouvent également dans les institutions une notion féconde. Que ce soient « *des habitudes et des règles qui fournissent aux individus un ensemble de stimulants ou de freins* » (North, 1986), « *des structures de gouvernance, des arrangements sociaux mis en œuvre pour minimiser les coûts de transaction* » (Williamson, 2002), les institutions opèrent comme des contraintes dans les choix rationnels des acteurs. Elles prennent forme de loi, mais aussi de coutumes, de traditions et d'habitudes inscrites dans les organisations.

Au-delà de la prise en compte des institutions, les approches économiques ont enrichi l'analyse des instruments permettant d'atteindre les objectifs de la régulation. En complément d'instruments juridiques, les régulateurs peuvent également mettre en place du droit souple (*soft law*) (Snyder, 1994) et des instruments d'influence, jouant en partie sur la réputation des entreprises visées par la

²² « Il n'y a pas d'un côté la règle ou les normes et d'un autre les faits. Il y a des actions, en interaction avec d'autres actions, dans un contexte public, et la dimension normative qui en est indissociable, en tant simplement qu'elles possèdent un sens dans ce même contexte. »

régulation et « *misant sur la dissuasion plus que sur la répression* » (Chevallier, 2004) : fixation d'objectifs, émission de recommandations, « *naming and shaming* », diffusion d'informations (par le biais d'indicateurs par exemple), exigences sur la transparence... Autant d'outils qui forment plus communément la « *sunshine regulation* » (Marques & Simões, 2008). La capacité à contraindre s'exerce ici de manière diffuse, sans forcément passer par une sanction.

Pour Chowdhury & Wessel (2012), la règle peut très bien consister en un principe souple, n'induisant pas de sanction²³. En effet, la régulation recouvre des phénomènes informels (Pauwelyn *et al.*, 2014) qui se distinguent de la fabrique traditionnelle de la loi en tant que le processus de régulation ne passe plus forcément par des organisations internationales traditionnelles (« *process informality* »), que les acteurs engagés ne sont pas les régulateurs traditionnels (« *actor informality* ») et que le résultat du processus n'est pas forcément un traité formel ou un engagement légal (« *output informality* »)²⁴ (voir 2.2.2).

En définitive, il existe des règles juridiques, formelles, matérialisées et donc très visibles, observables et explicites, mais aussi des règles « pratiques » implicites « *car souvent non conscientes, et reconstruites comme principes organisateurs d'une conduite, ou d'un comportement régulier* » (Fattier, 2009, p131), des règles qui ne se perçoivent pas comme règles telles que sont perçues les règles juridiques : « *la pratique ne se connaît pas comme règle. Si la règle pratique avait une existence comme règle, on n'aurait pas besoin de règle-loi* » (p144).

3.1.3 Voir les règles comme pratiques et jeux d'acteurs

On le voit, la règle est donc un principe coercitif, mais qui s'exerce sous des formes plus ou moins visibles et dont la matérialité est dès lors relative. La règle est à la fois implicite et explicite, souple et contraignante, mystérieuse et évidente. Elle guide les comportements autant qu'elle peut mener les acteurs au doute.

²³ « *We understand "regulation" in a broad sense here, referring to the setting of rules, standards or principles that govern conduct by public and/or private actors. Whereas 'rules' are the most constraining and rigid, 'standards' leave a greater range of choice or discretion, while 'principles' are still more flexible, leaving scope to balance a number of (policy) considerations* ».

²⁴ À noter que malgré ce constat, dans leur étude du marché de l'autorisation médicale, ils se réfèrent à des normes formelles et légales (les directives européennes et les standards des industriels).

Bénédicte Reynaud résume bien ces constats et les leçons qu'il faut en tirer. Si, comme le conçoivent les économistes, les règles sont une procédure qui ne nécessite pas d'interprétation²⁵, qui ne suscite pas de doute, qui garantit une solution, alors les acteurs ont simplement à se placer sur ces « rails » (terme repris de Wittgenstein) et se laisser guider infiniment par ce principe. Un principe qui serait à la fois infaillible, sans échec et donc instrumental, téléologique : son mécanisme est fixe et se reproduit à l'infini, ce qui « signifie que le futur est déjà fixé » (Reynaud, 2010). Or en réalité ces règles s'avèrent incomplètes, elles ne permettent pas de traiter toutes les situations. Comme le montre l'étude des règles dans les ateliers de la RATP (Reynaud, 2001), les règles explicites (appelées « révisions » et « dettes ») ne comportent pas les ressources suffisantes pour organiser les tâches de maintenance : à partir de leur expérience, les travailleurs prennent le réflexe de s'appuyer sur des repères concrets (jeter un coup d'œil sur les étagères répertoriant les révisions par exemple), réflexe qui devient une habitude, et qui permet à terme une organisation stable fondée à la fois sur les règles et les routines.

Mais ces routines, qui sont « des façons de suivre les règles » et qui permettent d'en évacuer le doute vacant, ne sont pas elles-mêmes des règles : elles ne sont pas explicites (elles sont implicites, inconscientes), elles ne relèvent pas d'une rationalité procédurale (elles relèvent d'une rationalité adaptative, collective) et elles s'accomplissent dans l'action (« les routines sont un mode de résolution pragmatique d'un problème auquel les règles donnent une réponse théorique », Reynaud, 2001), sans garantir, au bout, une réussite. Au total, la règle ne tient pas seule, elle doit être resituée dans un contexte et des usages, elle passe par un « système de règles », incluant d'autres règles, composées de « sous-ensembles de règles » de natures diverses qui se complètent les unes les autres, fonctionnent ensemble en réseau, et « s'appliquent dans un monde réel » (Reynaud, 2001).

En découle une vision wittgensteinienne qui consiste à affirmer que « la règle ne peut être séparée d'une pratique, d'un usage » (Dumez & Suquet, 2009, p20)²⁶ et que « les seules règles à considérer sont celles qui se pratiquent dans un contexte, un donné ultime, les formes de vie » (Reynaud, 2009). Elle pousse à se demander « comment les individus suivent les règles » plutôt que « comment les règles opèrent sur les individus ». C'est la pratique qu'il faut observer, c'est « la prise de décision concrète » (Benghozi, 2018) qu'il faut saisir, pour se départir du doute ou de l'évidence de la contrainte, et pour ne pas concevoir la règle comme

²⁵ Elles sont vues comme "une contrainte dans le programme de maximisation" (Reynaud, 2001).

²⁶ Cet usage est fait de divers composants : des exemples (pour montrer et apprendre la règle), des techniques (des outils, des instruments de gestion) et des règles muettes, implicites.

pure mécanique ou pure interprétation. Ou encore, les pratiques sont un point d'observation pertinent des règles, car elles sont organisées par ces dernières (Fattier, 2009).

Crozier et Thoenig (1975) s'inscrivent également dans cette perspective. Pour ces auteurs, ce qui fonde la régulation c'est le jeu des acteurs et ses ingrédients (stratégie, valeurs, représentation, conventions...). Elle est caractérisée par deux types distincts de jeu d'acteurs, qui rentrent en contradiction l'un avec l'autre. D'un côté, le « *jeu de la règle* », c'est-à-dire l'univers des règles et de ceux qui y sont soumis ; dans le cas du système politique local étudié par Crozier et Thoenig, l'établissement et le respect de règles s'opèrent par des contrôles croisés entre différents acteurs, qui se placent chacun dans une logique de sauver la face par rapport à des acteurs extérieurs. De l'autre côté, le « *jeu de l'exception* », c'est-à-dire l'univers de ceux qui échappent aux règles. En effet, les règles du système créent des exceptions qui sont les lieux de pouvoir de ce système : certains joueurs (souvent des initiés et les plus puissants) disposent d'un mode de régulation qui leur est propre et peuvent ainsi (« *grâce à lui* ») faire pression sur les zones de pouvoir, « *opérer des pressions plus directes sur les points nodaux du système où des décisions peuvent être prises* ».

3.2 Une multitude d'acteurs de la régulation

Deuxièmement, si les règles sont jeux d'acteurs, qui en sont précisément ces acteurs ? Là aussi, l'approche en termes de réglementation publique se voit tout d'abord élargie par la propension qu'ont les acteurs du marché à jouer un rôle dans la formation des règles, leur capacité à être actif. Ce qui conduit à l'affirmation qu'au-delà de l'État, nombreux sont les individus et les organisations posant des règles.

3.2.1 La régulation comme principe actif émanant des acteurs

Les théories des choix rationnels attribuent aux individus une pleine liberté dans leur action, les rendent maîtres de leur comportement. À l'inverse, la découverte d'institutions à la vie indépendante et de moteurs psychologiques sur lesquels les individus ont peu prise remet en cause leur propension à contrôler le processus de régulation. Ainsi, dans sa version initiale défendant l'isomorphisme (voir plus bas), le néo-institutionnalisme sociologique mettait l'accent sur l'influence de l'environnement social et culturel sur les organisations et s'intéressait donc assez peu aux marges d'action stratégique des acteurs ; mais « *des évolutions récentes et moins connues de ce courant réintroduisent au cœur du néo-institutionnalisme les capacités stratégiques des agents et notamment leurs aptitudes à*

modifier les 'règles du jeu' qui régissent l'environnement » (Leca, 2006). Des travaux récents font du « travail institutionnel » (Lawrence & Suddaby, 2006) le pivot d'une analyse marquée par la marge de manœuvre des acteurs : il s'agit d'étudier « *les activités par lesquelles les acteurs entreprennent d'influencer les institutions* », plutôt que le résultat de ces activités (trop complexe à expliquer, car intriqué dans une variété d'acteurs et de travaux institutionnels) (Ben Slimane & Leca, 2010).

La Théorie de la Régulation Sociale est sans doute la théorie qui réaffirme le plus fermement la marge de manœuvre des acteurs. Pour Reynaud, les règles ne sont en rien immanentes, elles sont un produit de l'action collective. Plutôt que de s'intéresser à la nature des règles, il faut se pencher sur leur provenance et leurs usages, et considérer qu'elles ont des auteurs et qu'elles ont des destinataires. C'est d'ailleurs en ce sens que l'on peut et que l'on doit « *parler de régulation plutôt que de règles* » (Reynaud, 1989), car les acteurs ont un rôle fondamental dans le processus dynamique de mise en place des règles : les règles émergent dans l'action.

Dès lors, on peut distinguer plusieurs types de règles résultant de l'interaction des agents : les règles « de contrôle » sont celles qui émanent de l'extérieur du groupe (Reynaud, 1989), et leur mouvement de régulation s'opère de haut en bas. C'est le mouvement inverse des règles « autonomes » qui sont les règles élaborées par les acteurs de terrain au service de leur propre activité, lorsqu'ils tentent d'améliorer et de se réappropriier les règles de contrôle émises. Elles ne sont pas nécessairement « déviantes », souvent même elles servent l'efficacité en corrigeant ou en complétant la régulation de contrôle exercée par la direction ou par l'encadrement (Reynaud, 1989). C'est le cas quand, par exemple, une responsable d'équipe qui doit évaluer ses collaborateurs conçoit, pour son propre usage, une version simplifiée et à ses yeux plus « opérationnelle » de la grille d'évaluation des compétences élaborée par le service des ressources humaines. Les règles autonomes peuvent ainsi être clandestines comme parfaitement connues – et tolérées – par l'encadrement.

3.2.2 L'État n'est pas le seul régulateur

Tout acteur a donc une marge de manœuvre dans la formation des règles. Sans s'inspirer directement de ce constat, plusieurs contributions, d'horizons différents, convergent néanmoins pour le prolonger. Leur convergence réside plus précisément dans l'observation d'une multiplication des participants à la régulation liée à l'essor de la mondialisation au XXI^e siècle, et résultant en une remise en cause des pouvoirs publics comme seul agent de la régulation.

Chez les économistes, l'argument prend initialement une forme normative : il ne s'agit pas de dire que l'État n'est pas le seul régulateur, mais qu'il *ne doit pas* être le seul régulateur. En effet, pour l'école du Public Choice dans les années 1960, la régulation opérée par l'État risque d'être capturée par les acteurs qui en sont l'objet ou par des usagers. Le recours au lobbying, dénoncé par ces théoriciens, peut avoir pour effet d'orienter la réglementation en faveur d'un nombre limité d'acteurs. Cela démontre d'une part que « *l'idée que les marchés seraient autonomes du politique est, au fond, une fiction moderne* » (Brousseau, 2016), et d'autre part qu'il n'est donc pas souhaitable que les pouvoirs publics aient le monopole de la régulation. C'est pourquoi les États-Unis ont précocement²⁷ mis en place des agences de régulation indépendantes²⁸.

Pour les juristes, l'augmentation continue depuis les années 1960 du nombre de structures impliquées dans la régulation (Ahdieh, 2005) a un impact direct sur les aspects légaux : elle signifie le passage d'une régulation comme contrôle bureaucratique national à un rôle assuré par des agences indépendantes technocratiques (Chowdhury & Wessel, 2012). Non seulement l'État est l'objet d'actions (« *acted upon* », Black, 2001) de régulation autant qu'il en est acteur, mais en plus il n'a pas le monopole régulateur et ses marges d'action se heurtent aux postures d'autres acteurs, qui ont des formes diverses (grandes firmes, associations, mais aussi comités techniques : les monopoles techniques sont tout autant des formes de régulation que l'autorité légale) et des degrés divers d'investissement dans le processus de régulation. Ainsi, pour Chowdhury & Wessel, on peut distinguer trois types de participants à « l'espace régulateur »²⁹ : les « *principals* » (qui se chargent de la formation des règles), les « *participants* » (qui sont le réceptacle des règles, mais sont donc aussi chargés de leur mise en place) et les « *residual actors* » (qui se contentent de suivre les règles). En définitive, pour les juristes, la régulation s'est progressivement « décentrée » de l'État (« *decentered regulation* », Black, 2001), elle ne se limite alors plus à l'action de ce dernier, mais constitue bien plutôt un processus ouvert et négocié par de multiples acteurs (Chowdhury & Wessel, 2012³⁰), dans lequel aucun d'entre eux ne peut prétendre dominer unilatéralement le processus de régulation.

²⁷ En Grande-Bretagne, c'est suite aux mouvements de privatisation des années 1980 qu'ont été mises en place des autorités indépendantes de régulation.

²⁸ L'indépendance « est censée rendre [ce type d'agences] comptable de l'intérêt général » (Brousseau).

²⁹ « *regulatory space* »

³⁰ « *A negotiated outcome resulting from the interaction between multiple actors* ».

Les perspectives sociologiques décentrent aussi la charge régulatoire et considèrent tout autant que la vision de l'État omnipotent, autonome, planificateur et centralisateur constitue un mythe, qui a été dégonflé en bonne partie par la mondialisation (Commaille & Jobert, 1998) : celle-ci a entraîné la multiplication des niveaux de négociation et de réalisation de l'action publique qui laisse penser que « *l'État n'impulserait plus l'action publique, il en serait de plus en plus l'un des partenaires, co-producteur de règles et participant d'une construction collective de compromis* », mais qui plus précisément reconfigure le rôle des pouvoirs publics en un « État négociateur », qui fonde son action sur la concession, l'incitation et la contrepartie, plutôt que sur la coercition. Dans l'ouvrage de Commaille et Jobert, la contribution de Guy Groux et Jean-François Amadiou (1998) va dans le même sens : pour ces auteurs, l'apparition des accords d'entreprise dans les années 1980 fait de l'entreprise un lieu de production de règles, bien distinct de la loi et capable d'apporter des réponses plus diversifiées et adaptées qu'une réglementation univoque : « *à l'uniformisation des statuts d'hier ont succédé de nouveaux enjeux contractuels* » (p. 188-189).

Ainsi, les sociologues donnent matière à aller plus loin. Par le simple fait de se tourner vers la règle au sein des organisations plutôt que vers des objectifs, elle élargit le périmètre des acteurs impliqués : la régulation, comme la norme, est partout. Toute organisation est sujette à la régulation, l'influence et en est traversée, même le régulateur. C'est ce qu'explique Moisson (2009) en spécifiant qu'il y a des règles externes aux organisations, mais aussi des règles internes « fabriquées » par elles, des règles de gestion sous-tendues et légitimées par des outils de gestion et qui opèrent comme des « *guides de conduite censés assurer la performance de l'organisation, grâce à la conformation des comportements humains qu'elles obtiennent* ». La régulation n'est donc pas l'apanage des pouvoirs publics, elle peut être une opération à la charge des acteurs privés.

La conduite de la régulation, pénétrée par des acteurs d'envergure internationale, ne se joue plus seulement au niveau des États (Wouters & Wessel, 2008) et la morphologie des participants évolue vers des autorités indépendantes (mandatées pour réguler), mais aussi vers des métaorganisations ou bien encore les organisations elles-mêmes assujetties à la réglementation (Megali, 2020). En définitive, « *la construction des cadres institutionnels de l'économie de marché ne relève pas d'un jeu coopératif mené par un hégémon bienveillant. Elle est le fruit d'initiatives d'un grand nombre de parties prenantes : décideurs politiques, technocrates, parties dans les échanges, organisateurs de systèmes d'échange, etc.* » (Brousseau, 2016).

3.3 La régulation comme processus permanents

Enfin, troisièmement, la revue d'une littérature interdisciplinaire sur la notion de régulation permet aussi de voir en quoi l'équilibre n'est pas le seul mouvement de la régulation : comme le met en évidence l'anglais de la définition de Gowland (« *laying down the rules* »), la régulation est un processus en train de se faire. La régulation a une fin et en même temps elle reste *en cours*, elle a des régularités et elle est faite de changements. Le jeu des acteurs, qui porte sur les règles d'un champ organisationnel, n'est pas figé, il est fait de négociations et d'adaptations, de divergences et de convergences.

La capacité des acteurs à s'adapter transparait des théories économiques comme celles du Public Choice, où le « régulateur » est sommé de réagir face aux risques de capture. Mais on retrouve plus particulièrement cette vision processuelle dans les approches sociologiques de la régulation. En prenant pour point de départ l'observation des règles, elles conduisent à s'intéresser à leurs origines, leur mise en place, leurs mécaniques. Elle fait apparaître ces règles comme muables et c'est le processus de régulation qui rend compte de la dynamique de ces règles. La Théorie de la Régulation Sociale définit précisément la régulation comme processus permanent d'établissement et d'ajustement des règles régissant les rapports entre acteurs : « *il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire le processus de régulation* » (Reynaud, 1989, p. 31). Dans cette logique, « *la décision, la réforme ou la règle sont ainsi l'aboutissement d'un processus négocié* » (Commaille et Jobert, 1998, p16).

Et plus qu'un unique processus linéaire, la régulation apparaît comme un ensemble d'étapes (Benghozi, 2018), bien qu'il n'y ait pas (à notre connaissance) de vision unifiée de ces étapes. L'une d'elles est probablement la mise en acte de la règle, sa pratique, son interprétation dans son application, le « comment les individus suivent les règles » (Reynaud, 2007). Une fois mise en place, la règle en pratiques doit être maintenue, il faut la gérer et la faire respecter (« *enforcement* », Chowdhury & Wessel, 2012) ; car elle peut aussi être supprimée et renégociée (Reynaud, 1989). Par ailleurs, la littérature invite à ajouter une étape qu'on pourrait qualifier d'évaluation, de « *prise en compte des résultats de l'application de la règle et [d'] élaboration du diagnostic* » (Leplat, 2006) : au-delà de déceler des règles, l'étude de la régulation consiste aussi à évaluer les éventuels écarts entre leurs origines, leurs applications et ce que produisent leurs applications (Richebé *et al.*, 2020).

4 La nécessité d'une approche en niveaux

On le voit, les contributions scientifiques sur la question de la régulation incitent à un triple élargissement du concept de régulation : en termes de variété des règles, en termes d'acteurs et en termes de dynamiques. Mais où se logent les règles ? D'où les acteurs les négocient-ils ? Où les processus d'établissement de règles opèrent-ils ?

4.1 Une régulation multiniveaux

L'apport des juristes est ici intéressant. Ils voient dans la fragmentation du pouvoir régulateur (voir 2.2.2) une complexification des interactions entre les structures impliquées (Black, 2001) : celles-ci tendent à échanger des informations, partager des idées et ainsi avoir une relation « dialogique » (Ahdieh, 2006). Autrement dit, pour ces auteurs, ces élargissements font que le processus de régulation se joue de plus en plus à des niveaux d'administration différents (Chowdhury & Wessel, 2012), et qu'en cela, apparaît une régulation multiniveaux (« *multilevel regulation* », Wouters & Wessel, 2007). En gestion, seul Benghozi (2018) évoque une telle dimension d'analyse.

Ce constat fait largement écho au fait que les travaux décrits plus haut se placent sur des niveaux différents. À grands traits, les approches sociologiques se situent à un niveau plutôt intraorganisationnel, tandis que les approches économiques se situent à un niveau interorganisationnel. En effet, à l'image de la Théorie de la Régulation Sociale, les sociologues se penchent sur des relations de travail et s'occupent moins du marché et de son organisation. Pour le dire autrement, ils considèrent une régulation de nature plutôt « microsociale » (Bréchet, 2013) : comment les microprocessus produisent de l'ordre social. À l'inverse, les économistes tendent à une posture plus macro dans l'étude des dynamiques régulatrices, à l'image de la Théorie de la Régulation qui affirme que ce sont les institutions qui déterminent la stabilité ou l'instabilité d'une économie. D'un côté les règles opèrent au sein d'une organisation, de l'autre, elles régissent les rapports entre organisations. Pourtant, plutôt que de s'exclure, ces approches peuvent se compléter, et de ces visions moins juridiques ressort donc tout autant un besoin d'explicitier ces différences de niveaux et de tenter de les mettre en lien.

La nécessité d'une analyse en niveaux est d'autant plus prégnante qu'il en va de la capacité de la régulation à remplir son rôle. Pour Chowdhury & Wessel (2012), la tendance contemporaine à la multiplication des acteurs de la régulation et à la complexification des règles nourrit une désynchronisation entre le cadre légal tel qu'il est affiché et le processus de régulation tel qu'il se fait, avec ses nouveaux acteurs et ses normes souvent informelles. Ainsi naît un danger de « fissure

et de fragmentation » de l'architecture de l'espace régulateur, et donc de forte incertitude³¹. Dit autrement par Moisdon (2009), un niveau opérationnel peut créer ses propres outils et ses propres règles, distincts de ceux utilisés par le niveau administratif par exemple, créant des « ruptures de niveaux », une désynchronisation entre les logiques de chacun.

À ce besoin d'étude en niveaux répond pourtant un faible nombre de travaux de recherche. En particulier, la caractérisation des niveaux de régulation diverge selon les auteurs. Côté juristes, le constat problématique est celui d'une régulation transnationale qui vient bousculer voire supplanter les régulations nationales, et dès lors l'enjeu réside dans les niveaux administratifs nationaux, internationaux et européens (Chowdhury & Wessel, 2012). Dans d'autres disciplines, ce sont les niveaux inter et intraorganisationnels qui sont explorés, mais jamais explicitement dans des termes réglementaires et souvent en n'étudiant qu'un sens de la relation entre ces deux étages.

Ainsi, les néo-institutionnalistes s'intéressent aux effets du niveau macro sur le niveau local : Lippi (2000) affirme par exemple que les formes d'institution élaborées au niveau macro sont remises en contexte par les routines et pratiques des organisations à leur propre niveau. Mais c'est peut-être avec les travaux de Fligstein (1996) que la tentative de connecter intra et interorganisationnel est la plus aboutie : pour l'auteur, il faut aller au-delà de l'étude des règles et privilégier une approche en termes d'actions politiques des agents du marché (« *market as politics* ») engendrant une lutte interne aux entreprises aussi bien qu'une lutte entre entreprises. De même, Kimberly & Evanisko (1981), dans une étude statistique sur le secteur hospitalier, distinguent trois variables explicatives, mais qui concernent le niveau d'adoption des innovations (et non la régulation) : les individus leaders dans l'organisation, les caractéristiques de l'organisation elle-même, et le contexte de l'organisation.

Les résultats que l'on peut espérer de l'approche multiniveaux – prenant la régulation pour unité d'analyse – est de parvenir à rendre compte de la variation, des dynamiques (Lecocq, 2012). Et en traitant simultanément plusieurs niveaux d'analyse simultanément dans la recherche, en les spécifiant et en les reliant, on est en mesure d'éviter des biais attribuant les phénomènes uniquement aux groupes (« biais écologique ») ou uniquement aux individus (« biais atomistique »). C'est par ailleurs le moyen de jeter un regard original sur l'innovation : comme le statue l'axe « Régulation et innovation » du groupement interdisciplinaire de recherche i3, « *même si la régulation*

³¹ « *The danger of regulatory overlap and dissonance as an outcome of lack of cohesiveness and fragmentation may lead to regulatory uncertainty and may in the process undermine legal certainty in a regulatory space that is characterised by such multilevelness* ».

publique semble débordée par la régulation privée dans nombre de domaines, c'est par l'articulation entre ces différents types de régulation que l'innovation peut se développer»³².

4.2 Quatre niveaux inspirés par le cas de la musique

Dans leur étude sur le secteur hospitalier, Kimberly et Evanisko (1981) distinguent trois variables explicatives de l'adoption des innovations : les individus leaders dans l'organisation, les caractéristiques de l'organisation elle-même, et le contexte de l'organisation. Inspirantes pour l'étude micro de la régulation, ces variables nous paraissent cependant incomplètes au vu des réalités musicales. En effet, une caractéristique qui s'impose à tout chercheur et chercheuse se penchant sur la musique est celle d'une unité fragmentée (voir figure 3).

On l'a vu, le secteur musical exige d'avoir à la fois un point de vue écosystémique et, dans le même temps, un point de vue différencié selon ses branches. Un musicien vit de concerts autant que d'enregistrements – parfois plus de l'un que de l'autre – et pourtant le live n'a pas grand-chose à voir avec le studio. Faut-il les traiter distinctement ? Faut-il les envisager ensemble ? Nous choisissons de voir dans ce constat ambivalent une dialectique plutôt qu'une ambiguïté : il faut faire les deux et voir comment ils se répondent l'un et l'autre.

Nous nous proposons donc de déployer l'analyse de la régulation selon quatre niveaux, distingués par des frontières organisationnelles. Le premier est un niveau de l'écosystème : il se place à une échelle macro du fait socio-économique musical, résolument interorganisationnel, et par conséquent plutôt international. Les règles de ce niveau tendent à s'appliquer à tous les acteurs de l'écosystème, dépassant les branches, et incluant parfois des acteurs et des logiques dépassant la musique. Le deuxième niveau est celui des branches sectorielles : il est également interorganisationnel, mais concerne une branche d'organisations de l'écosystème, disposant de leurs stratégies, leurs réglementations, leurs forces de rappel et leurs pouvoirs de marché. La régulation du live diffère de la régulation de la musique enregistrée. Le troisième est le niveau de l'organisation : cette fois il est intraorganisationnel, mais concerne l'activité et la stratégie globale d'une organisation, avec pour principaux acteurs sa direction et ses instances.

³² <https://i3.cnrs.fr/axes-de-recherche/regulations-de-l-innovation/>

Enfin, le quatrième niveau est celui de l'opérationnel : lui aussi intraorganisationnel, il se veut plus micro, ancré dans les routines, les valeurs, les outils et les modes d'organisations des services opérationnels. C'est le niveau des acteurs individuels et de leurs pratiques, mais aussi celui des contraintes techniques (Riveline, 1993). Il constitue un niveau de mise en acte des niveaux précédents, une régulation dans laquelle les autres formes de régulation s'exécutent, se performant et sont transformées. Dans la suite de Benghozi (2018), l'idée est que ce ne sont pas seulement les grands principes d'une organisation qui façonnent ses actions, mais tout autant les actions concrètes de cette organisation qui façonnent, réciproquement, les principes qu'elle se donne. Dès lors, l'étude des « microactivités qui composent le processus de régulation » – telles que la fixation d'un ordre du jour ou la prise de décision dans des assemblées – revêt une importance scientifique certaine et encore peu explorée.

5 La grille de lecture adoptée

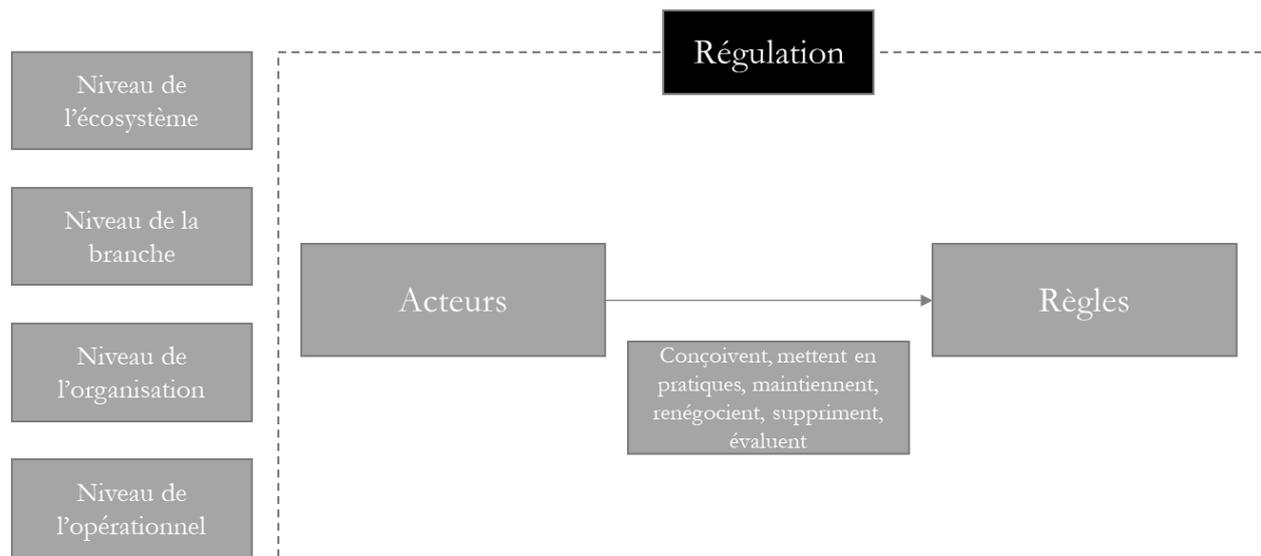
En somme, il existe une première vision de la régulation, la plus partagée, faisant apparaître trois piliers de la notion : ses règles (qui opèrent un contrôle), ses acteurs (l'État et le marché) et ses dynamiques (la recherche d'équilibre), analysés à une échelle plutôt macroscopique. Elle est complétée par des travaux interdisciplinaires qui voient dans la règle un principe parfois intangible et dès lors observable dans les pratiques, qui considèrent l'ensemble des organisations et des individus comme des acteurs de la mise en place de règles et qui font de la régulation des processus permanents structurés en étapes.

Ces recherches interdisciplinaires n'ont certes pas attendu la musique pour enrichir la vision de la régulation ; ce que nous invite cependant à faire le cas musical, c'est à mettre en lien ces différentes approches, à les compiler et à y ajouter une autre dimension, avec l'idée que la régulation se joue à différents niveaux du champ des organisations (voir figure 4). Nous aboutissons ainsi à notre propre conception de la régulation : une conception qui élargit la régulation économique, s'appuie grandement sur le concept de régulation sociale et s'inspire des approches philosophiques et linguistes sans toutefois les inclure dans l'analyse.

Nous définissons donc la régulation comme l'ensemble des processus d'établissement de règles dans lesquels s'engage une multitude d'acteurs d'un écosystème, qui tendent vers des équilibres perpétuellement renégociés, et qui se jouent à quatre niveaux organisationnels. La règle est un principe coercitif qui oriente les comportements des acteurs, et qui peut-être aussi bien écrites et

matérialisée qu'inscrite dans des habitudes, dans des valeurs, des pratiques ou des outils. Ce sont les acteurs (variés) d'un écosystème qui se donnent ces règles, les travaillent, les négocient et les mettent en œuvre à différents niveaux : le niveau de l'écosystème, le niveau de la branche, le niveau de l'organisation et le niveau de l'opérationnel. L'ensemble tend à la construction et la pérennisation d'actions collectives, dans des processus sans cesse renouvelés.

Figure 4 : Grille de lecture de la régulation



CHAPITRE 2 - [Contextes et revue de littérature sectorielle] La construction des branches de la musique : une histoire de régulation

Dans ce deuxième chapitre, il s'agit de répondre à notre première question de recherche (Q1) en se plaçant aux deux premiers niveaux de notre grille de lecture. Nous cherchons à dégager les processus de règles opérant dans l'écosystème musical (en partie déjà esquissés dans le chapitre précédent) et dans les trois branches qui entourent nos trois objets de recherche : la branche de la musique enregistrée, la branche du live, et la branche des politiques publiques. En particulier, nous cherchons à comprendre les processus qui forment l'esprit des règles dans chacune de ces branches (Q1a) : quels standards ont traversé l'histoire de ces branches ? Qu'est-ce qui en résulte dans la période contemporaine en termes d'enjeux, d'acteurs et de règles ?

Il s'agit donc de donner de premiers éléments de réponse à nos questions de recherche Q2 et Q3 sur la politique publique et le changement. Plus généralement, ce chapitre fonctionne aussi comme une mise en contextes de nos trois objets de recherche et de leurs processus de mises en pratique des règles (Q1b). Pour ce faire, nous nous appuyons principalement sur une littérature sectorielle, les travaux de recherche spécialisés dans la musique et dans les trois branches qui nous intéressent³³ : ce chapitre est donc aussi une synthèse des littératures sur la musique et ses principaux enjeux.

L'ensemble nous conduit à montrer comment l'écosystème de la musique s'est construit de manière erratique, comment le changement permanent est peu à peu venu bousculer les logiques en place et comment, dans ce contexte, la régulation dans son acception traditionnelle – l'intervention de la puissance publique sur le marché de la musique – a dû s'adapter et s'impliquer de plus en plus fortement dans un écosystème relativement délaissé.

³³ Une littérature qui est en grande partie internationale, mais dont les résultats nous semblent s'appliquer parfaitement au cas français.

1 La musique enregistrée au centre de l'attention

La filière de la musique enregistrée est indéniablement devenue la plus populaire et la plus médiatisée, au point d'être couramment assimilée – par le grand public, par la puissance publique aussi bien que par les universitaires - au marché de la musique dans son intégralité. Nous débutons par l'étude de cette branche, car c'est elle qui a concentré l'attention dans la période récente. Il s'agit dans cette partie d'en esquisser la structuration historique, en insistant sur les différents points d'inflexion de ses modes d'organisation puis de rendre compte des débats récents qui la traversent.

1.1 Parcours succinct d'une filière devenue incontournable

La structuration actuelle de la filière de musique enregistrée est essentiellement héritée d'une construction historique, centrée en premier lieu sur la vente de disques.

1.1.1 L'avènement du disque [fin du XIX^e siècle – 2000]

En 1999, Reebee Garofalo, historien de la musique, publie un article qui cherche à retracer synthétiquement les évolutions de l'industrie musicale au XX^e siècle. Intitulé « *From Music Publishing to MP3: Music and Industry in the Twentieth Century* », il met en évidence trois grandes phases d'industrialisation du secteur, portées par les États-Unis, qui démarrent avec l'édition et se terminent par l'arrivée du format MP3 à la veille du XXI^e siècle. Plus que des phases de progression industrielle, Garofalo s'attache à décrire trois modes d'organisation, leurs acteurs, leurs pratiques, leurs instruments, leurs normes techniques.

Le premier des modes décrits par Garofalo correspond au règne des éditeurs musicaux, qui fondent leurs affaires sur la vente de partitions dès le XVI^e siècle³⁴ et construisent l'architecture de la propriété intellectuelle dans les siècles suivants avant d'atteindre leur apogée avec les maisons d'édition (« *music publishing houses* ») de Tin Pan Alley aux États-Unis à la fin du XIX^e siècle. Tin Pan Alley devient alors une métaphore pour désigner le monde de la musique et symbolise le véritable début de l'industrialisation musicale.

³⁴ L'édition remonte à Ottaviano dei Petrucci qui publia en 1501 – via un contrat exclusif avec la ville de Venise – 96 chansons populaires françaises, lui valant le titre de « Father of Music Publishing ».

Au tournant du XX^e siècle, de nouvelles techniques, permettant l'enregistrement et la diffusion du son, s'imposent et forment la deuxième phase d'industrialisation décrite par Garofalo. Le phonographe, mis au point par Edison dès 1877, est industrialisé par Pathé, puis développé en un gramophone par la Victor Talking Machine Company en 1901. Il se retrouve alors popularisé par des vedettes comme le chanteur lyrique Enrico Caruso, que le premier d'écouteur de talent (« A&R ») de l'histoire musicale, Fred Gaisberg, convainc d'enregistrer pour Victor en 1902.

Le phonographe met donc plusieurs décennies à devenir un produit musical et son marché explose véritablement dans les deux premières décennies du XX^e siècle, en particulier aux États-Unis. Un succès lié à sa portabilité (le phonographe pouvait être installé dans des régions inaccessibles au concert), à son accessibilité (il était peu cher), et à l'écoute répétée qu'il permet (Katz, 1998). Moteur d'une démocratisation des pratiques autant que d'une culture élitiste, il s'impose alors dans les foyers, à l'école et dans de nombreuses instances de socialisation³⁵. Avec le lecteur phonographique, ce sont également les disques qui voient leurs ventes monter en flèche, en particulier avec les premières commercialisations de disques 78 tours par Columbia dans les années 1920.

Les éditeurs, promoteurs de spectacles et agents, figures du régime économique de Tin Pan Alley, tardent à prendre la mesure de l'essor de ce nouveau format. Si les premiers parviennent à obtenir des droits sur les techniques d'enregistrement développées, ce sont les maisons de disques, pilotées par des ingénieurs et reliées à l'industrie de l'électronique, qui en tirent les plus grands bénéfices (Frith, 1988).

Et dans les années 1930, avec le développement du vinyle³⁶, face à la Grande Dépression, face à l'arrivée de la radio et face au succès grandissant de musiques populaires historiquement invisibilisées par le marché (le jazz, le blues puis le rock), ce sont ces maisons de disque qui s'adaptent le mieux : la chute conséquente des ventes de disques³⁷ entraîne une consolidation de

³⁵ Katz mentionne par exemple les « *music memory contests* » (sortes de *blind tests* de musique classique), les « *women's music clubs* » et les (très masculines) « *music societies* », qui partagent des idées d'écoutes, s'échangent des enregistrements, des discussions, et des "phonograph concerts" dans le but "expose their members to the better class of music"

³⁶ La matière vinyle commence à être utilisée pour les 78 tours dans les années 1930 (à la place de la gomme-laque) et sera la matière privilégiée pour les 33 tours et 45 tours d'après-Guerre, qui permettront la fixation d'une plus grande quantité de minutes d'enregistrement.

³⁷ En 1927, 104 millions de disques avaient été vendus, il n'y en a plus que 40 000 en 1932 (Katz, 1998).

leurs fabricants et de leurs distributeurs³⁸. Et alors que les maisons d'édition disparaissent et que les artistes interprètes font grève contre une radio qui les précarise en concurrençant les concerts, ces nouvelles *majors* s'associent peu à peu à la diffusion radiophonique et en tirent des droits de propriété qui constituent de nouvelles recettes. C'est le passage « *d'un système fondé sur une chanson et sur la relation éditeur-showman à un système fondé sur une star et les relations maisons de disque-radio-studio de cinéma* » (Frith, 1988), dans lequel la promotion participe largement à la formation des goûts d'un public de plus en plus large et à l'avènement de vedettes.

Après 1945, la musique enregistrée et ses maisons de disques continuent leur montée en puissance en s'appuyant sur plusieurs nouveaux technologiques (voir figure 1) : la télévision, qui rivalise avec la radio, mais aussi la cassette, moins chère que le disque, et les formats *hi-fi* qui sont d'abord une tentative d'aligner le son enregistré sur une reproduction la plus fidèle possible du son en live, puis qui deviennent eux-mêmes une norme de qualité. L'enregistrement est consacré comme un art pris au sérieux et les ventes de disque compact s'envolent dans les années 1980, sous l'impulsion de ses deux fabricants, Sony et Philips.

1.1.2 Une structuration puissamment établie

C'est ainsi que se forme le troisième modèle organisationnel cité par Garofalo : suite à plusieurs mouvements de concentration, des compagnies internationales du divertissement s'installent et assoient leur modèle économique sur l'exploitation diversifiée des produits de stars internationales³⁹, à la télévision, à la radio, en vidéo, et surtout en *Compact Disc* (CD). Ce dernier format, plus fiable technologiquement, plus résistant, plus rentable et disposant d'un meilleur son que le vinyle, est développé dans les années 1970 par un partenariat entre deux opérateurs de l'électronique, Philips et Sony : le succès de ses ventes, notamment dans les grandes surfaces, entraîne un nouveau mouvement de croissance du marché démarrant dans les années 1980 (Fanen, 2017).

Cet écosystème, en s'internationalisant, a placé les *majors* du disque en position hégémonique auprès des acteurs de la musique, et ce dans de nombreux territoires : elles contrôlent les moyens de

³⁸ Notamment autour d'EMI et de Decca.

³⁹ Don Jenner, président de Columbia, cité par Garofalo : « We don't look Mariah Carey as a dance-pop artist, we look at her as a franchise », (Garofalo, 1999). Garofalo fait également du succès de *Thriller*, l'album de Michael Jackson, le symbole de ce nouveau régime.

production, de promotion, de diffusion et de distribution et fonctionnent sur la cooptation des professionnels reconnus dans le monde des arts (Improta França, 2018). Et dans la lignée des pionniers du phonographe, elles sont reliées à des groupes de l'industrie électronique (« *consumer electronics companies* », Hesmondhalgh & Meier, 2018). Pour certains, la structure d'oligopole à franges qui en émerge forme un équilibre sur le marché : la concentration des *majors* cohabite avec un haut niveau de diversité des titres consommés et s'articule de manière efficace avec les producteurs indépendants (Burnett, 1992).

La musique enregistrée trouve également une forme d'équilibre dans les fonctions et les métiers qui la composent et qui se sont installés dans le paysage musical de manière pérenne. Une forme qu'on pourrait désigner par la notion de « discomorphose » (Hennion, 1981). En particulier, le modèle d'affaires des *majors* du disque « *apparaît comme une logique dominante qui a contribué à la structuration de l'industrie et la diffusion de nombreuses pratiques* » (Moyon, 2011, p 271).

Trois fonctions cardinales s'imposent dans la filière de la musique enregistrée, jusqu'à la consommation : la création des œuvres, leur production et leur diffusion (voir figure 4). En découlent d'ailleurs trois types de contrats classiques pour la production de phonogrammes : ou bien des contrats d'artistes (au niveau de la création), ou bien des contrats de licence (au niveau de la production et plus précisément de l'édition), ou bien des contrats de distribution (au niveau de la distribution). Des contrats et des métiers autour desquels se structurent les réseaux professionnels (voir tableau 1 pour la France). Leyshon (2001) estime d'ailleurs que chacune de ces fonctions s'accompagne aussi de réseaux propres : le réseau de créativité, le réseau de reproduction, le réseau de distribution et le réseau de consommation.

Tableau 1 : Quelques organisations professionnelles représentantes de la musique enregistrée en France en 2021

Représentants des producteurs et distributeurs phonographiques	SNEP, UPFI, SMA ⁴⁰ , FELIN, Grands Formats, ESML ⁴¹ , SSCP et SPPF ⁴² , etc.
---	---

⁴⁰ Le SMA regroupe néanmoins très majoritairement des acteurs du live.

⁴¹ Pour les éditeurs de service de musique en ligne

⁴² Les deux sociétés de gestion des droits voisins des producteurs phonographiques.

Représentants des artistes-interprètes	SNAM-CGT, SFA/CGT, SNM-FO, ADAMI et SPEDIDAM, ⁴³ etc.
---	--

Chacune d'entre elles se voit de plus complétée par d'autres fonctions non négligeables : l'écriture de l'œuvre, mais aussi sa composition, l'identification, le choix et l'évaluation des titres et des artistes, l'enregistrement de l'interprétation et les métiers du studio, le dépôt du phonogramme auprès d'un éditeur graphique, la cession des droits à un éditeur phonographique -différent de l'éditeur graphique – en vue de la fabrication des disques –, les fonctions supports des services légaux, la promotion des œuvres, l'acheminement par un distributeur chez un détaillant (Hennion, 1981 ; Burnett, 1992 ; Beuscart, 2006 ; Moyon, 2011 ; Hracs, 2012).

À chaque niveau de fonctions, se sont établies des barrières à l'entrée : la sélection à la signature forme un goulet d'étranglement (Lefevre, 1998), les métiers hiérarchisés et spécialisés du studio limitent la possibilité d'accéder à l'enregistrement (Hennion, 1981), tandis que les investissements en promotion tendent à se concentrer sur un nombre limité d'artistes et que le contrôle de la distribution a un impact sur les prix pratiqués, le niveau de mise en avant des œuvres et donc sur le niveau de variété des produits disponibles (Alexander, 1994 ; Benghozi & Paris, 1999). Un des effets de l'arrivée du numérique, que nous étudions par la suite, a justement été la remise en cause de ces barrières.

1.1.3 Le « tournant » numérique

Garofalo termine son analyse à la fin des années 1990, en concluant que le format MP3 nouvellement créé représente une potentielle menace de court-circuitage des maisons de disques⁴⁴. Il pressent ainsi un changement qui va s'avérer puissant, mais que notre narration se doit de relater de manière moins linéaire que le bref historique séquencé que nous venons de faire depuis la fin du XIX^e siècle. En effet, le « tournant » numérique relève bien plus d'une évolution bigarrée que d'une transition fluide.

1.1.3.1 Une lutte pour les modèles techniques et économiques [1980-2010]

⁴³ Les deux sociétés de gestion collective des droits voisins des auteurs-interprètes.

⁴⁴ « [MP3] holds out the possibility of a business model that links artists directly with consumers, bypassing the record companies completely » (Garofalo, 1999)

Reprenons donc le cours de l'histoire. Le CD marque un premier tournant vers la numérisation de la musique puisque, contrairement au fonctionnement analogique des supports le précédant, il stocke des données numériques. Mais lors de son âge d'or économique (des années 1980 jusqu'au début des années 2000, voir figure 1), il n'est pourtant pas la seule innovation numérique : la norme MIDI est mise au point dans les années 1980 (Le Guern, 2020), puis dans les années 1990 naît le format MPEG (le futur format MP3), une technique de compression du son développée par des équipes de chercheurs et des groupes industriels de télécommunication⁴⁵ (Fanen, 2017). Néanmoins, ses concepteurs et ses défenseurs voient le MP3 tancé par les acteurs de l'industrie phonographique qui anticipent la menace d'une circulation libre des œuvres sans rétribution de leurs auteurs (Fanen, 2017) et le risque de cannibalisation d'autres supports (le disque, mais aussi le minidisque que des fabricants comme Sony ont lancé et cherchent à imposer sur le marché ; Moyon, 2011).

Ces disputes font émerger un premier objet de lutte entre acteurs de la musique enregistrée : ce que Moyon désigne comme les « standards », c'est-à-dire les normes techniques qui dominent le marché – à l'image du phonographe qui s'impose à la fin du XIX^e siècle – et qui orientent la formation des modèles d'affaires⁴⁶. Ayant été refoulés par nombre d'acteurs établis de l'industrie musicale, les nouveaux fichiers musicaux numériques trouvent alors un relais avec le développement d'Internet à la fin des années 1990 : ils se retrouvent au cœur d'échanges en pair-à-pair sur des forums d'utilisateurs adeptes d'une vision libertaire du réseau. L'accélération de leur circulation sur Internet vient de la mise à disposition gratuite par leurs inventeurs, puis du fait de l'équipement des foyers en haut débit, mais aussi et surtout du fait de la gratuité des échanges en ligne : le web favorise alors une économie très peu coûteuse en termes d'archivage, de reproduction, de partage et de recherche de l'information, amplifiée par des effets de réseaux (Shapiro & Varian, 1999). Si les biens informationnels (dont les biens culturels) sont coûteux à produire, leur coût de diffusion en ligne s'avère quasi nul, et leur consommation non rivale (Moyon, 2011). Autrement dit, la structuration de la musique enregistrée passe d'une « discomorphose » à une « numérimorphose » caractérisée par une dématérialisation et une grande accessibilité des supports (Granjon & Combes, 2007).

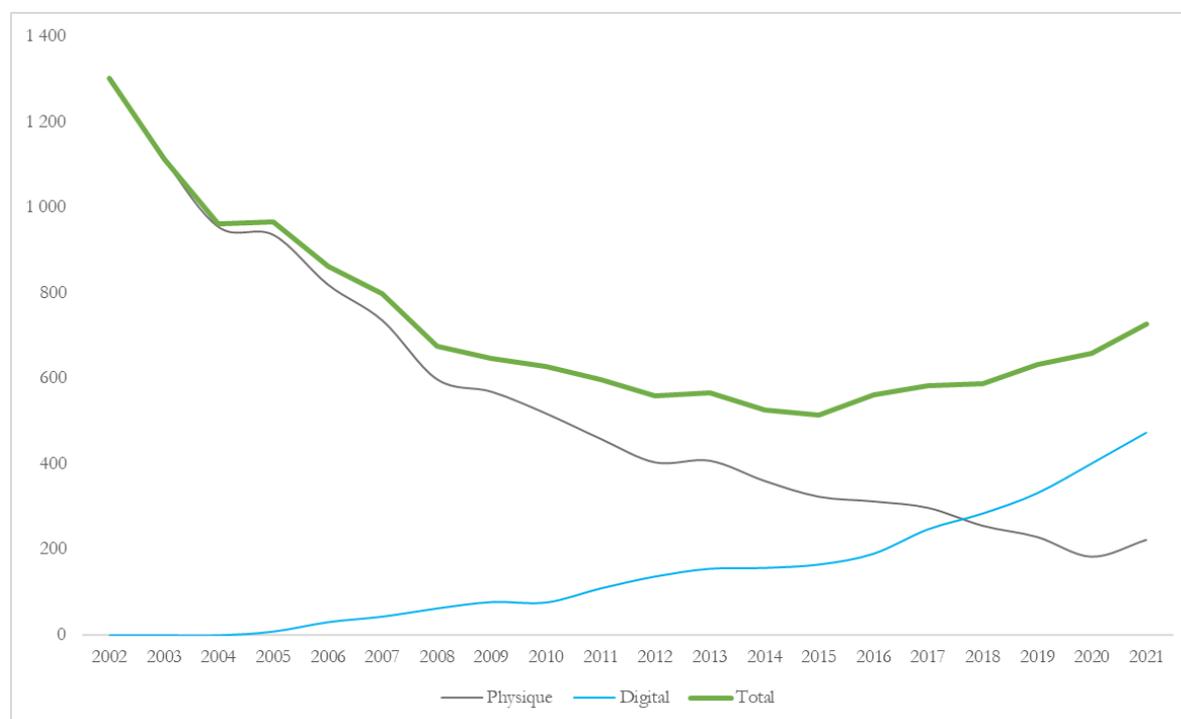
⁴⁵ Dont Philips et Sony, mais aussi AT&T ou France Télécom.

⁴⁶ L'idée est répandue dans le champ de la musique enregistrée comme en atteste la citation relayée par Moyon de Strauss Zelnick, Directeur général de BMG qui, dans un discours à la Harvard Business School en 2002, affirmait que « l'objectif de toute entreprise de divertissement est la norme » (« *The goal for any entertainment business is the standard* »).

Napster, qui incarne ces interfaces accessibles sur ordinateur, en mesure d'héberger le téléchargement de contenus à distance, voit son trafic exploser autour de 2000. Dès lors, dans le sillage de la lutte technique pour les formats, s'engage un bras de fer pour déterminer les modalités économiques d'une offre en ligne. Du fait de son accès libre, le modèle de Napster concurrence les ventes physiques et est associé au déclin de ces dernières (Bourreau & Labarthe-Piol, 2004), enclenché en 2002 en France (voir figure 5). Il est donc vivement combattu à armes légales par les ayants droit des morceaux partagés gratuitement, ainsi que par la puissance publique qui est appelée à lutter contre le piratage. Aux États-Unis, ces initiatives contraignent Napster à fermer boutique.

Figure 5 : L'évolution des recettes de la musique enregistrée à partir de 2002 en France

(ventes directes en millions d'euros courants)



Source : auteur, d'après les données du SNEP

Mais le bras de fer n'est pas univoque et les acteurs traditionnels ne sont pas fermés aux voies qui s'ouvrent avec le numérique : après tout, Universal avait négocié une participation dans Napster avant que l'entreprise soit bannie. Tout l'enjeu pour ces acteurs est de faire inscrire ce nouveau type d'offre dans les dispositions légales et techniques qui encadrent le secteur phonographique. Les *majors* du disque ne sont donc pas restées passives sur cette mutation : elles se sont certes évertuées à faire interdire les échanges gratuits en ligne, mais dans le même temps, elles ont investi dans des formes nouvelles de médiatisation de l'artiste par des sites d'information et de distribution de musique en ligne. En 2000, Universal investit dans MP3.com et crée le portail promotionnel

UNmusic.com, tandis que BMG lance *ecoutezvous.fr* qui permet aux auditeurs d'écouter son catalogue en contrepartie de messages publicitaires, et en 2001 toutes les *majors*⁴⁷ investissent dans la plateforme de distribution en ligne Artist Direct pour un total de 97,5 millions de dollars (Moyon, 2011).

Et Moyon d'expliquer que malgré leurs tentatives de diversification, les acteurs établis ont été enfermés dans des biais cognitifs qui ont rendu leurs projets peu cohérents, marqués par une expérimentation tous azimuts, des paris sur les mauvais standards techniques et une incompréhension du désir d'accès illimité et moins coûteux à la musique exprimé par les consommateurs. Beuscart (2008) parle même de fin de cycle de vie du CD comme facteur de changement plus puissant que les pratiques en pair-à-pair.

1.1.3.2 Vers le streaming [à partir de 2010]

À l'inverse de l'industrie phonographique, de nouveaux acteurs misent sur les bons « standards » : en 2003, Apple lance iTunes en complément de ses iPods, qui devient rapidement l'interface de référence pour la vente de titres en ligne. La firme américaine fixe aussi le prix d'achat des titres en ligne, révélant encore les attermoissements des acteurs traditionnels de l'industrie vis-à-vis du numérique. À partir de ce lancement, le téléchargement légal payant, mais aussi les sonneries de téléphone, s'avèrent être des sources de croissance tandis que les revenus des supports physiques se mettent à décliner (voir figure 5).

Mais la lutte pour les « standards » techniques et économiques ne s'arrête pas là : tandis qu'iTunes devient incontournable et que, dans son sillage, la distribution en ligne prend de plus en plus d'importance, les effets du piratage ne font pas consensus (dans la filière aussi bien que parmi les universitaires) et le modèle économique d'Apple s'attire des critiques. Ce contexte attire de nouvelles offres concurrentes à partir de 2008 : initialement désignées comme illégales, les plateformes de *Music as a service (Maas)* s'imposent comme une alternative viable (Dörr *et al.*, 2013). Elles se démarquent en proposant des services en streaming financés par la publicité (plutôt que par téléchargement payant à l'unité) puis par abonnement *freemium*, en s'alliant - non sans

⁴⁷Sauf EMI.

contreparties (Fanen, 2017)⁴⁸ - aux acteurs traditionnels et en proposant une nouvelle répartition des recettes⁴⁹.

Avec des revenus beaucoup plus centrés sur le nombre d'utilisateurs et une proposition aux utilisateurs axée sur l'accès aux catalogues plutôt qu'à l'acquisition de titres (Wikström, 2014), les plateformes de streaming audio par abonnement dépassent dès la seconde décennie du XXI^e siècle le modèle mis en place par Apple (voir figure 5), concurrençant à la fois les radios, les magasins en ligne ou les maisons de disques, et constituant alors un acteur difficilement identifiable (Beuscart, 2006). Ce modèle fondé sur l'accès devient ainsi le modèle le plus dynamique (voir figure 6) face au modèle d'acquisition et face à celui qui n'est alors qu'en gestation, le modèle de la recommandation et du contexte d'écoute (Wikström, 2012). En parallèle, l'écoute en streaming se dirige plus vers les titres que vers les albums, et le système de répartition des revenus tend donc à coller à cette réalité : l'enjeu pour un titre est sa part de marché dans les écoutes (Pedersen, 2018).

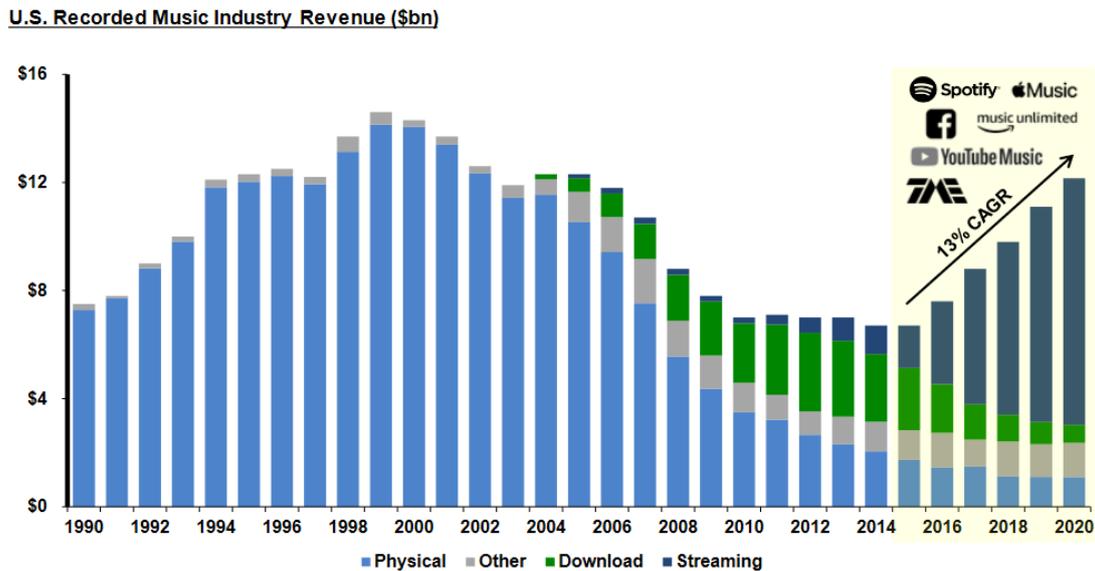
En effet, jusqu'en 2011, Spotify ne proposait qu'un service d'accès à la musique, avec un catalogue très large et un service simple et efficace ; puis la firme suédoise, du fait de partenariats noués avec des entreprises médias (Facebook, Billboard, Pitchfork...) et des incitations de ses investisseurs financiers, focalise sa stratégie sur la recommandation musicale pilotée par la donnée (Eriksson & al., 2019). De plus en plus, l'internaute se voit proposer un contexte autour du contenu qu'il écoute (voir 1.2.2.1), une expérience esthétique, sociale et technique enrichie, centrée autour de ses humeurs et de ses environnements d'écoute (ce qu'on appelle les « *moods* ») (Wikström, 2014 ; Roberge *et al.*, 2018 ; Eriksson *et al.*, 2019 ; Goldschmitt, 2020). En bref, en plus d'être mobile et connectée, l'écoute est personnalisée (Hesmondhalgh & Meier, 2017).

Ainsi, cette orientation stratégique se répand, les plateformes de streaming audio se multiplient (Spotify, Deezer, Qobuz, YouTube Music, Apple Music, Amazon Music...) et à l'heure d'écrire cette thèse, elles se sont imposées comme les principaux modes de circulation de la musique enregistrée.

⁴⁸ L'obtention des licences auprès des acteurs traditionnels s'est notamment fait en échange de cessions de parts de ces nouvelles entreprises et du paiement d'importants minima garantis pour le droit de diffuser leurs catalogues.

⁴⁹ Calculée non plus sur le titre, mais sur l'ensemble des revenus générés par l'interface.

Figure 6 : Trois phases de croissance dans l'industrie phonographique américaine depuis les années 1990



Source : *Pershing Square*

1.2 Un remodelage de l'intermédiation plus qu'une désintermédiation : constats et débats de la recherche contemporaine sur la musique enregistrée

L'arrivée du numérique comme nouveau fondement du mode d'organisation de la musique enregistrée est assurément le phénomène le plus débattu au sein de la recherche depuis le tournant du XXI^e siècle. Les promesses formulées autour des nouvelles formes de production, diffusion et consommation de musique dans un environnement numérisé ont souvent été le point de départ de ces discussions ; il s'agit dans un premier temps d'en rappeler les principales et de montrer comment elles continuent à vivre.

Mais nous insistons ensuite sur le fait que ce point de départ est désormais dépassé et qu'il faut amorcer nos recherches à partir du consensus atteint par la plupart des travaux : l'impact du numérique sur la musique consiste en une reconfiguration des acteurs bien plus qu'en une désintermédiation.

1.2.1 Promesses et espoirs du numérique

L'arrivée du numérique et d'Internet a nourri un discours parfois qualifié d'utopique (Hesmondhalgh & Meier, 2015) affirmant que les outils technologiques enfantent une nouvelle ère d'aplanissement des inégalités de marché (Rebillard, 2007). Les travaux de Rifkin (2000) et Anderson (2004) en sont sans doute les plus emblématiques : le premier a mis en avant le passage d'un capitalisme de la propriété – dont la valeur marchande est fondée sur des objets matériels vendus par le biais de services gratuits – à un capitalisme de l'accès – caractérisé par des droits provisoires et une valeur marchande fondée sur l'immatériel, les réseaux, ainsi que des services vendus par le biais de produits gratuits – tandis que le second a mis en évidence l'existence d'une « longue traîne » de biens historiquement marginalisés par les marchés physiques et dont les échanges se verraient revitalisés par les nouveaux modes de mise à disposition du numérique.

Dans leur sillage, journalistes, professionnels, mais aussi chercheurs y ont vu le moteur de deux formes de démocratisation. La première est la démocratisation de l'accès à la musique pour les consommateurs, en particulier par la promesse de réduction des prix des produits culturels échangés (Farchy *et al.*, 2015). Certains y ont alors vu le moyen de faire tomber les goulets d'étranglement (Benghozi & Paris, 1999) et d'ainsi de court-circuiter les acteurs traditionnels (Garofalo, 1999) au premier rang desquels les labels (Frost, 2007). Plus qu'un déplacement de la valeur vers les artistes ou vers la distribution (Bourreau & Gensollen, 2006), s'est imposée l'idée que la musique était en cours de désintermédiation.

Car en parallèle de la démocratisation pour les consommateurs, s'est jouée une démocratisation de l'accès au marché pour les artistes. Avec le constat que le numérique offrait de nouveaux moyens pour la pratique et la production musicales (Bacache *et al.*, 2009; Olivier, 2014), et qu'il consacrait aussi de nouveaux amateurs (Flichy, 2010) dans une industrie où seul un nombre réduit de créateurs parviennent à toucher un public (Flichy, 1980), l'inéluçabilité du rapprochement des artistes et de leurs fans est devenue un lieu commun, notamment dans la presse spécialisée⁵⁰ ou dans des analyses institutionnelles⁵¹.

En 2008, le papier de Kelly intitulé « *1000 true fans* » s'est fait le chantre de cette conviction : l'auteur y explique qu'un artiste « *n'a besoin que de 1000 vrais fans pour vivre de son art* », c'est-à-dire 1000

⁵⁰ Voir notamment les publications de Midia Research.

⁵¹ Voir l'avis de l'Autorité de la concurrence numéro 21-A-08 du 27 mai 2021 : « le développement des techniques et services numériques a entraîné une évolution des relations entre maisons de disques et artistes, en permettant à ces derniers d'accéder directement à des capacités de production, de distribution et de promotion, à travers les réseaux sociaux par exemple ».

personnes pleinement impliquées dans le suivi de leur idole, prêtes à acheter tout ce qu'elle pourrait proposer (Kelly, 2008). En 2020, l'analyste Li Jin du fonds d'investissement Andreessen Horowitz⁵² réactualise cette théorie en exposant l'existence de « *super fans* » sur de nouvelles plateformes (notamment celles de jeux vidéo comme Twitch et Roblox), représentant d'importantes sources potentielles de revenus : il ne s'agirait non plus de réunir 1000, mais 100 fans investis, pour pérenniser les activités créatrices d'un nombre important d'artistes (Jin, 2020b), sans que ces derniers n'aient à être des vedettes, mais bien plutôt la « classe moyenne » d'une économie de créateurs (« *creator economy* ») singulièrement démocratique et égalitaire (Jin, 2020a).

Observant le succès de ces discours et l'existence de faits contradictoires, la littérature s'est donc tournée vers la mesure, l'évaluation et la genèse de ces promesses.

1.2.2 Une économie d'attention et de plateformes

La recherche s'est d'abord beaucoup intéressée au passage d'une consommation par la propriété à une consommation par l'accès (Rifkin, 2000), autrement dit de pratiques d'acquisition et de collection à des pratiques d'abonnements et d'échanges sociaux (Wikström, 2014).

1.2.2.1 *L'attention comme nouvelle forme de compétition, les plateformes comme nouvelles formes d'orientation*

Pour l'auditeur de musique, le basculement de l'ère du disque à l'ère du streaming équivaut à un déplacement de la problématique : les difficultés ne consistent plus à accéder à la musique (notamment, car le CD est cher), mais à choisir la musique que l'on souhaite écouter dans un océan de morceaux disponibles. Dans son mouvement de démocratisation, le numérique a amené avec lui un nouveau dilemme (le « dilemme de démocratisation ») : il est moins coûteux d'arriver jusqu'aux oreilles des gens, mais il est de plus en plus compliqué d'avoir leur écoute attentive (Hracs *et al.*, 2013).

En effet, de ce contexte d'accès et d'hyperchoix, découle une économie de l'attention dans laquelle les capacités attentionnelles des individus sont dépassées par la quantité d'information proposée, autrement dit par la saturation d'offres proposées par des acteurs qui se concurrencent pour capter

⁵² Alors actionnaire notamment de Spotify.

l'intérêt de consommateurs noyés dans l'infinie disponibilité des contenus (Benghozi & Benhamou, 2008 ; Citton, 2014). Cette économie régie par des logiques de *winner-takes-all*⁵³ a ses propres carences et crée donc ses propres besoins : les artistes, en particulier les moins visibles, doivent recourir à des « marchands d'attention » pour faire leur place dans cette compétition pour l'attention (Drott, 2020). Et les acteurs dominants dans cet espace concurrentiel sont les plateformes (Langley & Leyshon, 2017), nouveaux intermédiaires des industries culturelles (Gillespie, 2010) qui, dans un processus de « plateformisation », ont introduit des logiques économiques et de propriété dans un espace numérique originellement ouvert (Nieborg & Poell, 2018).

Focus 1 : Qu'est-ce qu'une plateforme ?

Les plateformes sont indissociables des marchés multiversants (Beuscart & Flichy, 2018), soit des marchés définis par la mise en relation de deux (ou plus) clientèles différentes (Rochet & Tirole, 2003), qui cherchent des produits et services différents, à des prix différents, mais qui sont reliées par le niveau de participation sur l'autre versant⁵⁴. La plateforme est donc l'opérateur qui gère cette mise en relation : dans le cas de la musique, la mise en relation que les plateformes opèrent se fait le plus souvent entre un marché musical (des artistes, des producteurs et des auditeurs), un marché publicitaire (des annonceurs) et un marché financier (des investisseurs) (Prey, 2020).

L'une des principales caractéristiques de cet agencement est la maîtrise des prix sur chaque versant : une plateforme se distingue par la capacité à proposer des prix propres à chaque clientèle, ce qui explique par exemple que nombre d'entre elles peuvent se permettre de générer des pertes sur un versant dès lors qu'il est financé par un autre versant (Rochet & Tirole, 2004). Les caractéristiques économiques des plateformes reposent donc sur les effets de réseaux⁵⁵, des réductions des coûts de transaction et des économies d'échelle, une innovation rapide, voire imprévisible, et des effets écosystémiques.⁵⁶ De plus, les données sont au cœur de ces métiers d'interfaçage qui s'inscrivent dans des logiques réticulaires diffuses bien plus que dans des chaînes de valeur linéaires (Kulesz, 2017 ; Van Djick *et al.*, 2018 ; Bacache & Bourreau, 2020).

⁵³ « It takes attention to get attention » : pour obtenir de l'attention, il vaut mieux déjà en avoir.

⁵⁴ Ce qu'on appelle les effets de réseaux croisés : l'utilité d'un versant dépend du nombre d'utilisateurs de l'autre versant. Exemple musical : plus il y a d'abonnés sur Spotify, plus les annonceurs publicitaires ont intérêt à marchander avec la plateforme.

⁵⁵ Sur le marché concerné et potentiellement sur d'autres marchés.

⁵⁶ Chaque plateforme tend à s'inscrire dans un écosystème de plateformes : « *it's vital to understand any particular platform as part of a more general ecosystem of platforms* » (Van Djick & al., 2018).

Mais elles se caractérisent aussi par une forte dimension technique : les plateformes assurent la coordination des versants grâce à des outils qui permettent la collecte, la circulation et la monétisation des données (Van Djick *et al.*, 2018). Autrement dit, rassembler des communautés d'utilisateurs et parler de données n'est pas suffisant, les plateformes reposent aussi sur une infrastructure technique, c.-à-d. des logiciels, des règles de gouvernance et des services, en l'occurrence numériques (Negus & Zhang, 2021). Les algorithmes sont sans doute devenus les éléments les plus emblématiques de cette infrastructure, jouant un rôle essentiel dans la mise en correspondance de l'offre et de la demande, et prenant des formes variées : moteurs de recherche, outils de rating, protocoles, logiciels de référencement et de classement, systèmes de prescription et de recommandation...

À partir des années 2010, les *platform studies* cherchent à comprendre comment les plateformes formatent leur environnement sous différents angles (Beuscart & Flichy, 2018) : comment elles contournent les *gatekeepers* (Gillespie, 2010) et font accéder des travailleurs amateurs à un marché, comment elles s'appuient sur de nouvelles formes du travail, que ce soit le travail gratuit des utilisateurs (Terranova, 2000), l'association des consommateurs à l'innovation, ou encore la nécessité pour des artistes de mobiliser leurs communautés (Rouzé & Matthews, 2018). Les travaux de Gillespie ont notamment connu une certaine résonance en expliquant qu'avec ses promesses d'accès égalitaire et d'autonomisation (« *empowerment* »), le terme « plateforme », très plastique, élude en réalité les tensions qui règnent autour de l'invisibilisation de certains acteurs, de la marginalisation de certaines pratiques (en particulier amateurs), et de la capacité qu'ont ces opérateurs numériques à négocier la réglementation⁵⁷.

Ces pistes d'analyses trouvent un écho avec celles ouvertes par certains économistes (Cabral *et al.*, 2021 ; Bacache & Bourreau, 2020 ; Rikap, 2021), qui voient dans les plateformes des acteurs générant des défaillances de marché à traiter pour le régulateur. On peut en citer plusieurs : création de barrières à l'entrée du fait des externalités générées, contrôle des données, capacité à dicter l'information et donc à engendrer des asymétries d'informations, abus de position dominante par du *self preferrencing* (c.-à-d. avoir un traitement préférentiel pour ses propres produits et services), etc. Mais en particulier, elles tendent à acquérir un pouvoir en tant qu'intermédiaire, pouvant

⁵⁷ Gillespie explique par exemple que recourir au terme de « plateforme » dans leur stratégie juridique leur permet à la fois de se positionner comme champion de la liberté d'expression et en même temps de minimiser leur rôle actif pour limiter leur responsabilité sur les contenus qu'ils hébergent.

empêcher certaines firmes d'accéder directement au versant des consommateurs (les effets de *lock in* : il est coûteux d'accéder à ces audiences), ou aux consommateurs d'accéder aux firmes : ceci est lié au fait que l'objectif des plateformes est de créer de l'engagement des internautes sur leur interface, donc de limiter leur propension à changer de plateforme, de verrouiller les usages.

On peut aussi y ajouter une structuration très monopolistique de leurs marchés que certains relient à l'importance d'acteurs financiers dans le développement des plateformes (Langley & Leyshon, 2017 ; Eriksson & al., 2019) : principalement soutenues par des fonds de *venture capital*, les plateformes se retrouvent insérées dans les logiques temporelles et stratégiques de ces derniers, les conduisant à concevoir, valoriser et mesurer leurs produits comme des actifs financiers ainsi qu'à rechercher des rentes à forte rentabilité ou des solutions profitables de reventes, capables de compenser les pertes des investissements initiaux (voir introduction).

Au total, l'interface d'une plateforme n'offre pas une participation parfaitement égalitaire, contrairement à ce que sous-entendent les acceptions du terme qui pointent vers « un *cadre ouvert, neutre, égalitaire et progressiste pour l'activité* »⁵⁸ (Gillespie, 2010). Ses canaux ne sont pas des véhicules neutres et les plateformes jouent un rôle résolument actif dans la manière dont les informations y circulent⁵⁹ en tant qu'elles mènent un travail de curation, de hiérarchisation et de captation de la valeur de réseaux (Langley & Leyshon, 2017). Ce travail est inscrit dans une infrastructure technique qui est le point de départ de ce rôle d'influence.

1.2.2.2 Une infrastructure technique loin d'être neutre

De nombreux travaux ont été consacrés à l'étude des composantes technologiques des plateformes et de leurs effets. En effet, la conviction est que ces outils sont cruciaux dans la diffusion de la musique en ligne, et pourtant invisibilisés, réduits à des opérations d'arrière-plan (Eriksson, 2019), cachés dans des « boîtes noires » auxquelles on ne fait pas ou plus attention (Eriksson *et al.*, 2019). Pour Eriksson (2019), les dispositifs techniques⁶⁰ fonctionnent comme des canaux grisés (« *gray media* »), ils ont un pouvoir logistique qui façonne les comportements, coordonne les acteurs, agence

⁵⁸ « *open, neutral, egalitarian and progressive support for activity* » (Gillespie, 2010).

⁵⁹ « *Platforms actively induce, produce and programme circulations* » (Langley & Leyshon, 2017).

⁶⁰ Les dispositifs de transports (data centers, fibre optique, 4G, etc.), de découvertes (les algorithmes de recommandation), de formatage (métadonnées), d'identification des contenus (voir Content ID de YouTube) ou encore d'éditorialisation (les playlists).

les informations autour de la musique, rend la musique calculable et gouvernable. En bref, ils sont des *gatekeepers* qui gouvernent la musique, régulent ses mouvements et déterminent son économie : pour Morris (2015), le nouveau mode de commercialisation de la musique repose totalement sur la maîtrise de ces aspects techniques, sur ce qu'il dénomme « *music as code* ».

Trois principaux outils numériques ont attiré l'attention de la recherche. Le premier est la donnée, soit l'ensemble des informations sous formats numériques tirées des œuvres circulantes ou des actes de consommation de ces œuvres. Extraites, tracées, traitées, agrégées et analysées - par le biais d'autres soubassements technologiques comme les *cookies*⁶¹ ou les API⁶² par exemple -, elles sont devenues un moyen de prédiction des habitudes et des pratiques des utilisateurs et donc une solution de vente auprès d'autres clientèles des marchés multiversants comme les annonceurs publicitaires (Roberge *et al.*, 2018), transformant les plateformes en « courtiers » de données (Eriksson *et al.*, 2019). En ajoutant le fait qu'elles soient devenues des métriques de référence pour les acteurs (Heuguet, 2018) ainsi qu'un moyen de faire de la prescription, elles sont devenues incontournables pour mettre la musique au régime numérique, certains auteurs parlant alors de « *datafication* » (Maasø & Hagen, 2020).

Ces données viennent nourrir un deuxième outil abondamment abordé par la recherche, à savoir les algorithmes de recommandation (Kjus, 2016). Ce que les universitaires se sont attelés à investiguer, ce sont les conséquences de ces mécanismes de prescription : un débat est né autour des verrouillages qu'ils peuvent entraîner, au niveau des artistes et au niveau des utilisateurs. On retrouve ici l'idée générique selon laquelle les canaux et outils des plateformes ne sont pas des véhicules neutres. La capacité des algorithmes à enfermer les comportements des auditeurs a ainsi été largement documentée (Gillespie, 2010 ; Snickars, 2017 ; Roberge *et al.*, 2018), les travaux de Seaver (2019) constituant une bonne vue de ces arguments : pour cet auteur, les systèmes de recommandation en ligne servaient à l'origine à aider l'utilisateur pour s'orienter dans de larges catalogues ; avec l'émergence du streaming et des opportunités offertes par l'accumulation des données, la priorité est donnée à la rétention des utilisateurs sur la plateforme pour s'assurer des revenus pérennes. Cela consiste à attirer les auditeurs, les fidéliser, voire les piéger dans des

⁶¹ « Un cookie est un petit fichier stocké par un serveur dans le terminal (ordinateur, téléphone, etc.) d'un utilisateur et associé à un domaine web (c'est-à-dire dans la majorité des cas à l'ensemble des pages d'un même site web). Ce fichier est automatiquement renvoyé lors de contacts ultérieurs avec le même domaine. » (CNIL, <https://www.cnil.fr/fr/definition/cookie>)

⁶² « Une API (*application programming interface* ou « interface de programmation d'application ») est une interface logicielle qui permet de « connecter » un logiciel ou un service à un autre logiciel ou service afin d'échanger des données et des fonctionnalités. » (CNIL, <https://www.cnil.fr/fr/definition/interface-de-programmation-dapplication-api>)

pratiques addictives : la recommandation s'inscrit dans une logique de capture. Néanmoins, l'hégémonie de la recommandation et la passivité d'un auditeur guidé uniquement par des algorithmes ont été nuancées (Beuscart *et al.*, 2019).

Troisième outil investigué, les playlists, qui sont tout autant un lien entre les différents versants du marché du streaming musical et qui constituent en cela un véritable pouvoir dominé par les plateformes, mais aussi négocié avec ces autres versants (Prey, 2020) : comme les *majors* ont un fort pouvoir d'influence sur les playlists par exemple. Là encore, cet outil est couramment considéré comme un véhicule non neutre : pour Eriksson (2020), les playlists sont un « *container* », c.-à-d. un moyen de transport de marchandises,⁶³ mais qui rend les pratiques musicales uniformes, mesurables et donc améliorables⁶⁴ d'une part et financièrement valorisables d'autre part, notamment auprès d'annonceurs à la recherche de l'attention et de données des consommateurs. Elles sont devenues un facteur clé de réussite, aussi bien incontournables qu'opaques pour les artistes et labels (Aguiar & Waldfogel, 2018 ; Bonini & Gandini, 2019).

1.2.3 Des signes de résiliences

1.2.3.1 Résiliences dans la production

Alors que les *majors* ont dans un premier temps raté le tournant numérique, ou tout du moins manqué de cohérence pour y faire face, force est de constater qu'à partir de la deuxième décennie du XXI^e siècle elles ont entamé une spectaculaire phase de redémarrage économique (voir figure 32). Leur participation tous azimuts aux expérimentations du numérique les a conduites, malgré de nombreux échecs, à investir dans plusieurs des projets qui ont amené vers le modèle du streaming, très concrètement en prenant des parts dans Spotify par exemple. Les actifs historiques comme la maîtrise de la promotion et de la distribution (Beuscart, 2008 ; Cuffolo & Brée, 2021), ainsi que le contrôle d'un ensemble de licences (brevets technologiques, droits sur des marques, droits sur des catalogues) sont aussi devenus des atouts majeurs dans un univers de plateformes s'arrimant de plus en plus à la propriété intellectuelle (Rogers, 2013).

⁶³ Au même titre qu'une bouteille, une urne ou une boîte, et dans le sillage des containers historiques de la musique (écriture musicale, puis partition, puis records, cassettes et CD), explique Eriksson : elles sont d'abord chargées de transporter et de préserver des objets musicaux.

⁶⁴ Elles permettent par exemple de faire du *A/B testing*, technique classique de marketing.

En particulier, la propriété des catalogues a permis deux choses : la constitution d'une rente financière verrouillée par une situation de monopole vis-à-vis des consommateurs, mais aussi vis-à-vis des fournisseurs d'œuvres - ce que Rayna & Striukova (2009) appellent un « monométapole » -, et un pouvoir très fort face aux plateformes qui a permis de négocier des minimas garantis bien plus favorables que pour les acteurs indépendants (Galuszka, 2015 ; Roberge *et al.*, 2018).

Mais plus encore, les acteurs dominants du disque disposent de « compétences transactionnelles » qui se sont avérées décisives dans leur résilience (Guichardaz *et al.*, 2019) : la capacité historique des *majors* à gérer des interactions, des négociations et des transactions avec de nombreux partenaires leur permet de détecter, d'exécuter et de durabiliser des exploitations génératrices de revenus. Ancrées dans des routines (des contacts réguliers avec un fournisseur par exemple), des procédures, des connaissances techniques, des modes de gouvernance ou encore des standards relationnels (comment partager l'information avec un partenaire par exemple), ces compétences leur permettent de tirer profit de la multiplication des sources de revenus de la musique enregistrée, de contrôler et minimiser leurs coûts de transactions, et en définitive de pouvoir façonner la manière dont les innovations s'installent (Bach *et al.*, 2021). Elles constituent un véritable avantage concurrentiel puisque, par contraste, les artistes ou les acteurs indépendants ont rarement une telle prise sur les transactions et doivent alors s'en remettre aux acteurs historiques lors d'évolutions technologiques.

Ce maintien des *majors* illustre comment la numérisation a transformé l'industrie, mais n'a pas supprimé sa structure : les revenus de la musique enregistrée se diversifient, mais ils persistent à s'inscrire dans une forme de marché fortement concentrée et oligopolistique (Rogers, 2013).

1.2.3.2 Résiliences dans la consommation

Dans le même temps, du côté de la consommation, deux signaux montrent que les usages numériques et leurs effets prévisionnels rencontrent des résistances.

Premièrement, il a été noté que des pratiques historiques de la musique enregistrée perduraient dans le contexte numérique : le goût pour la propriété des objets ne s'est pas éteint, à l'image du succès des vinyles (et même des disques en 2021, voir graphique). Phénomène marginal par rapport à la croissance du streaming, on le retrouve assez logiquement aux marges des marchés dominants, que ce soit dans les microlabels aux logiques de débrouillardises et de ventes limitées de copies

physiques (Kaitajarvi, 2013; den Drijver & Hitters, 2017) ou dans des marchés émergents comme au Mali où des musiciens s'installent au carrefour de la tradition et de la modernité, entre production en *home studio* et diffusion sur cassettes et clés USB (Olivier, 2014).

Deuxièmement, et de manière plus profondément investiguée par la recherche, le concept de longue traîne a été fortement questionné : nombre d'études conduites s'accordent à dire que la remontée de titres invisibilisés dans une économie physique n'a rien d'une évidence. Elle ne constitue du moins pas une tendance dès lors qu'elle est plus observable dans certains secteurs que d'autres (dans la vidéo plus que dans la musique par exemple) et qu'elle semble varier selon les périodes de l'année : la nature intrinsèquement prototypale des biens culturels n'a pas été éliminée par un environnement numérique dans lequel les diffuseurs se concurrencent pour capturer l'attention d'utilisateur, reproduisant une nouvelle forme de *star system* (Benghozi & Benhamou, 2010).

Dans ce contexte, les *majors* de l'industrie musicale sont dans une position de force, en bénéficiant à la fois de ce *star system* qu'elles maîtrisent et du fait qu'elles sont parmi les rares acteurs à tirer profit de la longue traîne (Hesmondhalgh & Meier, 2015) : Pedersen (2018) relève qu'en 2016 le top 1% des artistes de Sony Music Danemark concentre 80% des streams. Plus encore, la concentration de la consommation de quelques biens s'avère même parfois supérieure à ce qui est observé dans les circuits de distribution traditionnels (Bourreau, 2015) ou à ce qui était observé dans la période de succès des téléchargements (Im *et al.*, 2019) : un phénomène à relier aux effets cumulatifs de l'action des algorithmes qui tendent à ne consacrer que les données les plus saillantes et donc les hits internationaux aux dépens les titres de niches (Maasø, 2014), les stars globales au détriment des artistes plus petits et locaux (Maaso & Hagen, 2020).

1.2.4 Travail d'utilisateur, travail d'artistes

1.2.4.1 Travail des consommateurs

Par ailleurs, dans ce que Roberge *et al.* appellent une « économie de traces » (2018), le service offert par les plateformes de musique fait qu'une force de travail est fournie par les utilisateurs eux-mêmes, qui, par leurs usages et leurs comportements, laissent des traces de navigation réutilisables par les plateformes : contrairement à la chaîne de valeur traditionnelle de la musique enregistrée (voir figure 3), l'auditeur se retrouve donc en amont d'une chaîne de production - de données - qui

relègue l'artiste en aval, comme consommateur des données mises à disposition (Rae, 2017). L'écoute, le degré d'attention, l'attachement au projet, les partages, deviennent autant de travaux réalisés par les « fans » et matérialisés par leurs traces numériques : « à l'ère de la musique en streaming, l'objectif est l'acquisition de données par l'attention, qu'elle soit offerte avec dévotion par le travail des fans ou de la communauté, ou bien capturée par la viralité ou la stratégie »⁶⁵ (Galloway et al., 2020).

1.2.4.2 Requalifier les conditions de travail de l'artiste dans un contexte numérique

« Ils s'font la guerre pour des streams, moi, j'sors un son, même pas j'le mixe »

Jul, « Superstar »

Alors que pour le consommateur la situation a changé, d'une certaine façon il y a un *statu quo* pour les artistes : la question reste de trouver les moyens d'être écouté. Et dans une économie de catalogues illimités et indifférenciés d'une plateforme à l'autre - proposés aux mêmes prix qui plus est - le risque est à l'anonymisation des créateurs : dès lors, l'identification de l'artiste comme une marque sert d'une part de facteur de différenciation pour l'artiste et de filtre dans l'hyperchoix pour le consommateur ; elle génère aussi des revenus en étant associée à des marques d'autres champs économiques, phénomène décrit comme de l'*endorsement* (Wikström, 2015).

Sur la question de l'autoproduction, les travaux qui mettent en exergue le phénomène le contrebalancent en expliquant qu'il ne rime en rien avec une solitude créatrice : financer soi-même l'enregistrement et en posséder la bande master ne signifie pas qu'il y a absence d'entourage professionnel ((Bacache et al., 2009), les artistes gardent autour d'eux une économie qui fait du contrôle des aspects artistiques le véritable trait caractéristique de l'autoproduction. Ainsi, les théories d'Anderson et Kelly sur la viabilité des productions à petite échelle négligent les contraintes de l'accès au financement de la production phonographique ; mais plus encore, elles voilent l'apparition de nouvelles formes de dépendances à des acteurs des télécommunications et du marketing devenus cardinaux dans le financement, la promotion et la distribution de la musique (Hesmondhalgh & Meier, 2015⁶⁶).

⁶⁵ « In the streaming music era, the goal is the acquisition of data or capital (or data-as-capital) through attention, whether devotionally given in fan or community labor or snatched through virality or strategy. »

⁶⁶ « L'indépendance vis-à-vis des majors s'accompagne d'une nouvelle dépendance vis-à-vis de la Silicon Valley et de Madison Avenue : les industries de l'informatique et du marketing ».

Il ne s'agit pas de dire qu'aucun phénomène d'autonomisation n'a été engendré par le numérique, mais bien de souligner une ambivalence du changement en démontrant qu'en parallèle d'indépendances (surtout situées dans la création artistique : l'écriture, la composition et l'interprétation) sont apparues de nouvelles contraintes pour les artistes, et que leurs prises de contrôle s'accompagnent de nouveaux risques (Hracs, 2012). Hodgson (2021) détaille bien comment Laura M, une artiste non signée en label, qui passe par des logiciels facilement accessibles pour sa création (Logic Pro d'Apple et Ableton Live) et des plateformes gratuites pour sa diffusion (Soundcloud, Spotify, Apple Music, YouTube Music) et pour sa promotion (Instagram, Facebook et Twitter) se retrouve sise dans les métriques numériques qui d'une part uniformisent sa démarche créatrice – qui se veut pourtant différenciée d'un morceau à l'autre – et d'autre part deviennent des éléments qu'elle doit impérativement scruter.

L'ère numérique ajoute donc une couche de labeur et des logiques de concurrence dans le devenir des musiciens (Garcin, 2015 ; Rouzé & Matthews, 2018 ; Creton, 2019). Ainsi, plutôt que la reconnaissance du travail professionnel et artistique, certains dénoncent une consécration des carrières qui repose plus sur la capacité à se constituer un public payant - condition nécessaire pour « convaincre les intermédiaires [du numérique] à investir sur leur production » (Improta França, 2018) - et sur un entrepreneuriat (plutôt qu'un salariat) dans lequel l'artiste assume seul les risques d'une activité non plus spécialisée, mais diversifiée, cumulant les métiers et faisant un groupe à lui tout seul (« *one man band* »). Une « atomisation » du travail qui irait de pair avec l'affaiblissement des institutions qui structurent traditionnellement la carrière d'un musicien et régulent le champ musical (Ithurbide & Rivron, 2018).

En conséquence, les artistes dénoncent également une précarisation de leur situation et une faible remontée des recettes numériques (Bacache *et al.*, 2009; Chantepie & Le Diberder, 2019) provenant d'un système de répartition qu'ils trouvent opaque ou du moins qu'ils ne comprennent pas (Aasen, 2017), et ce alors même qu'ils constatent le retour de la croissance économique du marché phonographique : Pedersen (2018) remarque ici qu'un « effet *bounty* » (l'augmentation de la taille du gâteau) cohabite avec un effet « *spread* » (la répartition de ce gâteau est fortement polarisée). L'iniquité de ce système de répartition a dès lors alimenté des réflexions sur un passage à des rémunérations dites *user centric*, où le partage se fait non plus en fonction de la part des écoutes de l'artiste dans les écoutes totales, mais en fonction des revenus qu'il génère directement (Pedersen, 2018 ; Haampland *et al.*, 2022).

On peut néanmoins y ajouter des nuances, que Riom (2021) explicite parfaitement : tout d’abord, l’idée que les musiciens sont de plus en plus vus comme des entrepreneurs n’a rien de nouveau, et elle a trouvé des arguments dans le fait que les artistes évoluent dans un contexte d’incertitude qui les pousse à se concurrencer dans un champ où les chances de réussite sont pourtant maigres (Menger, 2009). Mais par ailleurs, de telles considérations partent de *l’a priori* selon lequel la musique est un travail, et tombent alors « *dans le trope du musicien comme professionnel* ».

1.3 [Transition] L’intermédiation en recomposition

L’évolution de la musique enregistrée et de son industrie n’est pas linéaire, elle est faite de chevauchements entre transformations et résiliences, d’entremêlements entre modèles dominants et germes du changement, de mélange entre compétences nouvelles et savoir-faire pas tout à fait obsolètes.

Le numérique occupe à l’évidence une place centrale dans ces évolutions heurtées et la mutation vers une musique numérisée n’est pas exactement une bascule soudaine, mais bien plutôt la concomitance d’un âge d’or économique des ventes de disques avec le développement de nouveaux outils, donnant lieu à des luttes complexes. Pourtant, à la fin du parcours que nous avons retracé, il est devenu le mode dominant de relation à la musique⁶⁷. On voit donc comment, à un niveau de branche, de nouvelles règles se sont établies, et que cet établissement de règles s’est fait de manière tout sauf linéaire.

On note aussi comment la reconfiguration (plutôt que la suppression) de l’intermédiation – phénomène à placer à un niveau macro de notre approche de la régulation – est impulsée par des jeux de règles entre les organisations. Dans la voie que le numérique a ouverte, se sont engouffrés de nouveaux acteurs gravitant dans un même univers, celui de l’économie de l’attention, et autour d’un même centre, les plateformes. Ces dernières se sont certes imposées comme des acteurs majeurs, au point de définir les règles du jeu global de l’intermédiation (Ithurbide & Rivron, 2018) et de concentrer l’attention de la recherche contemporaine sur l’économie musicale. Mais elles ne disposent pas pour autant d’un pouvoir absolu : elles sont prises dans des pressions et des tensions

⁶⁷ La transition numérique a alors ce côté à la fois unique mais aussi très comparable aux évolutions de la musique enregistrée que nous avons relatées : elle rejoue une réorganisation des chaînons de la filière (en particulier la distribution), les translations de pouvoirs de marché (en faveur des curateurs d’expériences et au détriment des producteurs phonographiques) et les nouvelles intrications entre branches (de ventes de musique enregistrée, de droits, mais aussi de live, on le verra) forment un jeu de chaises musicales plutôt qu’une suppression des frontières.

instables (Prey, 2020) et font face à la résilience de formes de consommation et de production traditionnelles.

Elles se révèlent aussi être des médiateurs au sens de Latour (2014), c'est-à-dire capables de transformer, distordre et modifier ce qu'elles font circuler⁶⁸. En effet l'appariement qu'elles produisent fait la part belle aux outils qui le sous-tendent et qui font de la technologie le déterminant du changement dans la musique (Mc Luhan, 1962 ; Kelly, 2008 ; Moyon, 2011 ; Le Guern, 2020). Mais quand bien même cette prévalence serait avérée, nombre d'auteurs se sont attachés à montrer que la technique reste appropriée par des groupes sociaux et façonnée par les actions humaines (Benghozi & Paris, 2014 ; Eriksson, 2019 ; Ithurbide & Rivron, 2019).

2 Le live, de l'archaïsme à l'incarnation du futur

La branche des spectacles musicaux s'est construite de manière bien différenciée de celle de l'enregistrement, notamment en France. Quelques rares éléments seulement les relient historiquement : l'artiste, ou encore le *tour support* (les sommes versées par les maisons de disques aux acteurs du live pour financer des activités promouvant leurs ventes de CD).

La dichotomie se retrouve dans la littérature scientifique et le live a été marginalisé des études scientifiques récentes (Frith, 2007), qui ont concentré leur attention sur les activités phonographiques, comme on l'a vu. Et si les concerts ont pu faire l'objet de questionnements de recherche avant la branche phonographique, ces derniers se sont essentiellement interrogés sur la capacité des spectacles élitistes à être rentables (Caves, 2000) et ce n'est que très récemment qu'ils sont envisagés de manière écosystémique, comme un objet d'études à part entière (les *live music studies*, Anderton & Pisfil, 2021)

Dans un premier temps, nous faisons état de ces débats autour de la rentabilité du spectacle vivant, puis nous rendons compte de ses évolutions vers une plus forte industrialisation et une plus forte numérisation.

⁶⁸Le sociologue français définit les médiateurs comme ceux qui « *transform, translate, distort, and modify the meaning or the elements they are supposed to carry* » (Latour, 2005, p. 39).

2.1 Un secteur archaïque ? Débats autour de Baumol

En 1966, Baumol & Bowen publient un article qui fait date : en établissant une relation entre les coûts galopants de la production de spectacle vivant et son incapacité à améliorer sa productivité, les deux économistes américains posent les bases d'une véritable norme économique, « la loi de Baumol » (Baumol & Bowen, 1966). Plus précisément, ils arguent que le spectacle vivant est un secteur « archaïque » au sens où ses coûts (à savoir le travail humain, omniprésent) sont élevés et que ses gains de productivité sont constants, par contraste avec les secteurs « progressifs » de l'industrie traditionnelle qui compensent la hausse des salaires par des innovations et une amélioration de la productivité. Or les salaires du secteur archaïque tendent à s'aligner sur l'accroissement des salaires des secteurs progressifs, générant un déficit intrinsèque à long terme, qui relève plus d'une « maladie des coûts » que d'une mauvaise gestion.

De nombreuses études empiriques ont confirmé cette loi (Throsby & Withers, 1979 ; Peacock, 1983 ; Heilbrun, 2003), d'autant plus lorsqu'on se place sur le long terme (Felton, 1994). D'autres ont cherché à montrer que non seulement elle se vérifiait, mais qu'en plus la « maladie des coûts » se propageait : François (2004) montre que les ensembles de musique ancienne, au moment de leur développement de leur professionnalisation en France dans les années 1970, se sont vu transmettre la tendance au déficit par les institutions subventionnées, en étant contraints de s'aligner sur leurs prix de vente de spectacle et de recrutement des musiciens.

Puis, des travaux ont apporté des éclairages nuanciant les constats de la loi. Pour Throsby (1996), on ne constate pas réellement de hausse des salaires dès lors que les conditions de travail des artistes du spectacle vivant n'ont en réalité pas vraiment évolué, voire se sont légèrement dégradées. Plus encore, une série de travaux laisse entrevoir la possibilité de gains de productivité dans le spectacle : que ce soit par le biais de l'augmentation du nombre de représentations (Felton, 1994), par des choix artistiques (Benhamou, 2008)⁶⁹, une meilleure maîtrise des coûts par exemple en optimisant l'utilisation des décors scéniques (Agid & Tarondeau, 2003), mais aussi et surtout par l'innovation de produits (Cowen, 1996), de procédés (Frey, 1996) ou technologiques (Agid & Tarondeau, 2003).

⁶⁹ Benhamou cite le cas de l'opéra l'Orlando d'Haendel donné au festival d'Aix par William Christie qui ne requière ni ballets ni chœurs et a donc permis des économies substantielles.

Néanmoins, ces apports n'infirmes pas vraiment l'existence de la loi de Baumol : au contraire, le constat de la hausse des prix des spectacles (Benhamou, 2008) ou le caractère temporaire des gains de productivité obtenus (Agid & Tarondeau, 2003) tendent plutôt à la confirmer.

2.2 Élans industriel et numérique : les nouvelles promesses du live

Ainsi, jusqu'à récemment, le live semblait voué au déclin, car considéré comme une branche minée par la maladie des coûts, et largement concurrencée par une branche phonographique capable, au contraire, de réaliser de puissants gains de productivité (Frith, 2007). Pourtant, le XXI^e siècle semble avoir ouvert la voie à un puissant renouveau du live (Cloonan, 2012) : un renouveau en grande partie économique et impulsé par les changements numériques.

2.2.1 La revalorisation de l'économie du live

2.2.1.1 *L'industrialisation, une conséquence de la première révolution numérique ?*

L'avènement des usages numériques et la chute des ventes de CD coïncident avec une révolution industrielle des concerts, dans une trajectoire historique d'abord distincte de celle de la musique enregistrée et du numérique (Holt, 2020)⁷⁰. Celle-ci remonte au mouvement de professionnalisation engagé par l'essor du rock dans les années 1980 et s'accélère avec la déréglementation du marché, la hausse des prix de billets et l'arrivée de firmes multinationales dans les années 1990⁷¹ (Frith *et al.*, 2021) et s'ajoutant à des institutions spécifiques existantes (salles de spectacles, cabarets, clubs, etc.). Les années 2000 sont celles d'un « *live music gold rush* » symbolisé par l'augmentation significative du nombre de festivals dans le monde (Holt, 2020).

Mais ce renouveau n'est pas vraiment dissociable des évolutions rencontrées dans la branche phonographique. En effet, le recul de la musique enregistrée au tournant du XX^e siècle a été le moteur d'une nouvelle place pour le live (Guibert, 2020 ; Holt, 2020) : ce dernier semble avoir constitué un pendant à la dématérialisation de la musique (Frith, 2007 ; Riom, 2021) et les concerts

⁷⁰ Pour l'auteur, c'est d'ailleurs cette distance avec le numérique qui explique que le live ait été si peu traité dans la littérature, en étant victime d'un « *media centrism* » des recherches.

⁷¹ Live Nation (à l'origine SFX Entertainment) se développe dans les 1990 et est racheté en 2000 par Clear Channel pour devenir Live Nation en 2004.

sont devenus une source salvatrice de revenus pour les artistes et pour des producteurs de spectacles, concurrençant les *majors* du disque⁷² (Holt, 2010) par les stratégies dites « 360 ». Autre signe de l'émancipation du live, la fin du *tour support* autour de 2005 (Guibert & Sagot-Duvaouroux, 2013) marque l'affaiblissement du disque et signifie une perte de financement pour le live, mais symbolise aussi le fait que le concert n'est plus seulement l'outil promotionnel de la musique enregistrée.

Il n'est pas non plus dissociable de l'apparition du numérique. La relation du live au numérique ne date pas des années 2000 : dans les années 1980, les artistes sur scène ont recours à des technologies numériques pour leurs instruments (synthétiseurs, vocoders, etc.), puis celles-ci sont employées pour les visuels accompagnant les performances scéniques (lumière, vidéo, pyrotechnie, etc.) (Negus & Zhang, 2021), mais aussi pour les billetteries en ligne ou pour des outils de marketing (Guibert, 2020), qui rendent le live scalable et source de gains de productivité (Holt, 2010). Pour certains auteurs, il y aurait même une évolution désormais foncièrement concomitante, une « co-évolution » (Naveed et al 2017) entre la branche de la musique enregistrée, celle du live et les nouveaux usages de l'information numérique, qui tendent à former un seul marché unifié (Frith, 2007).

2.2.1.2 *L'organisation de l'industrie du live qui en découle*

De ce mouvement d'expansion et d'industrialisation du live, découlent largement les principes d'action et d'organisation de la filière contemporaine du spectacle vivant.

En premier lieu, le nouvel élan économique des concerts à partir des années 1990 a forgé l'esprit de la branche. Ainsi, la notion de prise de risque économique⁷³ constitue plus que jamais un mantra qui marque le discours des promoteurs de spectacle dans la période récente (Cloonan, 2012 ; Hagan, 2021). Ce qui prime aussi, c'est l'expérience : sous l'impulsion des grandes multinationales du live, les valeurs associées se seraient progressivement déplacées de visions populaires centrées sur la « performance », l'histoire et la différence, à des conceptions marchandes qui se définissent en termes d'expérience de consommation, d'immédiateté et de similitude (ce qui rend le terme de

⁷² « For about 100 years, the major record labels were the backbone of the popular music industry, which is no longer the case » (Holt, 2010).

⁷³ Marquée par le vocabulaire du pari, cette conviction repose sur plusieurs idées : les projets réussis compensent les projets ratés, les promoteurs sont soumis aux pressions des acteurs qui les entourent (notamment les artistes), et leur objectif est de minimiser les risques pris (Cloonan, 2013).

« live » singulièrement plastique⁷⁴) (Holt, 2020). Alors que le streaming fait de la musique enregistrée une économie du service, le live, lui, se développerait vers une « économie de l'expérience » (Negus & Zhang, 2021).

L'élan a aussi développé et renforcé la chaîne de valeur existante de l'organisation de concerts (voir figure 3). Articulée autour des licences d'entrepreneur de spectacle en France (voir 3.1.1.2), cette chaîne se structure en trois fonctions principales : la production du spectacle, sa diffusion et de son exploitation⁷⁵. Et l'industrialisation du live a tendu à accroître les phénomènes de concentration le long de cette chaîne : non seulement l'écart se creuse entre les artistes stars évoluant dans les circuits à grande capacité et les musiciens plus précaires confinés aux *gigs* locaux (Negus & Zhang, 2021), mais on note une captation de l'essentiel des revenus (de billetterie, mais aussi de droits d'auteur) par un nombre réduit de structures (Guibert & Sagot-Duvaurox, 2013) qui s'explique en partie par une tendance accrue à l'intégration verticale au sein de la branche (Pietrzyk, 2020).

Pourtant, au moins en France, la consolidation et l'industrialisation de la branche sont relatives : elle reste éclatée et hétérogène en termes de structures juridiques et de modèles économiques, historiquement surtout des TPE et PME. Les circuits sont multiples (et interdépendants), entre privé, associatif et public (avec par exemple des scènes labellisées) afin de constituer un débouché pour chaque étape des carrières artistiques (Guibert & Sagot-Duvaurox, 2013). Plusieurs conventions collectives encadrent les activités et de nombreuses organisations professionnelles en représentent les acteurs (voir tableau 2).

Tableau 2 : Organisations professionnelles représentantes du spectacle vivant dans les musiques actuelles en France en 2021

Représentants des employeurs	Prodiss, SNES, SNSP, SMA, SYNDEAC, CAMULC, SNDTP, Grands Formats
Représentants des salariés	Force Ouvrière, CGT, SNAM-CGT, SYNPTAC-CGT, SFA-CGT, SNACOPVA-CFE-CGC, F3C-CFDT
Représentants des auteurs et interprètes	Sacem, GAM, UNAC, SACD, SNAC, SPEDIDAM, ADAMI

⁷⁴ « *Everyone could love live music* », dit Holt (2020).

⁷⁵ Avec une répartition des activités variable selon les pays.

2.2.2 Vers l'ère du concert numérique ?

Tandis que la littérature sur le digital et la plateformes a négligé le live (voir 1.2), inversement la littérature sur le live s'est peu intéressée à sa pénétration par les médias numériques (Negus & Zhang, 2021). Pourtant, les interrelations entre le live et le numérique vont croissant.

2.2.2.1 *Le concert de plus en plus associé à l'image : le « tournant vidéo » du live*

Dans les années 1920-1950, la radio est le principal médium musical, en particulier pour le jazz et le classique : il constitue un vecteur de ventes et une fabrique de stars. À partir des années 1950 (et à plus forte raison dans les années 1980), la télévision devient un canal tout aussi incontournable que la radio pour la musique, façonné par des logiques de star system⁷⁶ comparables (Frith, 2002). De plus en plus, les représentations musicales diffusées en direct y trouvent leur place. Mais de plus en plus aussi, dès les années 1980, le concert se voit concurrencé par l'essor des vidéo-clips (Straw, 2018) dont certains commentateurs craignent qu'ils supplantent le spectacle traditionnel.

À ces canaux et formats, s'ajoute alors le numérique, qui enclenche un véritable « tournant vidéo » pour l'écosystème musical autour de 2008 (Holt, 2011) : dans un mouvement de convergence, les pratiques de l'audiovisuel s'installent sur un nombre grandissant de supports (télévision, mais aussi ordinateurs, mobiles, iPods, etc.) et semblent conquérir l'intégralité des chaînons de la chaîne de valeur, notamment du live, de sa production à sa diffusion. Les formats ne se limitent plus aux émissions télévisées et aux clips, ce sont aussi des séries de formats spécifiques, des showcases, des sessions d'enregistrement, et il ne s'agit pas seulement de retransmettre des concerts complets, mais aussi de concevoir des contenus promotionnels ; en bref, c'est un ensemble de vidéos musicales courues par les fans et créées aussi bien par des acteurs à l'importante surface financière que des artistes de scènes indépendantes, pour des musiciens du classique aussi bien que pour des rockeurs. De manière générale, la part visuelle de la musique rattrape sa part audio, et le concert se voit de plus en plus associé à l'image.

En conséquence, le live doit en partie se reconfigurer autour de nouvelles conceptions et de nouveaux acteurs. La musique médiée par des images se doit de créer des expériences propres, distinctes de l'enregistrement, de la radio ou du spectacle en présentiel : elle le fait en ajoutant des

⁷⁶ Elle aura par exemple joué un rôle déterminant dans la consécration d'Elvis Presley.

éléments expérientiels inédits (l'ajout d'éléments narratifs ou la suppression des bruits parasites par exemple) (Holt, 2011) qui pallient les contraintes propres à un concert filmé (une faible mobilité, un point de vue limité, un son parfois de faible qualité, etc.) ; et elle le fait en centrant l'expérience autour du sentiment d'occasion, de la sensation d'en être⁷⁷, de la réconciliation entre distance et présence (Frith, 2002).

Avec le « tournant vidéo » des années 2010, la typologie d'acteurs intervenant dans la mise en images du concert et son exploitation numérique s'élargit, impliquant aussi bien des labels, des artistes ou les deux principaux organisateurs internationaux de spectacle (AEG et Live Nation) qui multiplient les acquisitions en la matière sur cette période. Ainsi, au contact de l'image, les acteurs du live sont aussi conduits à réinventer leurs relations, parfois conflictuelles. L'étude de la captation de concert permet de saisir les tensions entre les acteurs historiques du spectacle et les producteurs audiovisuels (Guibert *et al.*, 2022) qui, bien que traitant un même marché, peinent à faire converger leurs pratiques.

Pour la suite de notre propos, il est important de détailler ici en quoi ces deux acteurs n'ont pas les mêmes conceptions de la valeur du produit et pas les mêmes conceptions de leur position dans la chaîne de valeur. D'un côté, les promoteurs de concerts attribuent une faible valeur (notamment esthétique) aux œuvres audiovisuelles diffusées numériquement. De plus, ils sont marginalisés dans l'économie des médias – alors qu'ils se considèrent à l'origine du produit diffusé (le spectacle) – notamment du fait de l'absence de droits voisins sur les œuvres audiovisuelles. De l'autre côté, les producteurs audiovisuels voient dans l'œuvre audiovisuelle numérique un contenu, avec des potentiels de revenus futurs et d'exploitations dérivées (communication, utilisation des données pour la relation client...). Et ils voient dans les plateformes numériques le canal de diffusion privilégié (notamment par rapport aux concerts au cinéma qui fonctionnent pour un nombre limité de genres et d'artistes). C'est le système de régulation français – fondé sur la collaboration entre le CNC, les diffuseurs télévisuels et les producteurs audiovisuels – qui permet de les faire tenir ensemble, et qui constitue un moyen efficace de former des modèles économiques viables pour la diffusion numérique de concerts.

Ainsi, les formats vidéo ont ajouté de nouveaux éléments à l'esthétique du live (Banks, 1997), créé de nouveaux débouchés pour les acteurs (Straw, 1993), entraîné ces derniers vers de nouvelles

⁷⁷ « *to be part of something out there* » (Frith, 2002).

fonctions médiatiques et audiovisuelles, et parfois favorisé des décollages de carrière (Holt, 2011). Par conséquent, à l'image des clips devenus un format banalisé par l'ère des réseaux sociaux (Straw, 2018), les concerts ne se sont pas vu cannibaliser par ces innovations.

2.2.2.2 Une économie de l'expérience au contact d'une économie de l'attention : le concert de plus en plus entremêlé avec le numérique

Avec l'essor de la vidéo musicale et de la captation, l'économie de l'expérience caractérisant le live se retrouve de plus en plus en contact avec l'économie de l'attention caractérisant les plateformes : le spectacle se place progressivement dans la logique des contenus numériques (Guibert, 2020), dans une relation qui serait vouée à se renforcer (Naveed *et al.*, 2017).

Après 2010, dans le sillage du tournant vidéo, les plateformes numériques opèrent à nouveau un remodelage de l'expérience du spectateur. En effet, de nouvelles pratiques émergent, particulièrement sur les médias sociaux : au même titre que la musique enregistrée, le live y alimente la stratégie d'abondance de contenus et de capture de l'attention menée par les plateformes, mais avec pour singularités le temps et l'espace qu'il met en jeu (Negus & Zhang, 2021). La scène devient aussi un moyen de créer une ambiance, dans une forme d'écoute propre aux plateformes en tant qu'elle accompagne d'autres activités du consommateur. L'exemple de l'écosystème musicale asiatique est particulièrement éclairant pour ces nouvelles pratiques : non seulement des formats inédits y naissent (*talent shows*⁷⁸, mini-émissions en direct, chaîne de streaming de musique créée par des amateurs, mais aussi concerts avec hologrammes) (Kärki, 2021), mais en plus les plateformes (en particulier en Chine) s'appuient sur de nouveaux modèles économiques qui dépassent les modèles freemiums occidentaux, soutenues par des systèmes de dons virtuels (*virtual gifting*, Cao, 2021).

Même les tentatives qui tentent de s'extraire du contexte d'un live industrialisé et d'une musique standardisée sur la toile se retrouvent prises dans la lutte numérique pour l'attention, elles ont « *recours à Internet pour sortir d'Internet* » : l'exemple de Sofar permet de voir comment une entreprise visant à redéfinir le lien de la scène avec le public, à « *rendre à nouveau présent* », à refaçonner des espaces où la musique compte, par opposition au dévoiement contemporain de l'écoute musicale,

⁷⁸ En Chine, les *talents shows* sont un pilier de l'industrie musicale, plus que le CD qui n'a régné que brièvement comme forme dominante de consommation. Ils sont une fabrique de stars, un moyen d'atteindre les plus grandes audiences et un tremplin pour la programmation (notamment internationale) (Negus & Zhang, 2021).

parvient à une « représciation » par le biais d'un modèle ancré dans le numérique et la vidéo (Riom, 2021). Les concerts intimistes qu'elle propose sont avant tout un levier de visibilité en ligne pour les artistes, un moyen de développer une *fan base*, engendrant de nouvelles œuvres qui croisent concert et vidéo, performance et enregistrement, quelque chose qui n'est ni simulacre ni parfaite imitation du live.

Pour beaucoup, ce renouvellement de l'expérience, cette nouvelle offre de contenus, ces nouvelles technologies, constituent une opportunité économique : le basculement du live dans le numérique est l'occasion d'une désintermédiation de son économie (Chan, 2021), d'une démocratisation de l'accès aux publics (Jin, 2020b) et de revenus importants pour les artistes (Page, 2020) qui sont le centre de cette économie (Mulligan & Jopling, 2019). Avec l'apparition de modèles forgés autour du *gaming* (à l'image du jeu vidéo Fortnite) et l'incorporation de techniques de viralité dans le live (l'utilisation du *big data* par exemple), ce sont même les limites de l'attention sur la toile qui sont dépassées : certaines plateformes deviennent des lieux de socialisation qui démultiplient les points de contact économiques avec les utilisateurs (Bijan, 2019). L'interdépendance du live et du numérique serait dès lors le moteur de la renaissance de l'industrie musicale (Naveed et al 2017⁷⁹ ; Bacache & Benhamou, 2021).

Pourtant, ces nouvelles pratiques et leurs nouveaux acteurs génèrent de nouvelles questions. En plus d'une potentielle réintermédiation (illustrée par Sofar), le rapprochement du live avec le numérique en fait un objet de plus en plus valorisé pour ses aspects technologiques (la capacité à associer des métadonnées aux captations, à développer la présence en ligne des artistes, à investir dans une infrastructure technique capable d'améliorer le *tipping* par exemple) et de plus en plus relié à des processus de financiarisation, dès lors que les capacités d'engagement des plateformes créées (là encore, à l'image de Sofar) représentent une forte valeur auprès des investisseurs financiers (Riom, 2021).

2.2.2.3 L'exemple du livestream

Le cas du livestream est pertinent pour approfondir ces nouveaux liens entre live et numérique. En détaillant ce que la recherche a pu apporter sur la question des concerts diffusés en ligne en direct, nous cherchons aussi à contextualiser notre objet de recherche sur l'essor du livestream.

⁷⁹ the ICT-driven live-concert-streaming music industry" (LCSMI) as the savior of the music industry

Le concert en ligne fait partie des nouvelles expériences audiovisuelles musicales qui composent le tournant vidéo des années 2010 (Holt, 2011) : elle est alors principalement initiée par des acteurs traditionnels du live qui cherchent à étendre leurs audiences. Ces initiatives se prolongent avec l'émergence de Facebook et YouTube, qui produisent notamment des « *music festival videos* » (Holt, 2020) et sont accompagnées de progrès dans l'équipement et la qualité de la captation (Daman Thomas, 2020), mais aussi par l'apparition de nouveaux espaces de streaming vidéo comme Twitch ou Fortnite.

Plus encore qu'en Occident où le succès du format est fragile jusqu'en 2020⁸⁰, le livestream a connu une croissance vertigineuse sur le continent asiatique à partir de la deuxième décennie du XXI^e siècle. Il s'est industrialisé autour de livestreamers devenus iconiques, d'une économie de dons virtuels (Zhang *et al.*, 2019), d'un oligopole de firmes technologiques lui-même déployé en plateformes⁸¹, et d'un soutien affirmé de l'État⁸² (Cunningham *et al.*, 2019)⁸³. De manière assez similaire, avant la pandémie mondiale de coronavirus, les agences de divertissement en Corée du Sud formaient déjà une infrastructure technique éprouvée et appuyée par une puissante force de frappe financière et technologique (Won, à paraître). À cette période, en France et dans nombre de pays, le format engendre des craintes de destruction de valeur pour les acteurs installés, et c'est véritablement la crise du covid qui accélère l'essor du livestream, faisant du foyer le seul espace de concert possible : elle conduit alors à se poser « *des questions qui se posaient déjà* » (Bacache & Benhamou, 2021).

La première de ces questions, en écho à la relation naissante entre concert et numérique, est un étonnement sur la manière d'envisager l'expérience du concert. Avant même la pandémie, la recherche s'est déjà attelée à essayer de comprendre comment le live numérique renouvelle l'expérience vécue. Il en ressort qu'en plus de donner accès à des publics plus larges (notamment les publics dits « empêchés », ne pouvant se rendre aux concerts), le livestream est surtout le vecteur de nouvelles formes de socialisations (Cunningham *et al.*, 2019). Celles-ci naissent entre les spectateurs, mais aussi dans une interaction plus active et proche entre l'artiste et son audience

⁸⁰ Facebook Live connaît par exemple un coup d'arrêt en 2016 avec les diffusions polémiques de meurtres en direct sur la plateforme.

⁸¹ Les « BAT », pour Baidu, Alibaba et Tencent.

⁸² Interdiction des plateformes occidentales sur le territoire, reconnaissance de l'*e-sport* comme sport officiel dès 2003, etc.

⁸³ Voir aussi l'article « 10 things we learned from Tencent Music's IPO filing » de Music Ally, publié le 3 octobre 2018 : <https://musically.com/2018/10/03/10-things-we-learned-from-tencent-musics-ipo-filing/>

(Daman-Thomas, 2020 ; Bienvenu, 2020), elle-même favorisée par des outils qui cassent les conventions traditionnelles de la navigation en ligne et augmentent l'engagement émotionnel des fans ((Wongkitrungrueng & Assarut, 2020; Haferkorn *et al.*, 2021) : c'est l'exemple des *danmaku*, ces *chats* défilant directement sur la vidéo, nés au Japon et popularisés en Chine à partir de 2008, et qui sont parfois un motif de visionnage plus important que le live lui-même (Cao, 2021 ; Negus & Zhang, 2021)⁸⁴.

C'est ce renouvellement de l'expérience qui valorise spécifiquement ce format et offre des opportunités économiques (Bacache & Benhamou, 2021). « L'engagement » généré auprès des internautes se fait à moindre coût, dès lors que les moyens employés sont réduits (nul besoin de se déplacer ou de passer par des diffuseurs traditionnels, peu de matériel requis, etc.), mais permettent de toucher une large audience disposée à payer (Haferkorn *et al.*, 2021) : « *tout ce qu'il faut pour se produire devant le monde entier, c'est une connexion Internet et un téléphone avec une caméra* »⁸⁵, s'enthousiasme Daman-Thomas (2020), renouvelant les espoirs de l'autoproduction et de la désintermédiation éprouvés dans la musique enregistrée (voir 1.2). Un succès économique d'autant plus visible dans certaines régions comme la Chine, où les fils de *chat* sont le réceptacle de dons virtuels encouragés par les modes d'interaction spécifiques du numérique : les dons des fans – sur lesquels la plateforme prélève une commission - sont souvent récompensés par une dédicace ou un remerciement personnalisé de l'artiste, entretenant une propension à donner et formant alors un modèle économique à part entière (Cao, 2021).

Ces renouveaux donnent donc à voir un futur numérique pour le live. Pourtant, les travaux de recherche qui les mettent en évidence ne vont pas sans nuances et mises en cause. Les craintes exprimées portent sur la friabilité des revenus (Bienvenu, 2020), la faible adoption par les artistes (Daman-Thomas, 2020 ; Haferkorn *et al.*, 2021), une incapacité à reproduire les sociabilisations propres au concert en présentiel (Anderton, 2021), ou encore la tendance des audiences à préférer les sites généralistes comme YouTube (Holt 2011). Là encore, l'exemple de la Chine est parlant : lors de la pandémie de coronavirus, les salles de musique indépendante (les Livehouses) se sont massivement tournées vers le livestream et leurs grandes plateformes (les BAT), mais cette solution n'est apparue que comme éphémère, puisque les artistes ont eu le sentiment que les audiences acquises étaient peu loyales, que les moyens requis restaient conséquents et les revenus trop faibles,

⁸⁴ On peut également citer les Q&A (des sessions de questions-réponses entre l'artiste et ses fans), des effets spéciaux de mise en scène, des prises de vues inédites, des exclusivités, etc.

⁸⁵ « *All that is required to perform to the world is an internet connection and a phone with a camera.* »

tandis que certaines Livehouses ont dû fermer définitivement, portant un coup d'arrêt durable à la scène indépendante chinoise (Gu *et al.*, 2021).

Le modèle économique du livestream chinois serait aussi producteur de fortes inégalités : entre créateurs (certains devenant des microcélébrités, la majorité étant confinée à la précarité) (Cunningham *et al.*, 2019) et dans les contenus, diffusant parfois des situations choquantes, mais qui provoquent l'indifférence des utilisateurs (Cao, 2021). Plus largement, Zhang *et al.* (2019) pointent la responsabilité d'une infrastructure de plateformes mues par la maximisation du profit : les développements techniques visent l'exploitation d'un travail digital fourni par les internautes. Pour ces auteurs, les stimuli visuels associés aux dons virtuels (une étoile, un yacht, un bambou, etc.) sont un moyen de les encourager et de les rendre plus efficaces, tandis que les choix des utilisateurs sont guidés par des algorithmes ainsi que par des mécanismes de *gamification* qui incitent à acquérir des points, gravir des niveaux (ce qui est possible en recevant des dons virtuels par exemple) ou participer à des quêtes, et donc alimentent la consommation virtuelle. Le tout est soutenu par des guildes de streamers (« *corporatized streamer association* ») de plus en plus nombreuses, qui mettent en avant les gains possibles grâce au streaming en live, et sont financées par des sociétés de capital-risque.

2.3 Qu'est-ce que le live ? Entre remodelages et authenticité

À mesure que l'écosystème musical s'est transformé, les contours du live ont été continûment refaçonnés : en ce sens, l'histoire économique du concert est l'histoire des remodelages successifs de son « expérience ».

La mise en concurrence du spectacle et son appréhension en termes d'expérience ne datent en effet pas de son industrialisation récente : le concept de « *live music* » apparaît à la fin du XIX^e siècle pour distinguer les concerts des nouveaux formats enregistrés du phonogramme (Negus & Zhang, 2021) ; auparavant, le spectacle en présentiel était la seule forme de musique, il n'y avait donc pas besoin de le nommer spécifiquement (Auslander, 2012). D'ailleurs, l'écoute domestique que le phonographe permet reprend parfois les codes des performances scéniques : tandis qu'en 1916, le fabricant Columbia accompagne ses campagnes publicitaires du slogan « *the stage of the world in your home* », des concerts phonographiques (« *phonograph concerts* ») se développent dans les foyers, avec

leurs propres règles telle l'imposition du silence pendant l'écoute (« *as if Caruso or Rachmaninoff were there in person* », Katz, 1998).

Mais c'est véritablement dans les années 1930 que le terme de « live », accompagné d'une identité et d'une esthétique propres au concert, se développe, en réaction à l'essor des radios, qui mettent explicitement en contact le live et l'enregistrement (Frith, 2002) : aux États-Unis, les radios tendent peu à peu à remplacer leurs retransmissions de performances enregistrées en direct, par des performances préenregistrées. Elles provoquent alors l'ire des artistes du spectacle vivant⁸⁶ et de salles de spectacles (notamment des clubs de jazz) (DeVeaux, 1989) qui affirment alors un besoin de distinction du direct comme une forme supérieure de diffusion, garantissant un son de qualité plus élevée que celui des performances enregistrées (Auslander, 2012). S'impose alors l'idée - contingente de l'essor des médias et de la technologie (Auslander, 2012) - que le live comporte une aura (Benjamin, 1999), une instantanéité, une immédiateté, bien distinctes des performances médiatisées (Holt, 2010; Anderton & Pisfil, 2021) et que l'ensemble des professionnels du live s'efforcent d'entretenir (Kielich, 2021).

Puis dans les années 1950, la notion se précise en désignant une co-présence d'un artiste et d'un public, dans le même espace et le même temps (Holt, 2010) : un ensemble d'interactions immédiates et vivantes (là encore par opposition aux médias), car partagées en simultané, et qui sont la condition de la « vitalité » de la représentation (Osipovich, 2006). Cette définition perdure et la capacité du live à constituer un lieu d'authenticité, en tant qu'il est un lieu de définition de valeurs et d'identité pour les spectateurs,⁸⁷ mais aussi pour les professionnels eux-mêmes (Hagan, 2021). Il devient même un motif de sa résilience face à l'essor de la musique enregistrée (Frith, 2007). En France, à l'apogée du disque des années 1980 et 1990, les professionnels distinguent explicitement la communication directe d'un spectacle de sa communication différée (Kelberg,

⁸⁶ Ire matérialisée en 1942 aux États-Unis par une importante grève des artistes, sous l'impulsion de leurs syndicats, en opposition aux radios.

⁸⁷ Voir sur ce point l'article de Friedman (1993) sur le cas Milli Vanilli, « martyrs du mythe de l'authenticité ». Le duo ayant connu le succès à la fin des années 1980 (concerts à guichets fermés, Grammy de la meilleure révélation en 1990, ventes records de CD) tombe dans la déchéance après un concert pendant lequel l'enregistrement s'interrompt, révélant qu'ils font du playback. Le scandale éclate alors autour du fait que les voix de leur album ne sont pas les leurs. La polémique se cristallise autour de l'authenticité en tant que prouesse des interprètes sur scène, ce à quoi l'auteur ajoute qu'elle repose aussi dans le degré d'identification du public à leur artiste. Une affaire qui n'est pas sans rappeler les réactions suite à l'arrêt de l'autotune d'un des chanteurs de PNL en plein concert, révélant sa « vraie voix » : https://www.huffingtonpost.fr/2017/07/31/avez-vous-deja-entendu-pnl-sans-vocodeur_a_23058384/

1997). Et la loi elle-même fait de la co-présence physique d'interprètes et de spectateurs le pilier du spectacle vivant (la rémunération de l'interprétation artistique étant l'autre pilier)⁸⁸.

C'est encore plus dans la période récente d'industrialisation du concert (voir 2.2.1) que s'affirme le paradigme du live : face au disque, mais aussi de la télévision (Frith, 2002), et face aux craintes que la vidéo se substitue aux tournées (Banks, 1997), la scène revendique d'autant plus son authenticité. L'idéologie des professionnels du spectacle vient affronter la vision du monde des autres acteurs des musiques populaires (qui, à l'image des vendeurs de matériel audio, prétendent tout autant offrir l'expérience suprême de la musique) en réaffirmant l'unicité du live comme expérience (Cloonan, 2013), un *hic and nunc* immersif qui fait que chaque représentation est différente (Aston, 2017).

À l'ère des plateformes, ce sont encore de nouvelles menaces qui pèsent sur l'authenticité du live, en induisant que le partage d'un même espace et d'une même temporalité n'est pas nécessaire (Jones & Benette, 2015), ainsi que des manières « d'être là » recomposées (Riom, 2021). Par l'étude du livestream, certains auteurs pointent la spécificité des expériences du livestream, qui parviennent à maintenir des représentations en temps réel, mais dans des espaces différents (Daman-Thomas, 2020)⁸⁹. À l'inverse, d'autres auteurs ne considèrent pas l'expérience en ligne capable de reproduire les valeurs sociales du spectacle vivant (Holt, 2010, 2011), d'autant plus à l'épreuve de la pandémie déclenchée en 2020, puisque les expérimentations en distanciel n'ont pas réussi à se substituer au présentiel et à reproduire la magie du live (Bienvenu, 2020), sa dimension mystérieuse du « j'y étais » (Guibert 2020), la conscience collective et les sentiments de solidarité qu'il génère (Vandenberg *et al.*, 2021), ou encore les rituels collectifs qu'il entretient (« *cyclic sociality* », Anderton, 2021). Elles tendraient même à le dévoyer par une extrême marchandisation du rapport entre public et artistes, à l'image des guildes de streamers qui mettent en avant les potentiels gains financiers grâce au don virtuel plutôt que de créer des sentiments de communauté (Zhang *et al.*, 2019).

À tout le moins, c'est une forme de nouvelle hybridation entre le numérique et le live qui s'opère, entre l'économie de l'attention et l'économie de l'expérience : avec le streaming, le sens du direct a

⁸⁸ Loi n° 99-198 du 18 mars 1999, art. 1er : « On entend par « spectacles vivants » les spectacles « produits ou diffusés par des personnes qui, en vue de la représentation en public d'une œuvre de l'esprit, s'assurent la présence physique d'au moins un artiste du spectacle percevant une rémunération. ». <https://www.culture.gouv.fr/themes/Spectacle-Vivant>

⁸⁹ « *This is not a live performance in the traditional sense; instead of being on a stage, the artist is in his bedroom, and instead of standing at the barriers or on theatre seats, the audience members are on mobile phones and laptops. These are real-time, shared experiences through screen-based internet technologies.* »

changé, passant d'expériences valorisées, car sises dans un lieu réel à une valeur reposant sur la sensation de présence en temps réel⁹⁰, permise par une simultanéité de la transmission et de la réception de l'information (Negus & Zhang, 2021). Le livestream serait alors une nouvelle forme d'engagement des fans dans l'écosystème plateformisé de la musique, marquée à la fois par les attributs du live (spontanéité, interactions sociales, sensualité...) et par le fonctionnement des plateformes (séquençage et agrégation de données, mécanismes de ciblage et de recommandation, importance de l'infrastructure technique guidée par le profit).

2.4 [Transition] Le participation grandissante du live dans l'établissement des règles de l'écosystème musical

De même que la branche de la musique enregistrée, l'histoire de la branche des spectacles musicaux est l'histoire de l'évolution heurtée des principes qui la régissent, donnant à voir une régulation macro pas vraiment linéaire.

À cela s'ajoute le fait que l'on voit nettement apparaître des enjeux autour de l'esprit des règles du live : assigné à une activité intrinsèquement déficitaire, les acteurs du live ont de plus en plus revendiqué des objectifs industriels, et leurs modèles techniques se voient de plus en plus imprégnés par le numérique. Avec ce développement économique et cette insertion dans le numérique, c'est à une plus grande participation dans l'établissement des règles de l'écosystème musical que le live tend.

3 La musique et les pouvoirs publics

La trajectoire économique de la musique est donc séquencée par l'apparition et les évolutions de ses différents modes d'exploitations, dont la musique enregistrée et le live sont devenus – au gré de leur industrialisation - les principales branches. A l'instar d'autres secteurs culturels, un versant commercial de la musique s'est formé, de manière bien distincte d'un versant soutenu par la puissance publique (Garnham, 2005 ; Ithurbide & Rivron, 2018) : en l'espèce, c'est la branche du spectacle musical qui a, le premier, bénéficié d'une intervention publique. Considérée comme intrinsèquement déficitaire, sa subvention a été vue comme un besoin et même un impératif pour

⁹⁰ « *From experiences valued largely for their occurrence in real place to an extended sense of liveness in real time* ».

éviter sa disparition (Baumol & Bowen, 1966 ; Frey & Pommerehne, 1989), tandis que la musique enregistrée a longtemps été associée (quasi exclusivement) au marché.

Mais par contraste avec les autres secteurs culturels (citons le cinéma ou le théâtre), la musique a fait l'objet d'une politique culturelle tardive et ses acteurs s'en sont longtemps sentis marginalisés⁹¹. De plus, quand bien même une politique musicale a fini par se dessiner, elle a rapidement fait l'objet de critiques, qui se sont par exemple cristallisées autour d'une seconde « *loi d'airain de l'ingouvernabilité économique* » (Agid & Tarondeau, 2003) : la subvention, par ses méfaits bureaucratiques, aurait encouragé les comportements opportunistes et renforcé les dysfonctionnements des productions artistiques (Dupuis, 1983; 1990). Ainsi, dans cette partie, nous esquissons une histoire de la politique musicale et rendons compte des débats qui l'ont traversée (voir aussi la figure 8 synthétisant cette chronologie).

3.1 La construction d'une politique musicale

Il s'agit ici de décrire chronologiquement comment les pouvoirs publics se sont emparés du sujet de la musique. En plus d'esquisser à grands traits les principales modalités de cette politique, nous nous attachons à tirer les ficelles historiques des principaux éléments de notre recherche : la régulation de l'écosystème musical, le rapport de la puissance publique avec ses différentes branches (et en premier lieu la musique enregistrée et le spectacle vivant), la prise en considération des musiques dites « actuelles », ou encore les traces des règles et des institutions qui donneront naissance au CNM. Nous assumons un prisme plutôt national, au détriment des (désormais nombreuses) politiques régionales qui ne sont qu'évoquées au fil de notre description.

3.1.1 Premières interventions de l'État

En France, l'intervention de l'État dans le champ musical ne date pas de la période contemporaine, loin de là ; elle a néanmoins complètement changé de forme et de dimension au fil du temps. Nous rendons brièvement compte des premières interventions des pouvoirs publics en matière musicale avant le XX^e siècle puis nous nous concentrons sur ce dernier, en tant qu'il constitue le véritable point de départ d'un positionnement étatique vis-à-vis de la musique.

⁹¹ Lire « La musique se voit comme le parent pauvre du soutien public », Nicolas Madelaine, 18 novembre 2016, Les Echos : <https://www.lesechos.fr/2016/11/la-musique-se-voit-comme-le-parent-pauvre-du-soutien-public-230321>

3.1.1.1 *Avant le XIX^e siècle : l'État mécène*

Au Moyen-âge, la musique vit du mécénat et de commandes : principalement celles de l'Église, mais aussi des monarques, qui y voient avant tout une forme symbolique et un objet de prestige national. Ces logiques traversent les siècles : les cours royales et princières, ainsi que le clergé, continuent d'assurer le patronage des musiciens jusqu'à la Révolution (Escoffier, 2020).

À partir du XIV^e siècle, en France, c'est le roi qui prend peu à peu la main sur les arts et institutionnalise son mécénat (Farchy & Sagot-Duvauroux, 1994). Le règne de Louis XIV marque en ce sens un véritable tournant. Déjà lors de la régence, le cardinal Mazarin, passionné d'opéra italien, avait souhaité importer en France ce genre en pleine expansion : chez le voisin transalpin s'industrialisent des salles de spectacles pour des pièces de théâtre chantées, dont le modèle parvient à générer des revenus. La bourgeoisie française tente de s'en inspirer, mais c'est surtout l'État qui mène la danse : en 1669, deux privilèges (autrement dit des monopoles) sont accordés à l'organiste Robert Cambert et au poète Pierre Perrin pour créer une Académie royale de musique et percevoir des droits sur les spectacles organisés. Mais les résultats financiers ne sont pas au rendez-vous et en 1672, les deux hommes abandonnent à Lully la charge de ce qui deviendra plus tard l'Opéra de Paris (Serre, 2011). L'académie royale dispose alors de la diffusion exclusive du répertoire opératique français⁹².

Mais il est intéressant de noter qu'à ce moment, cette intervention majeure de la puissance publique ne rime pas avec la subvention : la vente des spectacles de l'Académie royale se doit d'être excédentaire – et elle y parvient pendant un temps avec Lully –, l'académie doit même verser une taxe censée financer les hôpitaux (le « droit des pauvres »), et ce n'est qu'en 1778 que l'État verse pour la première fois une subvention à l'opéra.

3.1.1.2 *Jusque dans les années 1960, de nouvelles, mais rares modalités d'intervention*

Sous les Lumières, l'Opéra reste incontournable, il continue de salarier les musiciens d'orchestre et de manière générale, le statut de ces derniers tend à se professionnaliser (Escoffier, 2020). Avec la

⁹² Seule la musique spirituelle est autorisée en dehors de l'opéra, donnant naissance aux « concerts spirituels ».

Révolution, émerge aussi le Conservatoire ainsi qu'une dimension plus sociale et populaire de la musique, prémices d'une politique de démocratisation culturelle.

Le XIX^e siècle, en particulier avec le III^e Empire, est marqué par une implication limitée et un « *interventionnisme restreint à la formation artistique et à la conservation du patrimoine* » d'un « État libéral » (Farchy & Sagot-Duvaurox, 1994, p10) : si les conservatoires se renforcent⁹³, ce sont les théâtres privés des boulevards parisiens, les café-concert et les music-halls qui triomphent, tandis que les premiers orchestres symphoniques font apparaître une forme d'organisation associative et professionnelle indépendante de l'État⁹⁴.

Ce n'est qu'au milieu du XX^e siècle qu'apparaît un jalon important de la politique musicale, en l'occurrence en matière de spectacles. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'État s'attelle à mieux encadrer et à rationaliser la montée en puissance des music-halls et des café-concert (Kaiser, 2012). Ainsi, en 1945, est mise en place une norme réglementaire qui continue de faire référence dans la période contemporaine : l'ordonnance sur les licences d'entrepreneurs du spectacle⁹⁵.

Dans le contexte d'après-guerre, l'objectif de ces licences est le maintien de l'ordre public : elles permettent à la puissance publique de contrôler qui organise des spectacles en France d'une part en établissant ce qui relève de la profession d'entrepreneur de spectacles⁹⁶, et d'autre part en obligeant les organisateurs à déposer une demande d'autorisation auprès de l'administration. Si c'est d'abord un besoin de surveillance⁹⁷ qui a motivé leur création, les licences deviennent aussi peu à peu un moyen de professionnaliser la branche du spectacle vivant en exigeant des candidats des garanties administratives et juridiques ; de surcroît, les catégorisations qu'elles opèrent entre des

⁹³ Napoléon, note aux inspecteurs du conservatoire de musique de Paris : "de tous les beaux-arts, la musique est celui qui a le plus d'influence sur les passions, ce que le législateur doit le plus encourager".

⁹⁴ Au sens où elle est gérée par les musiciens eux-mêmes.

⁹⁵ L'ordonnance numéro 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000888967/>

⁹⁶ L'ordonnance définit six catégories d'entrepreneurs : les théâtres nationaux, les autres théâtres fixes, les tournées théâtrales démontables exclusivement consacrées à des spectacles d'art dramatiques, lyrique ou chorégraphique, les concerts symphoniques et autres, orchestres divers et chorales, les théâtres de marionnettes, cabarets artistiques, cafés-concerts, music-hall et cirques, les spectacles forains, exhibitions de chants et de danses dans des lieux publics et tous spectacles de curiosités et de variations.

⁹⁷ Les licences d'entrepreneur de spectacles se sont éloignées de cette logique de surveillance à ce jour : elles ne sont plus une autorisation à obtenir, mais un document plutôt déclaratif.

formes « nobles » de spectacles et des formes « populaires », voire de « manants », ont durablement influencé le ministère de la Culture (Kelberg, 1997).

C'est la création de ce cadre juridique qui a alors conduit à la définition du spectacle : on retrouve précisément ici ce mouvement de règles décrit en introduction (voir 2.2.1.3) selon lequel c'est la pratique qui entraîne la formulation des règles, et non l'inverse. C'est ce qu'explique un enquêté, dans des termes proches de notre problématique de recherche :

« La notion d'entrepreneur de spectacles et l'obligation de détenir la licence correspondante rendaient nécessaire la définition même du spectacle. [...] En agissant dans les domaines artistiques, on rencontre rapidement des obstacles liés à la définition des activités et à leur qualification juridique. De plus, dans le secteur du spectacle, les évolutions sont fréquentes et peuvent rendre les textes rapidement obsolètes. »

Ancien responsable au ministère de la Culture

Ainsi, par la suite, c'est par le biais du Conseil d'État et de sa jurisprudence qu'a été établie la définition d'un spectacle, à savoir une représentation d'une œuvre de l'esprit⁹⁸ devant un public avec au moins un artiste vivant sur scène.

Dans l'ensemble, jusque dans les années 1960, et malgré de nouvelles modalités d'intervention, l'attitude des pouvoirs publics face aux arts est avant tout celle d'un « État mécène » (Moulin, 1992). Ce dernier opère principalement « une action publique, pas encore une politique publique » (Latarjet & Marguerin, 2022, p28).

3.1.1.1 Un premier virage dans les années 1960 : les prémices d'une politique dédiée à la musique

À partir des années 1960, l'État providence français étend peu à peu ses actions au monde de l'art, et plus particulièrement en faveur des artistes (Moulin, 1992) et se dessine une politique publique ciblant plus précisément la musique.

Les politiques artistiques se complexifient et oscillent entre deux orientations (ce que Moulin désigne par le « dilemme de l'égalitarisme et de l'élitisme ») : une politique redistributive égalitaire qui vise à sécuriser la position des artistes, et une « *politique sélective, assumée comme telle par des*

⁹⁸ En ce sens, une corrida ne constitue pas un spectacle en tant qu'elle ne relève pas d'une œuvre de l'esprit par exemple.

responsables administratifs qui se réfèrent à une hiérarchie des valeurs artistiques élaborées par les spécialistes». La seconde se fonde sur l'idée que les biens culturels sont des « biens méritoires » (Cwi, 1980⁹⁹) – c.-à-d. trop importants pour être laissés seulement au marché et aux intérêts purement commerciaux – et rompt avec le jugement majoritaire du public, afin de faire vivre et proposer des œuvres que les citoyens n'auraient pas connues autrement¹⁰⁰.

Dans ce contexte, c'est à André Malraux qu'est confiée la mission de redynamiser un secteur qui a eu tendance à s'étioler jusqu'à sa prise de mandat en 1959 : les musiciens se retrouvent de plus en plus précarisés par la suppression d'orchestres au début des années 1960, nombre d'écoles ont fermé, les financements sont insuffisants, les professionnels ont perdu confiance, et l'offre de concerts ne permet pas à certaines expressions musicales de trouver leur place. Le ministre des Affaires culturelles concède d'ailleurs que les pouvoirs publics « *ne [l]'ont pas attendu pour ne rien faire* »¹⁰¹ concernant la musique.

En 1966, il attribue à Marcel Landowski la direction du nouveau « Service de la musique » du ministère des Affaires culturelles et le charge de mener un plan d'intervention sur dix ans. Par la création d'orchestres régionaux, de délégations régionales à la musique et de conservatoires (notamment le Conservatoire National Supérieur de Lyon), par une politique de commandes et d'exploration de nouvelles sonorités¹⁰², ce plan aura alimenté l'emploi musical, revitalisé les professions et renforcé la formation.

Il aura aussi amorcé un certain nombre d'actions expérimentales en faveur des musiques populaires et des pratiques amateurs, articulées autour de la formation, la documentation et l'animation. On pense notamment à la création du Fonds d'intervention culturelle (FIC), organisme interministériel mis en place en 1971, et à la création du Centre national d'animation musicale (CENAM) en 1976, une association subventionnée par le ministère et chargée d'assurer une documentation aussi bien que de publier des listes de vacances musicales et d'organiser des commissions de réflexion avec des artistes, des professionnels de la diffusion de spectacles et des acteurs de l'animation.

⁹⁹ Cwi cite aussi comme arguments économiques en faveur du soutien aux arts la nécessité de compenser les défaillances du marché, sauvegarder les externalités positives des arts (prestige international, identité nationale, éducation, attractivité pour les activités connexes comme le tourisme), et de sauvegarder le patrimoine artistique pour les générations futures.

¹⁰⁰ C'est l'exemple du National Endowment for the Arts, créé en 1966 aux États-Unis, avec la volonté de ne pas laisser le soutien seulement aux initiatives privées et de favoriser une production de qualité pour le public.

¹⁰¹ https://www.lexpress.fr/informations/quarante-ans-de-culture-rue-de-valois_631755.html

¹⁰² Avec la création de l'Ircam en 1977 par exemple.

Au bout des dix années de planification, la politique publique fait pourtant encore face à ses défaillances et quand un projet de centre national unifiant les acteurs de la musique naît en 1977, conduit par Marcel Landowski, il échoue face à la persistance de nombreuses problématiques. D'une part, la situation économique de la musique reste fragile : le budget de la culture tend à baisser à la fin de la décennie, de nouvelles générations d'entrepreneurs de spectacle apparaissent, mais dont les pratiques sortent encore largement de la légalité (Kaiser, 2012), l'éclatement de l'ORTF a supprimé bon nombre d'orchestres en région (qui étaient des orchestres de radio) tandis que la concurrence internationale se fait de plus en plus pressante. D'autre part, la puissance publique fait face à un secteur singulièrement éclaté et traversé par des divergences.

En effet, on retrouve des divergences territoriales entre Paris qui concentre les moyens et le reste du pays qui cumule des activités musicales éparées malgré les efforts de décentralisation. Par ailleurs, la branche du spectacle bénéficie d'un relatif consensus quant à son besoin de soutien public, mais la musique enregistrée peine à s'imposer comme un objet culturel digne d'un traitement spécifique. Il faut le lobbying des acteurs du marché¹⁰³ pour obtenir l'attention des pouvoirs publics et valoriser le disque comme une activité économique, mais aussi comme un bien immatériel : ceux-ci lutteront contre l'application d'une fiscalité majorée décidée en 1958¹⁰⁴ et militeront tout au long des années 1960 pour un régime de TVA réduit conforme aux biens culturels (Kaiser, 2012).

Enfin, les divergences se manifestent entre les musiques classiques et lyriques qui agrègent l'essentiel du soutien public – en 1969, deux tiers du budget du Service musique du ministère sont consacrés à l'Opéra de Paris – et des esthétiques qui montent en puissance – à l'image du jazz qui s'institutionnalise, et de rock et des variétés qui prennent leur essor (voir chapitre 2) – mais qui sont marginalisées dans les politiques publiques et qui, en particulier, sont peu soutenues financièrement : « *jusqu'en 1982, à tort ou à raison, on avait fait le constat que ce n'était pas nécessaire de mettre des sommes considérables dans ce genre d'affaires* », détaille un enquêté. De même, Kelberg (1997) affirme que « *concernant la chanson française, pendant longtemps l'État en tant que dépositaire du pouvoir régalien s'est contenté de veiller à ce qu'elle ne trouble pas le bon fonctionnement des pouvoirs publics et l'ordre public* » (p 29). Ce sont alors essentiellement des salles et des acteurs associatifs de l'éducation populaire qui permettent à la « musique des jeunes » de se développer.

¹⁰³ En particulier les éditeurs phonographiques et du Centre d'Information et de Documentation du Disque (Kaiser, 2012).

¹⁰⁴ Au titre que les disques seraient des biens de luxe.

Au sein du ministère, la branche des concerts a alors tendance à être rangée dans l'ensemble plus large des arts du spectacle vivant, tandis que la musique enregistrée n'est pas vraiment concernée par les dispositifs de soutien et que le champ de la gestion des droits est encore en friche. Leur administration est également largement débattue, dans ce qui a pu être appelé la « guerre des musiciens » : Pierre Boulez et Marcel Landowski, tous deux compositeurs, s'affrontent dans leur vision de ce que devrait être une politique musicale. Le premier estime que pour toucher les plus jeunes, la musique doit être insérée dans l'administration plus large de l'action culturelle et doit être administrée par un spécialiste (et non pas un musicien) ; le second privilégie, à l'inverse, la revitalisation des institutions en place et la mise en place de services dédiés à la musique.

La politique des années 1960 marque donc le début d'un intérêt croissant des pouvoirs publics pour la musique, avec une volonté de structurer et de réguler, avec de nouveaux objets (les pratiques musicales, les orchestres de région...) et de nouvelles modalités d'intervention sous forme d'action planifiée, coordonnée et décentralisée. Mais encore éparse et tâtonnante à la fin des années 1970, elle génère des revendications et des frustrations sur la capacité de la puissance publique à mener une véritable politique de la musique (Duchemin & Veitl, 2000). En ce sens, elle préfigure autant qu'elle déclenche les initiatives du mandat Lang :

« Historiquement les problèmes sont très distincts, ils ont été traités de manière complètement différente entre les musiques qu'on appelle 'sérieuses', classiques, la politique de l'orchestre, la politique de l'opéra, toutes ces questions-là, et puis de l'autre côté tout le secteur des musiques qui tournent autour des musiques populaires : ici les définitions sont plus vagues, mais on voit bien de quoi on parle, c'est-à-dire que ce ne sont pas des musiques où il y a une habitude d'intervention des pouvoirs publics pour mener des politiques publiques. C'est beaucoup plus récent dans l'histoire des politiques publiques, c'est simplement à partir de 1982 que les choses se mettent en place. Avec quelques soubresauts préalables, mais en réalité, ce sont ces années-là. »

Ancien responsable au ministère de la Culture

3.1.2 Le tournant des années 1980 : un enrichissement des modalités d'intervention publique

La décennie des années 1980 et l'arrivée des socialistes au pouvoir en 1981 marquent un nouveau virage pour la politique musicale en France (Duchemin & Veitl, 2000). Celui-ci est d'envergure :

c'est dans cette période que se sont structurés nombre d'éléments de la politique musicale contemporaine. Alors que la puissance publique s'était concentrée sur les secteurs du cinéma ou du théâtre, laissant en général l'initiative aux acteurs de la musique, se construit ici une intervention incisive. Elle est justifiée par une littérature universitaire (principalement américaine, voir 3.2) mettant en avant la nécessité de préserver les arts et d'en gérer les externalités (Cwi, 1980). Elle vise à toucher toutes les formes de création, des plus anciennes aux nouvelles pratiques, et à faire de l'art une sphère économique autonome, de la culture un véritable projet industriel pouvant générer de l'emploi et de la valeur ajoutée (Moulin, 1992 ; Sagot-Duvaurox, 1994).

3.1.2.1 *Les moyens d'une administration de la culture aux ambitions renouvelées*

Concernant la culture, c'est Jack Lang qui incarne le mandat socialiste. Celui-ci souhaite en faire un mandat de « toutes les musiques », cherchant à créer une reconnaissance égale pour toutes les esthétiques musicales et à permettre à tous les professionnels de la culture de vivre de leur métier. Il est également marqué par une volonté de prolonger la déconcentration des moyens culturels dans les territoires. Ainsi, la logique de « démocratisation culturelle » qui marque l'action de l'État depuis les Lumières et qui vise à élargir et égaliser les conditions d'accès à la culture « savante », se voit complétée par un nouvel esprit de « démocratie culturelle » qui remet en cause les hiérarchies et l'élitisme des opérateurs culturels et tente de mieux correspondre à la demande sociale en venant au soutien de formes artistiques plus populaires (Moulin, 1992).

On retrouve cette dualité chez Maurice Fleuret, qui est le premier directeur de la Direction de la musique et de la danse sous Lang et qui s'avèrera être une des principales figures historiques de la politique musicale. Ancien journaliste, il fut l'un des principaux critiques du plan décennal de Landowski, lui reprochant un soutien financier trop faible et bénéficiant à un nombre réduit d'artistes, ainsi qu'une orientation stratégique déconnectée des aspirations citoyennes. Fleuret défend, par contraste, une politique mettant l'accent sur la formation et la pratique musicales pour alimenter les expériences esthétiques des citoyens¹⁰⁵, ainsi que sur la création et le soutien aux compositeurs les plus novateurs, pour coller aux transformations de la société (Duchemin & Veitl, 2000). Si la musique contemporaine se retrouve ainsi incluse dans ces ouvertures, il faut pourtant noter que Fleuret était moins persuadé de la vitalité de la chanson, des variétés et du jazz.

¹⁰⁵ Pour Fleuret, la musique est certes un phénomène social, mais c'est avant tout une expérience individuelle, au cours de laquelle chacun peut être frappé par des chocs esthétiques capables de le transformer intimement.

L'élargissement de l'action publique à ces esthétiques relève plutôt de l'impulsion de Lang et s'est matérialisé dans la création d'un bureau dédié au sein de la Direction de la musique et dans un soutien financier inédit (Kelberg, 1997).

En effet, alors que la Direction de la musique¹⁰⁶ sous Landowski disposait de deux services administratifs chargés des axes prioritaires du plan – le « service de l'enseignement et de la formation » et le « service diffusion »¹⁰⁷ –, sous Fleuret elle s'organise en sept divisions¹⁰⁸. Parmi ces divisions, celle de « l'action musicale »¹⁰⁹ est celle qui rassemble toutes les esthétiques autres que les musiques classiques, lyriques et contemporaines : le jazz, les variétés, le rock, les musiques traditionnelles ou encore les pratiques amateurs.

Cette division bénéficie d'une forte augmentation de son budget avec l'arrivée des socialistes : c'est la conséquence d'un renforcement plus général des moyens mis à disposition pour la culture, avec le doublement du budget du ministère en 1981, la hausse de ses effectifs et le développement de son administration. En effet, pour l'ensemble des arts, la période est marquée par « *un foisonnement d'initiatives et une multiplicité d'expériences* », permises par de nouveaux financements et « un nouveau gouvernement des arts » (Moulin, 1992) : de nouvelles structures administratives centrales sont créées¹¹⁰, des conseillers artistiques régionaux sont recrutés pour déployer l'action de ces délégations dans les territoires, et les administrations consultatives se multiplient.

Comme l'explique Raymonde Moulin, ces dernières se généralisent dans les années 1980 au sein des milieux culturels, dans un esprit de rééquilibrage démocratique face à l'extension du pouvoir central : « *contrepartie théorique de la concentration des pouvoirs, la commission, selon une vieille tradition républicaine, introduit la démocratie dans les rouages de l'administration publique en même temps que, favorisant la négociation et le compromis, elle aboutit à des choix 'moyens'* ». On les retrouve aussi bien dans les arts

¹⁰⁶ Le Service de la musique créé en 1966 devient une direction dédiée en 1970.

¹⁰⁷ Qui regroupe notamment les activités lyriques et le suivi des orchestres subventionnés.

¹⁰⁸ L'une d'elles est dédiée à la création par exemple.

¹⁰⁹ Le terme provient de la conviction suivante de Fleuret : « la musique est d'abord action, c'est à dire moyen d'expression et de transformation des individus et de la société » (Duchemin & Veitl, 2000, p145).

¹¹⁰ Voir le chapitre 2 et le cas du Fonds de soutien devenant le Centre National de la chanson, des variétés et du jazz ; mais aussi se référer à la Délégation aux arts plastiques (qui deviendra le Centre National des arts plastiques) qui était un organe central notamment chargé d'opérer les commandes d'œuvres d'art pour le compte de l'État.

plastiques que dans les musées ou le cinéma, et à des niveaux nationaux¹¹¹ aussi bien que locaux. Chargées d'une « expertise », elles peuvent être composées de représentants de l'administration, des publics ou des professionnels médiateurs (critique, journalistes, animateurs, historiens de l'art, enseignants, conservateurs, médiateurs, agent de l'action culturelle...), mais ont plus de mal à intégrer les artistes qui sont considérés comme juges et parties. On retrouve ici, selon Moulin, le dilemme de la gouvernance des arts : les acteurs de la culture oscillent entre l'égalitarisme (une représentation équitable des artistes) et l'élitisme (une représentation corporatiste).

3.1.2.2 *Un État aux rôles multiples*

Dans ce contexte d'effervescence de la politique musicale, l'État multiplie les modes d'intervention, adoptant alternativement « *un rôle de régulation en soustrayant l'art et les artistes aux aléas du marché* » (Moulin, 1992) et un rôle d'accompagnement des acteurs insérés dans les logiques marchandes.

En effet, dans une forme de continuité historique, la puissance publique continue de se positionner en « État mécène » vis-à-vis de la culture, menant des politiques d'acquisitions et de commandes publiques, par le biais d'une administration toujours fortement centralisée, et au bénéfice d'un nombre réduit de projets artistiques (Moulin, 1992). Mais il se meut de plus en plus en « État protecteur et diffuseur », visant à socialiser les risques des activités culturelles, renforcer la protection sociale des artistes et alléger leurs charges (fiscales par exemple).

Le champ musical bénéficie tout particulièrement de cette posture, par le biais du renforcement du système de droits d'auteur : votée en 1985¹¹², la « loi Lang », s'inspirant de la convention de Rome de 1961, instaure un droit voisin du droit d'auteur pour les producteurs de phonogrammes ainsi que pour les artistes-interprètes. Ces droits génèrent deux types de rémunérations, qui forment de nouvelles ressources pour leurs bénéficiaires : la « rémunération équitable » tirée de l'exploitation de musique enregistrée par les radios, les télévisions et les lieux publics¹¹³ ; et une redevance pour

¹¹¹ Moulin fait également mention de modèles de concertation similaires aux Pays-Bas (avec le Beeldende Kunstenaars Regeling) et en Grande-Bretagne.

¹¹² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693451/>

¹¹³ Elle est perçue et répartie par la SPRE (Société pour la perception de la rémunération équitable), à 50 % aux auteurs-compositeurs et éditeurs, 25 % aux producteurs phonographiques (par le biais de leurs organismes de gestion collective : la SSCP et la SPPF) et 25 % aux artistes-interprètes (par le biais de leurs organismes de gestion collective : la SPEDIDAM et l'ADAMI).

« copie privée », perçue sur les ventes de supports de stockage audio et vidéo vierges (voir figure 3).

Une des spécificités de cette législation réside dans le fait qu'elle introduit une dimension d'intérêt général des acteurs de la musique : 25% des recettes générées par la copie privée ainsi que la totalité des droits « irrépartissables »¹¹⁴ de la rémunération équitable doivent être affectées par les organismes de gestion collective à de « l'action culturelle », c.-à-d. des projets de création, de diffusion et de formation de musique enregistrée ou de spectacle vivant. Autrement dit, c'est un mécanisme de solidarité, mais aussi de développement économique qui est mis en place : le circuit construit s'articule autour de l'ensemble des acteurs du champ musical (la musique enregistrée, mais aussi le spectacle vivant - comme bénéficiaire - et les OGC), fait naître de nouvelles institutions culturelles (des OGC, mais aussi le Fonds de Création Musicale, guichet d'aides créé en 1984) et enclenche des processus de professionnalisation en conditionnant les subventions et la perception des droits à l'inscription aux régimes de protection sociale (l'Urssaf) ou encore à l'adhésion aux OGC.

On voit ici comment l'État se constitue non plus seulement en État mécène ou en État Providence, mais aussi en État facilitateur, en soutien des acteurs du marché. L'alternance de 1986 qui voit François Léotard succéder à Jack Lang (avant que celui-ci ne revienne aux commandes en 1986) s'inscrit pleinement cette orientation stratégique, en incitant les acteurs privés à prendre l'initiative en matière culturelle. Une inclinaison qui s'est largement prolongée par la suite : mesures favorables au mécénat comme l'exonération d'impôts pour les grandes fortunes, création du statut de fondation d'entreprise ou encore déductions fiscales aux firmes parrainant des activités culturelles...

La libéralisation des bandes FM en 1986 se place également dans cet esprit. Mais elle est un bon exemple de la complexification de l'intervention étatique : à la fois les pouvoirs publics libéralisent le marché en mettant fin au monopole de l'État sur la diffusion radiophonique, mais dans le même temps ils lui imposent de nouvelles contraintes, puisque la loi du 30 septembre 1986¹¹⁵ oblige les

¹¹⁴ À savoir les perceptions liées à la diffusion d'enregistrement provenant de pays n'ayant pas signé la Convention de Rome.

¹¹⁵ Loi n° 86-1067 relative à la liberté de communication (dite « loi Léotard ») : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000512205/1987-05-01/>

radios à s'engager en faveur de la production française en maintenant un minimum de « diffusion d'œuvres d'expression originale française ».

Cette mesure illustre ainsi également comment le maintien de la culture dans un contexte de mondialisation expansive devient peu à peu l'objectif principal de la puissance publique. C'est en grande partie en réaction à la consommation grandissante d'œuvres internationales sur le territoire national que se constitue la politique de Léotard, et c'est en réaction à l'accélération des échanges globalisés que François Mitterrand met en avant le concept de « l'exception culturelle »¹¹⁶, défendant l'idée que « la culture n'est pas une marchandise comme les autres » et la nécessité de sanctuariser les biens culturels vis-à-vis des concurrents étrangers.

C'est dans cette logique qu'est créé en 1993 le Bureau Export, organisme créé par les pouvoirs publics et les organismes professionnels représentant l'industrie du disque et le spectacle vivant, et chargé d'accompagner les professionnels français dans leur développement à l'international. Puis en 1994 est votée la « loi Toubon »¹¹⁷ qui, face à la montée en puissance des diffusions anglo-saxonnes, renforce la loi de 1986 en imposant des quotas aux radios : celles-ci sont contraintes de diffuser au minimum 40% d'œuvres d'expression française aux heures d'écoute significatives, dont la moitié produite par de nouveaux talents ou étant de nouvelles productions.

Ces mesures de restriction quantitative sont l'aboutissement d'une politique musicale qui s'est résolument emparée du sujet de la musique enregistrée : en y agrégeant la loi de 1985, la baisse de la TVA sur le disque en 1987 et l'autorisation de la publicité pour le disque à la télévision la même année, on voit que la puissance publique a joué un rôle certain dans l'élan de croissance de cette branche dans les années 1990. En particulier, la mise en place de quotas pour soutenir la musique française semble avoir joué un rôle aussi puissant qu'ambivalent dans les dynamiques de l'écosystème musical à la période contemporaine : d'un côté, les quotas ont pu encourager une course effrénée aux contenus, parfois au détriment de la qualité et en faveur d'une concentration des acteurs nationaux, formant de nouvelles barrières à l'entrée (Benghozi, 2017) ; d'un autre côté, ils encourageraient la structuration des carrières locales (Pickering & Shuker, 1994) et ont participé

¹¹⁶ Il est à noter qu'au début des années 1990, Mitterrand échouera à imposer ce concept auprès de l'Organisation mondiale du Commerce, mais que son débat se verra reporté dans l'arène de l'UNESCO, peu à peu se fondre dans le concept de « diversité culturelle », un concept qui se stabilise dans les déclarations de l'UNESCO de 1998 (Sholomon-Kornblit, 2018)

¹¹⁷ <https://www.csa.fr/Reguler/Promotion-de-la-production-audiovisuelle/Les-quotas-de-chansons-a-la-radio>

au nouveau positionnement d'acteurs comme Skyrock ayant concouru à l'émergence du rap en France (Hammou, 2016).

3.1.2.3 *La nouvelle politique musicale pour les « musiques d'aujourd'hui » : entre élan et failles persistantes*

Dans la volonté de construire une politique de « toutes les musiques », les « musiques d'aujourd'hui » (terme les différenciant des musiques dites « savantes ») ont bénéficié d'une série de mesures qui font des décennies 1980 et 1990 le véritable point de départ d'une politique publique dédiée. « *C'est durant cette période que s'édifie progressivement la structure professionnelle et économique actuelle du spectacle vivant* », peut-on lire dans le rapport annuel du Prodiss de 2019¹¹⁸. En effet, de nouveaux outils sont mis en place par les pouvoirs publics pour tenter de s'adapter aux nouvelles données, et notamment à l'orientation de la consommation vers de nouvelles esthétiques, accélérée par la libéralisation des radios.

Tout d'abord, le CENAM voit son action et ses effectifs progressivement amplifiés, avec pour fait d'arme la création et la gestion de la Fête de la musique à partir de 1982 ainsi que la constitution d'une entité capable de faire le lien entre le ministère et les initiatives privées, par l'organisation de nombreuses concertations entre professionnelle et puissance publique. À l'existant s'ajoutent de nouvelles institutions qui participent aussi à cet interfaçage entre État et marché : des opérateurs associatifs voient le jour à l'image du Centre d'information rock (CIR)¹¹⁹, du Studio des Variétés et du Fonds d'action et d'initiative rock (FAIR), ayant pour missions d'informer, d'orienter, de conseiller et de former les acteurs de la filière musicale.

Globalement, c'est à ces organisations que la puissance publique délègue la gestion des musiques actuelles dont elle peine à s'emparer. En effet, ces esthétiques restent marginalisées malgré les actions mises en place. Les décisions budgétaires en attestent bien : pour la première fois en 1981, suite au rapport Sevrin¹²⁰, la chanson, les variétés, le rock et le jazz se voient consacrer un budget au niveau du ministère de la Culture puis au niveau des administrations décentralisées, à hauteur de

¹¹⁸ <https://www.prodiss.org/fr/rapports-dactivite>

¹¹⁹ Créé en 1986 à partir du Réseau rock, un réseau monté par acteurs des MJC comme Bruno Lion, Maurice Lidou, Gilles Castagnac ou encore Bruno Boutleux. Le CIR deviendra l'IRMA à la fin du second mandat mitterrandien.

¹²⁰ https://www.lemonde.fr/archives/article/1981/12/04/deux-series-de-propositions-pour-la-chanson-francaise-le-ministere-de-la-culture-est-soucieux-d-enrayer-la-crise_3042816_1819218.html

500 000 francs ; celui-ci atteindra 25,4 millions de francs en 1989 puis environ 50 millions de francs en 1996 (Kelberg, 1997, p 469). Les moyens financiers dédiés progressent et pourtant nombre de critiques s'offusquent du décalage persistant avec les musiques « savantes » : à titre de comparaison, le budget de l'opéra Garnier est de 187 millions de francs en 1981, et le budget de l'Opéra de Paris en 1989 (année d'ouverture de Bastille) est de 425 millions de francs¹²¹.

C'est aussi dans ces cadres administratifs et législatifs que le ministère peine à insérer les musiques actuelles. Des difficultés repérables dans leur étiquetage puisque l'ensemble des esthétiques autres que classiques, lyriques et contemporaines ont été successivement dénommées « musiques d'aujourd'hui », « musiques des jeunes », « musiques amplifiées » et « musiques actuelles »), au risque parfois de nier les différences des genres musicaux que l'appellation regroupe¹²². De plus, prenant le cas de la chanson, Kelberg (1997) défend l'idée que la difficulté des pouvoirs publics à considérer cette esthétique se traduit (et est alimentée) par une difficulté à la ranger dans les catégories légales et à en qualifier les acteurs, que ce soit leur classement dans les catégories non « nobles » des licences d'entrepreneur de spectacles, ou l'absence de statut clair dans les conventions collectives, ou encore le manque de clarté sur la fiscalité (voir chapitre 2). Selon l'auteur, les principales mesures des années 1980, comme la décentralisation et l'augmentation des fonds publics n'ont pas réglé ces problèmes et ont voilé une « *faillite du rôle des pouvoirs publics, au premier rang desquels l'État, comme autorité de régulation de la chanson française envisagée comme objet d'un intérêt public culturel aujourd'hui limité* » (p 452).

L'exemple des variétés permet également d'illustrer comment les difficultés de l'administration publique à catégoriser les objets résultent en une difficulté à mener une politique ciblée et efficace, comme le relate un enquête :

« La qualification de l'esthétique 'variété' a présenté, lors de l'écriture des textes concernant la taxe parafiscale, une difficulté particulière. Le terme même de 'variété' avait connu avec le temps des acceptions variables ce qui suscita souvent des interrogations de "frontières" avec l'art dramatique ou la musique savante. Un concert des "Trois ténors" par exemple devait-il relever de la variété ou de l'art lyrique ? Le caractère mouvant de ces concepts est réjouissant par certains côtés, car il témoigne de la vigueur des imaginations qui président à la création artistique et conduisent à bousculer les catégories établies. En

¹²¹ Chiffres de l'ouvrage « La musique. État et culture musique » publié en 1992 à La Documentation française.

¹²² « Pour en finir avec les musiques actuelles », Maurice Lidou,
http://capadoce.ext.culture.fr/capadoci/jsp/view_direct.jsp?record=UNIMARC_39691

inaugurant le Centre de la chanson de Bourges dans les années 80, Jack Lang avait dit que le 'beau mot de variété' trouvait désormais sa place au sein des politiques culturelles, mais cela n'aidait pas vraiment à sa définition. »

Ancien responsable au ministère de la Culture

Cet écart entre musiques « savantes » et musiques « actuelles » s'explique au moins par la différence dans l'ampleur de la diffusion entre ces esthétiques sur la période observée ; mais l'argument perd de son poids à mesure que les musiques actuelles gagnent toujours plus de public sur les deux décennies décrites. Un autre motif invoqué est, dès lors, le différentiel économique qui sépare ces mondes : « *s'il n'y avait pas d'aides publiques pour aider l'Opéra, il n'y aurait pas d'Opéra, alors que s'il n'y avait pas d'aides publiques à la variété il y aurait quand même des variétés* » dit un de nos enquêtés, actif au ministère de la Culture sous le mandat de Lang. Mais l'association des musiques actuelles au marché et des musiques « savantes » à la puissance publique suscite la controverse : en 1997, le journaliste Alex Dutilh la réfute dans une tribune publiée dans le journal Libération, arguant que les premières n'ont pas moins besoin du soutien de l'État.

« Mais les musiques populaires n'ont-elles pas la chance de 'bénéficier' du soutien naturel du marché ? Bel argument pour renvoyer dos à dos les boys band et une jeune formation jazz débutante. C'est un véritable abandon culturel. L'impuissance des actuelles politiques de soutien est trop bien soulignée par la mise en place des quotas radiophoniques, un geste hélas purement défensif. »

Alex Dutilh, journaliste¹²³

Un an plus tard, en 1998, est mise en place la Commission nationale des musiques actuelles présidée par ce même Alex Dutilh, qui distribuera près de 6 millions de francs en 1999 et 2000. Mais c'est encore plus la transformation du programme de soutien aux cafés-musique en un programme de soutien aux Scènes de Musique Actuelle Conventionnées (SMAC) en 1995, qui constitue la mesure phare pour les musiques actuelles à l'aube du XXI^e siècle, renforçant la dynamique dans l'aménagement des lieux (Duchemin & Veitl, 2000).

Au total, la politique musicale entamée au tournant des années 1980 - 1990 marque un virage en termes d'engagement de l'État. De nouveaux moyens sont alloués, dans des proportions sans

¹²³ <https://www.liberation.fr/musique/1997/07/16/six-personnalites-du-domaine-musical-lacent-un-appel-a-une-politique-culturelle-specifique-pour-les-210662/>

précédent. Néanmoins, les écarts décrits dans la période précédente perdurent, notamment pour les musiques dites actuelles. Ils mettent en évidence que l'intervention de l'État, bien qu'inédite, reste prudente à l'endroit des musiques populaires : celles-ci sont avant tout associées au marché et les grands jalons de la politique musicale sur la période – au premier rang desquels la loi de 1985 – confèrent un rôle « un rôle régulateur »¹²⁴ majeur aux acteurs privés dans la structuration de leur environnement.

3.1.3 À partir des années 2000 : vers une gestion des crises ?

Succédant au XX^e siècle, on l'a vu, les deux premières décennies du XXI^e siècle sont marquées par des crises et des mutations profondes et toujours plus rapides (voir introduction). Face à ce changement permanent, la puissance publique a dû réagir et s'est de plus en plus penchée sur le cas de la musique pour tenter de maintenir à flot les activités mises en danger aussi bien que pour accompagner les transitions. Progressivement, son intervention se fait ainsi sur un mode de gestion de crises permanent, et face à un secteur fragmenté.

3.1.3.1 *Face à la crise du disque, encourager les usages numériques tout en préservant la branche phonographique*

On en trouve de premières traces avec la crise du disque au tournant du XXI^e siècle. En 2002, alors que la chute des revenus de la musique enregistrée s'amorce (voir figure 2), est créé le Club Action des Labels et des Disquaires Indépendants Français (CALIF), un nouveau guichet de soutien consacré à l'action des disquaires français et financé principalement par le ministère de la Culture. Puis en 2004, après une année de manifestations et de débats autour de la question de l'intermittence¹²⁵ et alors que les échanges de fichiers musicaux en ligne prennent de plus en plus d'ampleur, le Parlement français vote en fin d'année l'adoption d'une licence globale d'exploitation¹²⁶. Pour l'État, la priorité est alors en effet d'installer le numérique dans les foyers et la musique fait alors figure de produit d'appel pour valoriser les nouveaux tuyaux.

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ Il est notamment reproché à la réforme un durcissement des critères d'affiliation au régime induisant une exclusion de certains bénéficiaires et fragilisant les conditions économiques pour les artistes et techniciens de la musique.

¹²⁶ Cette licence globale est censée légaliser les échanges en *peer to peer* par le prélèvement d'un pourcentage des abonnements Internet des Français et donc par la rémunération de l'ensemble des contenus diffusés moyennant une somme forfaitaire.

Cette mesure est importante, car elle signe le véritable point de départ d'un grand moment réglementaire du XXI^e siècle¹²⁷ : la lutte contre les pratiques de piratage en France. Selon Fanen (2017), le « vieux monde » du disque se dresse contre les assertions de certains médias et contre les usages développés par des utilisateurs qui logent dans Internet leur utopie d'échanges libérés. Les producteurs, directeurs artistiques et autres passionnés de musique qui composent ce monde voit dans l'essor du téléchargement gratuit une menace considérable pour les circuits professionnels construits au fil du temps : avec la gratuité (ou pire, avec une licence globale assise sur des montants trop faibles) l'économie du numérique met en péril le respect de la propriété intellectuelle ainsi que le modèle rentable de la vente de CD¹²⁸, dévalorise le travail des professionnels établis, remet en cause leur contrôle sur la diffusion et, en définitive, réduit la rémunération des artistes. Sous couvert d'avancées sociales, les avancées technologiques se feraient au détriment de la valeur traditionnellement générée dans la musique.

En suscitant une levée de boucliers des acteurs de la musique enregistrée, le vote de la licence globale enclenche aussi et surtout le début d'une nouvelle relation entre ces acteurs et les pouvoirs publics. Jusqu'alors, cette branche était marginalisée dans la vision du ministère : elle était assimilée à l'industrie et au marché ainsi qu'à des groupes industriels principalement internationaux, le ministère n'y voyait donc pas de réel besoin d'intervention et sa réglementation se limitait aux quotas radiophoniques ou à des négociations fiscales (Kaiser, 2012). Avec le projet de licence globale, producteurs « indés » comme *majors* s'engagent, s'unissent et s'organisent pour défendre leurs valeurs et leurs modèles auprès d'une puissance publique qui, à leur sens, ne connaît que trop peu leurs réalités.

En conséquence, le projet de licence globale est rapidement abandonné et la lutte contre la « piraterie » s'intensifie, avec notamment la création de la HADOPI (Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet) en 2009, organe de réglementation des usages illicites en ligne. L'objectif partagé par les pouvoirs publics et les acteurs du disque est alors de parvenir à faire émerger une « offre légale », c.-à-d. une offre de musique en ligne qui

¹²⁷ La rémunération des ayants droit continue à être le sujet majeur de la régulation dans la seconde décennie du XXI^e siècle : sur la rémunération du streaming, voir le rapport House of Commons <https://committees.parliament.uk/work/646/economics-of-music-streaming/> ; sur un passage à l'UCPS voir le rapport du CNM : <https://cnm.fr/le-cnm-evalue-limpact-dun-changement-eventuel-de-mode-de-remuneration-par-les-plateformes-de-streaming/>.

¹²⁸ Par l'infinie répliquabilité des biens culturels sur Internet, c'est en particulier l'unicité et la rareté du produit musical qui est annihilée : une rareté que les acteurs traditionnels ont tenté de réintroduire par des mécanismes comme les DRM (Fanen, 2017).

s'inscrive dans les cadres légaux existants. C'est ce que parviennent à mettre en place dans les années 2010 les plateformes de streaming audio, dont le modèle s'impose et passe peu à peu d'une gratuité financée par la publicité à un modèle d'abonnement, assimilable à une « licence globale privée » (Fanen, 2017). Spotify et Deezer en sont les exemples les plus iconiques : la seconde entreprise a d'ailleurs été soutenue par la puissance publique face aux acteurs du CD dans les négociations autour de la mise en place d'une offre légale, au motif de la priorité donnée à la transition numérique.

Mais les producteurs de disques ne sont pas en reste puisque dans le nouveau mode d'écoute et de consommation qui s'installe, le système de propriété intellectuelle est conservé, continuant de protéger leurs répertoires, et les firmes les plus importantes (au premier rang desquels les *major*) bénéficient en plus d'un système de minima garantis rémunérés par les plateformes en ligne. À cela, la loi DADVSI de 2006¹²⁹ ajoute l'attribution d'un crédit d'impôt à la production phonographique, proposé et obtenu auprès des pouvoirs publics par l'Union des Producteurs Français Indépendants (UPFI). L'enveloppe – qui coûte environ 10 millions d'euros à l'État chaque année – a été créée dans le but de soutenir la création enregistrée française face au développement des échanges en ligne, d'en préserver la diversité et de permettre à ses entreprises de continuer à faire émerger les talents français de demain¹³⁰.

Enfin, en 2011, un nouveau projet de Centre national de la musique est tout près d'aboutir : il est alors envisagé pour parer les « tentatives de captation de valeur » liées à l'essor du numérique¹³¹ (Riester, 2011, p 88) et notamment pour garantir une rémunération équitable des artistes, leur assurer une capacité à créer et offrir un égal accès aux œuvres pour les consommateurs. Mais il est abrogé en 2012.

3.1.3.2 Face à l'accélération des urgences dans le spectacle vivant, multiplier les dispositifs de sauvegarde

¹²⁹ Loi n° 2006-961 du 1er août 2006 relative aux droits d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information, dite DADVSI.

¹³⁰ « Le dispositif du crédit d'impôt (CIPP) a pour objectifs le maintien, voire le renforcement, de la diversité musicale des enregistrements produits et le soutien structurel aux entreprises, au premier rang desquelles les plus modestes en taille, particulièrement fragilisées par la mutation du secteur », Rapport du Sénat 2020, Mme Françoise Laborde, commission de la culture, de l'éducation et de la communication du 21 novembre 2019 à l'Assemblée nationale : https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwibpoHb6oH4AhWE_IUKHX5ZDVgQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.senat.fr%2Frap%2Fa19-145-43%2Fa19-145-431.pdf&usq=AOvVaw3dMW3LoD5UJa9xofzEBjOT

¹³¹ Des tentatives qui concernent à l'époque l'omnipotence des plateformes numériques, mais également les mouvements de concentration dans les tournées et leurs programmations (Riester, 2011) et les festivals. (Maistre, 2017 ; Pietrzyk, 2020).

En effet, alors que la branche phonographique subit de plein fouet les conséquences d'une transition numérique, la branche des concerts connaît, par contraste, un regain d'intérêt (Frith, 2007) et de croissance économique à partir du début des années 2000 (voir figure 1), formant alors le moteur de l'écosystème musical. C'est cette divergence de dynamiques qui constitue l'une des principales raisons de l'échec du projet d'un Centre national de la musique en 2011¹³². La concertation menée avec les deux branches voit les acteurs du disque pousser plus résolument pour la création d'une « maison commune » que leurs homologues du spectacle vivant¹³³, et les deux groupes ne parviennent pas à s'accorder sur les modalités de financement de l'établissement : une taxe sur les spectacles de musique existe déjà, mais il n'y a alors pas de véritable perspective d'une taxe sur les activités phonographiques.

Pourtant, l'accélération des chocs va peu à peu conduire la branche des concerts à se rallier au projet. En effet, la gestion de l'urgence est devenue un enjeu de plus en plus central : on en trouve une première trace en 1995, lorsque l'Association pour le Soutien aux Variétés, à la Chanson et au Jazz avait mis en place une aide exceptionnelle pour les entrepreneurs de spectacles touchés par la grève des transports ; puis un dispositif similaire avait été adopté en 2001, suite à l'explosion de l'usine AZF qui avait emporté la salle garonnaise du Bikini.

Et si le déclin du disque rime avec l'attractivité nouvelle des concerts, il crée dans le même temps une plus forte concurrence autour des activités du live, les acteurs phonographiques tendant à diversifier leurs revenus avec des stratégies dites « à 360 » (Moyon, 2011) : celles-ci voient les artistes confier à une unique entité la gestion de l'ensemble des dimensions de leur carrière, concerts compris. Cette entité peut donc être un label, une maison d'édition, mais aussi et surtout un acteur du secteur du live lui-même : car le second point de pression pour la branche française des concerts dans les années 2010 provient de l'implantation sur le territoire de groupes internationaux - Live Nation en 2007¹³⁴ et AEG en 2017 avec le rachat de Rock en Seine - adeptes de l'intégration verticale, des acquisitions et des contrats 360 (Pietrzyk, 2020). La branche du concert voit alors

¹³² On pourrait aussi y ajouter que musique enregistrée et spectacle vivant se retrouvent compartimentés au sein du ministère : la musique enregistrée est prise en charge par la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) tandis que le spectacle vivant est sous la coupe de la Direction générale de la création artistique (DGCA). On voit à nouveau ici comment les catégorisations de la puissance publique façonnent les réalités qu'elles prétendent recouvrir aussi bien qu'elles en sont le reflet (voir 4.1.2).

¹³³ Qui, par ailleurs, ont déjà leur centre national avec le CNV depuis 2002.

¹³⁴ <https://www.telerama.fr/radio/live-nation-l-incontournable-tourneur,158981.php>

dans cette double menace un phénomène global de concentration qui met en péril la diversité des acteurs et des spectacles en France.

À ce mouvement de fonds, s'ajoutent les difficultés traversées suite aux attentats de 2015 : les crimes perpétrés au Bataclan conduisent à la mise en place d'une réglementation sécuritaire pour les lieux de spectacle qui doivent assurer les charges des nouvelles normes. Pour compenser, sont notamment mis en place des fonds d'urgence pilotés par le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz, qui s'installent peu à peu dans le temps : « *on a l'impression que depuis les attentats on n'est pas sorti de l'urgence* », nous dit la Directrice de la ressource du CNV en 2019 (voir aussi figure 9).

Au total, c'est dans ce contexte de chocs successifs qu'en 2017 réapparaît le projet d'un Centre national de la musique (Maistre, 2017) : et cette fois ce sont les représentants du live qui poussent pour son aboutissement. Les acteurs de la musique enregistrée suivent, ils n'ont rien à perdre, alors que la croissance économique est de retour pour eux. Après plusieurs années de préfiguration, l'établissement public naît au 1^{er} janvier 2020, rassemblant la filière, regroupant des acteurs affiliés à la puissance publique et fusionnant les guichets d'aide de l'écosystème.

Mais la tendance à l'amplification de l'urgence vient brutalement se rappeler au souvenir des acteurs de l'écosystème en mars 2020 : l'irruption de la pandémie de coronavirus porte un net coup d'arrêt à la progression économique du live en France (voir figure) et enclenche une période d'opérations de sauvetages et de relances menées par le CNM (voir chapitres 3 et 5).

3.1.3.1 Une politique publique face aux nouveaux acteurs structurants de l'ère globalisée du numérique

À cette multiplication des tensions sous forme de crises, s'ajoute un nouveau défi posé aux pouvoirs publics au-delà de la musique : l'ère globalisée du numérique offre à certains géants d'Internet une place grandissante dans la régulation (au sens de réglementation aussi bien qu'au sens plus large d'établissement des règles). Dépassant les États et leurs périmètres nationaux, certaines plateformes ont acquis une taille telle qu'elle leur permet d'organiser des marchés et d'en structurer les accès.

Tout d'abord, ces acteurs réactualisent les problématiques de la concentration en étant à l'origine de monopoles inédits dans l'histoire économique et qui reposent sur deux éléments centraux. Le premier est la capacité à créer de puissants effets de réseaux, fondement même des marchés bifaces

(Rochet & Tirole, 2004) : la dépendance à la plateforme augmente à mesure que le nombre d'utilisateurs de chacun des versants du marché s'accroît, ce qui est souvent rendu possible par des modèles économiques articulés autour de la gratuité (Lescop, 2010 ; Farchy *et al.*, 2015). Ces effets de réseaux aboutissent donc à des situations de *winner-take-all* et des effets d'enfermement des consommateurs (« *lock in* »).

Ces monopoles ont aussi la particularité de s'exercer sur la propriété intellectuelle (« *intellectual monopoly capitalism* », Rikap, 2021) : ces plateformes détiennent un large spectre de données qui leur permettent de comprendre et d'anticiper les innovations émergentes et de s'arroger une connaissance exclusive sur l'organisation des marchés et de leur chaîne de valeur. Rikap cite l'exemple d'Apple qui, par le biais de collaborations avec des universités, des départements de R&D, ou avec des concurrents, a construit une capacité à organiser elle-même les réseaux d'innovation. Cette propriété exclusive d'actifs intangibles (les données) leur confère un pouvoir et une rente¹³⁵ qui les placent en position de faire eux-mêmes de la régulation.

Ces monopoles élargissent le spectre des crises. En premier lieu, ils font peser des menaces hors de leur champ d'activité, sur l'ensemble de la société (Chantepie, 2015) : sur le pluralisme, la liberté d'expression, les données personnelles et la vie privée, ou encore la liberté de choix du consommateur. Par ailleurs, ils tendent à placer dans un même espace concurrentiel (la concurrence autour de contenus numériques) des acteurs issus de réalités industrielles contrastées et d'espaces nationaux différents : en musique, c'est le cas avec les acteurs du phonogramme et ceux du spectacle vivant.

Ainsi, les géants du numérique viennent concurrencer la conduite des politiques publiques, à l'image de ce qu'ont engagé certains acteurs des télécommunications dans des territoires du Sud (Olivier, 2017), de manière indirecte en ayant la capacité de structurer des marchés, et de manière parfois explicite en se positionnant sur des principes d'intervention publique (voir figure 7).

Figure 7 : Article publiédactionnel du journal Le Monde en partenariat avec YouTube France

¹³⁵ « *Private ownership and control of knowledge and data have become a major source of rent and power* »

L'heure de l'économie créative proposé par  YouTube

Contenus réalisés par les équipes de M Publicité, la régie publicitaire du Monde. La rédaction n'a pas participé à leur réalisation.

« YouTube France est devenu un reflet de l'exception culturelle française »

Depuis 2008, les jeunes talents français utilisent YouTube comme un canal privilégié pour diffuser leurs œuvres et faire entendre leur voix, tout en gagnant de l'argent. Justine Ryst, directrice de YouTube France, décrypte le soutien de la plateforme à l'économie créative.

Source : *lemonde.fr*, consulté le 14/02/2022

Figure 8 : Quelques jalons de la politique publique en matière musicale (en bleu, les jalons menant au Centre national de la musique)

Avant 1960 : les prémisses d'une intervention étatique

1661 : Lully est nommé surintendant de la musique du roi
 1669 : création de l'Académie royale de musique
 1793 : la Convention crée le Conservatoire de musique et de déclamation
 1803 : Napoléon Bonaparte transfère l'Académie de France à Rome à la villa Médicis
 1861 : construction de l'Opéra Garnier
 1936 : création du régime de l'intermittence
 1945 : mise en place des licences d'entrepreneurs de spectacle

1960-1980 : la naissance d'une politique publique, éparse, mais préfigurant l'ouverture

1964 et 1967 : réformes du régime de l'intermittence
 1966 : création d'un « service de la musique » et lancement d'un plan décennal
 1976 : création du CENAM
 1977 : création de l'IRCAM + *taxe parafiscale sur les spectacles de variétés* + premier échec d'un Centre national de la musique

1980-2000 : le foisonnement des mandats Lang et les années rock

1981 : ouverture des bandes FM
 1982 : première Fête de la Musique
 1983 : inauguration du Zénith de Paris et construction de l'Opéra Bastille
 1985 : « loi Lang » relative aux droits d'auteur et droits voisins + *création du FCM*
 1986 : « loi Léotard » de libéralisation des radios + *création du Fonds de Soutien Chanson, Variétés et Jazz*
 1987 : baisse de la TVA sur le disque
 1989 : le ministère de la Culture lance un « Plan rock »
 1993 : *création du Bureau Export*
 1994 : « loi Toubon » sur les quotas radiophoniques + *création de l'Irma*
 1995 : programme SMAC + inauguration de la Cité de la Musique

2000 - ... : regrouper la musique et faire face aux crises

2002 : création du Calif et du CNV
 2003 : crise de l'intermittence
 2004 : polémique autour de la licence globale
 2006 : crédit d'impôt au bénéfice de la production phonographique
 2009 : loi HADOPI
 2012 : *second échec d'un Centre national de la musique*
 2015 : inauguration de la Philharmonie de Paris et mise en place d'un Fonds d'urgence au spectacle vivant
 2016 : mise en place d'une aide à la transition numérique pour la musique enregistrée + adoption de la loi Création
 2019 : mise en place de la directive européenne sur les droits d'auteur
 2020 : *création du Centre national de la musique* + crise des irrépartissables + pandémie de coronavirus

3.2 La structuration contemporaine de l'intervention publique en matière musicale

L'histoire des politiques musicales semble donc tendre vers un mode de gestion des crises. Pour assurer cette gestion, a été mis en place un établissement dédié, le CNM, mais force est de constater qu'au moment d'écrire cette thèse, l'organisation de la politique musicale ne s'y limite pas. En effet, dans cette section, après avoir décrit l'esprit des règles de la politique musicale contemporaine, nous détaillons les acteurs et les outils qui le mettent en pratiques : nous montrons qu'ils constituent un ensemble relativement fragmenté d'opérateurs publics et parapublics.

3.2.1 L'esprit de la politique musicale

3.2.1.1 *Des principes marqués par un rapport ambivalent au marché*

On l'a évoqué, les politiques publiques en matière culturelle font historiquement face à un « dilemme permanent des choix publics, celui de l'égalitarisme et de l'élitisme », qui les place dans un tiraillement entre un principe d'équité et de prestige (Moulin, 1992). Le premier les pousse au relativisme esthétique, à la multiplication des aides et au suivi de la consommation de la majorité ; le second les incite à la hiérarchie artistique, au ciblage des aides et au soutien de formes qui rompent avec les goûts majoritaires.

En matière musicale, il nous semble qu'à ce dilemme, s'ajoute un dilemme logé dans le rapport des pouvoirs publics au marché. Ici, l'État et ses opérateurs alternent entre une volonté d'aller dans le sens du marché – soit par un laisser-faire, soit en encourageant les acteurs privés dans leur développement – et la tendance à aller à l'encontre de ses logiques, à le contrecarrer. Dans des formes extrêmes, Negus (1996) parle d'un État qui serait ou bien « bienveillant » (*Benevolent State*) - dont l'intervention est limitée pour laisser les formes culturelles s'exprimer - ou bien « malveillant » (*Malevolent State*), dans le cas d'un État cherchant à contrôler les activités créatives. Pontier, dans sa préface aux travaux de Kelberg (1997), résume ainsi l'alternative : « *N'y a-t-il pas un minimum, très bas et auquel on devrait veiller, que l'État ne devrait pas dépasser, laissant le marché, le public et la profession décider de tout le reste, c'est-à-dire l'essentiel ? Mais, précisément, D. Kelberg montre bien que le binôme du marché et de la profession n'offre aucune garantie véritable au public. [...] Il n'est que trop évident que le critère du succès n'est pas*

nécessairement la sanction populaire, laquelle ne peut s'exercer à l'égard de ceux qu'elle ne peut entendre parce qu'ils ont été écartés» (p12).

Cette dichotomie se repère plus largement dans l'intervention publique en matière culturelle (Farchy & Sagot-Duvaurox, 1994). D'un côté, l'État République, qui se limite à la correction des défaillances de marché : c'est l'exemple de l'État libéral de la III^e République qui s'est limité à une politique d'éducation et de préservation du patrimoine et a encouragé la réduction des subventions et la libéralisation des théâtres (favorisant notamment l'émergence des théâtres de boulevard, café-concert et music-halls). De l'autre, l'État souverain, interventionniste, instigateur des orientations et garant de l'intérêt général : c'est l'exemple de la V^e République qui fait de la culture un véritable projet industriel. Mais plus qu'une séparation stricte, laisser-faire et interventionnisme tendent à coexister dans l'écosystème musical (Cloonan, 1999 ; Behr, 2021).

3.2.1.2 Une illustration par deux principes singuliers : la concertation et la défense de l'intérêt général

Un principe des politiques publiques qui illustre bien les liens entre l'État et le marché est la concertation. En effet, afin d'éviter l'unilatéralisme étatique, la consultation des professionnels de la musique¹³⁶ permet à la puissance publique d'avoir connaissance des réalités de terrain, tout en portant à la connaissance des professionnels les dispositifs mis en place et en permettant à ces derniers de faire entendre leurs besoins. De nos recherches, il ressort que la concertation est un des premiers principes portés par la politique musicale des années 1980 : une des convictions de Fleuret était justement que la politique devait être discutée, expliquée et connectée aux doléances des professionnels. Que ce soit dans son administration ou par le biais d'institutions comme le CENAM, les instances de réflexion et de concertation¹³⁷, peuplées majoritairement de professionnels, se sont développées dans un rôle de préfiguration de la politique publique et ont largement perduré depuis.

Ces instances sont à ranger dans ce que Dutheil-Pessin et Ribac (2017) désignent comme des « réseaux informels » : des espaces de socialisation dans lesquels s'exercent les professions de la musique (en l'occurrence les professions du spectacle vivant) et une régulation que le marché n'assure pas. En effet, à l'image des programmeurs culturels qui se retrouvent dans des festivals

¹³⁶ À noter ici que nous désignons ici ce groupe social par une formule légèrement différente de celle des « acteurs du marché », le professionnalisme étant un marqueur d'identité peu anodin, nous le verrons dans le suite de la thèse.

¹³⁷ On pense notamment à la commission consultative nationale pour la chanson et les variétés.

pour élaborer leurs affiches à venir, les réseaux informels permettent une circulation de l'information, sont l'occasion de mettre en équivalence des biens de nature incertaine et donc de façonner des décisions.

Par ailleurs, la défense de l'intérêt général constitue également un principe orientant la politique : en France en matière culturelle, par contraste avec les cultures anglo-saxonnes où le mécénat de l'art tend à relever d'initiatives privées, c'est même cet « *intérêt général qui justifie l'action de l'État* » (Moulin, 1992, p98). Mais dans l'écosystème de la musique, il prend deux sens : l'intérêt qui dépasse les acteurs privés des différentes branches musicales, ou bien l'agrégat des intérêts de ces acteurs. Ainsi, il recouvre certes une prérogative de l'État¹³⁸, mais il est également « *une donnée 'subjective' du secteur* » (Castagnac, 1993, p11), c'est-à-dire qu'il correspond à une solidarité interprofessionnelle, à la volonté de défendre les composantes professionnelles de l'écosystème¹³⁹.

3.2.2 Les opérateurs de la politique publique et leurs outils : une régulation qui reste partitionnée

La description de la mission de « régulation » (entendue le plus souvent comme de la réglementation) dans les différents textes de préfiguration ou de fixation des rôles de ces opérateurs permet de mettre en évidence sa fragmentation. Ainsi, le CNM a pour première mission la défense de la diversité culturelle. Mais au travers des rapports parlementaires qui ont préfiguré sa création¹⁴⁰, les formulations entretiennent un flou sur son rôle régulateur, et les plus claires le conçoivent comme étant au service de la régulation, mais ne faisant pas lui-même de la régulation : en concertant les professionnels de la filière, l'établissement doit permettre de concevoir des mesures et réponses adéquates aux crises, tout en laissant les prérogatives publiques de régulation à son ministère de tutelle (rapports Bois & Cariou, 2019 ; Hugonet, 2019). Le ministère de la Culture serait donc le réceptacle des propositions bâties par le CNM et l'exécutant final pour concevoir les législations.

¹³⁸ Interlocuteur de l'Adami « nous considérons que nous devons être un 'plus' pour la profession et nous ne voulons pas pallier l'absence de la Dmd » (p12), « l'intérêt général, c'est le rôle de l'État » (interlocuteur SCPP p25)

¹³⁹ C'est notamment le sens pris par l'intérêt général et les actions culturelles mentionnés dans la loi de 1985.

¹⁴⁰ Le rapport Riester en 2011, le rapport Maistre en 2017, le rapport Bois-Cariou en 2018 ou encore le rapport Hugonet en 2019.

Néanmoins, c'est à d'autres institutions que revient la charge de légiférer sur les questions de concentration et son « *corollaire, une potentielle atteinte à la diversité culturelle* »¹⁴¹ : ainsi, c'est l'Arcom – autorité de régulation indépendante successeuse du CSA et de la HADOPI – qui a pour mission de faire respecter les quotas de la loi Toubon. Et c'est l'Autorité de la concurrence qui, en novembre 2019¹⁴², a été saisie par la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, pour statuer sur les menaces de concentration dans les musiques actuelles.

Cette même Autorité relève pourtant qu'elle n'a que deux outils à sa disposition : l'autorisation (ou le refus) des opérations de fusion et de rachats d'une part, et la sanction des ententes et des positions dominantes d'autre part. Elle exhume ainsi les limites d'un périmètre d'intervention relevant essentiellement du droit anticoncurrentiel : « *L'Autorité rappelle que les réflexions relatives à l'impact des évolutions recensées par l'avis sur la diversité et le pluralisme de la création artistique relèvent à titre principal des autorités et organismes responsables de la politique culturelle, au niveau national et local* » (p 41). Autrement dit, la balle revient dans le camp des opérateurs comme le CNM, chargés de gérer les conséquences de la concentration et tous les sujets de régulation qui dépassent ce phénomène. En définitive, pour couvrir l'ensemble des crises et mutations relevées plus haut, l'organisation des tâches régulatrices s'avère partitionnée entre plusieurs organisations.

¹⁴¹ Voir avis de l'Autorité de la concurrence numéro 21-A-08 du 27 mai 2021

¹⁴² *Ibid.*

Tableau 3 : Acteurs et outils de la politique musicale contemporaine à l'échelle nationale

Forme de l'intervention	Outils concernés	Opérateurs nationaux publics ou parapublics
Législation	Loi Lang de 1985 Loi Toubon de 1994 Loi HADOPI de 2009 Loi création de 2016 Licences d'entrepreneur du spectacle Statut d'intermittence Attribution de labels	Ministère de la Culture, Autorité de la concurrence, ARCOM
Fiscalité	Niveaux de TVA, Taxe sur la billetterie, Crédit d'impôt phonographique, crédit d'impôt sur le spectacle vivant, crédit d'impôt sur l'édition	Ministère des Finances, CNM
Aides financières	Subventions aux structures et aux projets musicaux	CNM, administration décentralisée, ministère de la Culture
Aides non financières	Information, conseil, formations, concertation	CNM

4 [Transition] Du contexte interorganisationnel aux analyses intraorganisationnelles

Ce chapitre a donc permis de poser les bases structurant les trois champs de nos investigations et de livrer de premiers éléments de la régulation de la musique à ses niveaux d'écosystème et de branches. Il montre notamment comment le numérique concentre de nombreux enjeux contemporains de la musique (Galloway et al 2020) : l'enjeu d'une nouvelle concurrence internationale marquée par l'omnipotence financière des plateformes qui produisent autant de démocratisation que de contrôle¹⁴³, celui des nouvelles formes de création, de circulation et de participation, et dans leur sillage, l'enjeu de la préservation de la diversité musicale ou encore celui

¹⁴³ "a dialectic of democratization and control afforded by such technologies and platforms: on the one hand, users gain the ability to seize capacities of novel access and creative encounter with musicians and each other; on the other, profits from this labor are largely funneled to enormous media corporations":

de la rémunération des artistes par le streaming (Haampland *et al.*, 2022). Si la branche de la musique enregistrée a été la première concernée par ces problématiques, il semble que la branche du live ait été indirectement influencée par sa transition numérique et qu'elle soit à son tour de plus en plus concernée par les nouvelles pratiques en ligne. C'est ce qu'explorent plus profondément les chapitres 4 et 5, tout en se plaçant à des niveaux plus organisationnels et opérationnels, afin de voir comment s'orientent les comportements, selon quels principes, quels instruments, quelles règles.

Face à la fragmentation de l'écosystème, mais aussi face aux problématiques communes et aux nouvelles intersections qui touchent ses branches, la politique musicale, au terme d'une lente construction, s'est placée dans un mode de gestion des crises qui la conduit à maintenir les logiques de son soutien (des motifs économiques, mais pas seulement) dans un contexte renouvelé. Le chapitre suivant vise lui aussi à approfondir ces processus de règles à des niveaux intraorganisationnels en observant la politique d'aide du CNV-CNM au concret : il s'agit d'analyser comment les principes de la politique publique s'imprègnent *dans des et de* pratiques.

CHAPITRE 3 - Les commissions d'aides du CNV-CNM : soutenir la professionnalisation

Dans ce chapitre, nous portons cette étude de la régulation chez un acteur en particulier : les pouvoirs publics. Comment les règles s'établissent-elles et sont-elles établies par les organisations chargées de la politique musicale ? De quels processus résultent-elles ?

Le niveau de régulation de l'opérationnel nous intéresse ici tout particulièrement en tant qu'il est parfois considéré comme résiduel chez les organisations chargées de la réglementation publique : il fonctionne pourtant comme un révélateur des règles de niveaux supérieurs. Plus encore, c'est une forme de régulation ayant une véritable influence sur ces niveaux : les services opérationnels ne feraient pas qu'accompagner les décisions des Présidents et des collègues – qui ne sont que « *la pointe de l'iceberg* » de ces organisations – elles y participent pleinement (Benghozi, 2018)¹⁴⁴. Qu'est-ce que les microactivités de la politique musicale révèlent-elles de ses logiques régulatrices ? Dans quelle mesure les processus de règles du niveau de l'opérationnel correspondent et répondent aux processus de règles des niveaux de l'organisation et de la branche ? Autrement dit, dans quelle mesure ce fonctionnement répond-il aux missions et principes dont l'établissement est chargé ? Par quels processus régulateurs est-il lui-même organisé ?

Fruit de décennies de montée en puissance de la politique musicale (voir chapitre 2), le système d'aides publiques opéré par le Centre national des variétés - prolongé dans le Centre national de la musique à partir de 2020 – constitue pour cela un cas d'étude remarquable. Au sein de ce dispositif, c'est plus particulièrement ses commissions qui retiennent l'attention : épitome du « nouveau gouvernement des arts » né de l'essor des politiques culturelles des années 1980 (voir chapitre 1), elle est un haut lieu des choix de la puissance publique, où se fabrique la sélection républicaine. L'ampleur du nombre de personnes participant à la décision et le volume d'heures nécessaires marquent l'importance de ce dispositif.

¹⁴⁴ L'auteur mentionne par exemple, la répartition des effectifs de l'Arcep illustre l'importance de ces services opérationnels : l'autorité compte 172 personnes (des juristes, des économistes, des ingénieurs, des spécialistes des relations internationales...) pour seulement sept membres du collège.

Dans un premier temps, nous cherchons à restituer les parcours historiques ayant forgé les règles de la sélection des aides ainsi que l'esprit de ces règles. Après avoir rendu compte de ces premiers processus de règles, nous nous intéressons à leur mise en acte, aux pratiques, aux acteurs, aux outils et aux forces de rappel qui participent continûment à la distribution des aides. Puis, nous regardons ce qu'il en résulte, ce que ce monde de règles produit, ce que le système d'aides engendre.

Nous montrons que le système d'aides formé par les commissions s'appuie sur des critères explicites et permet un soutien à une grande diversité de structures et de projets. Mais nous montrons aussi que ces parties visibles sont indissociables d'une régulation plus implicite, construite à travers le temps : les règles se négocient dans une multitude d'instances complétant les commissions, prennent des formes parfois parfaitement tacites et engendrent des phénomènes de concentration et d'exclusion de l'aide. De cette architecture découle un grand principe porté par le système d'aide : participer à la professionnalisation des acteurs.

1 [Précisions méthodologiques] Le CNV-CNM comme cadre de notre objet

Nous cherchons dans un premier temps à préciser ce qu'est notre objet de recherche, pourquoi il est important et d'où est-ce qu'il opère.

1.1 De la politique publique à l'aide financière

La politique publique a recours à de nombreux outils. On peut notamment citer le cas du soutien à la formation, à l'information, ou du conseil. Soit des formes assurées par des organisations comme l'ex-Irma, ou les tremplins comme le FAIR et le Chantier des Francos, et dans lesquelles l'État s'implique par un biais avant tout financier, en subventionnant ces projets.

Ainsi l'aide financière n'est pas l'unique voie du soutien pour l'écosystème musical. Mais elle soutient nombre d'actions, elle est omniprésente. Dans ce chapitre, nous nous intéressons uniquement aux aides financières, non pas vraiment parce qu'elles sont plus facilement limitables et

discernables¹⁴⁵, mais parce qu'elles concentrent les enjeux, les attentes, et parfois les fantasmes¹⁴⁶. Cela d'autant plus à partir de 2020 et du déclenchement de la crise sanitaire qui aura vu le sujet du soutien financier et de sa répartition prendre une nouvelle ampleur.

Nous estimons que le soutien financier sous forme d'aides à la musique dépassait les 117 millions d'euros en 2018 (voir annexes) : 39 millions provenant des organisations et programmes appelés à rejoindre le CNM, près de 11 millions d'organisations mixtes ou assimilées à l'État et près de 67 millions d'organismes privés (OGC) ; à titre de comparaison, les crédits centraux et concentrés de l'État destinés à la musique dépassaient les 300 millions d'euros en 2018. En effet, l'aide financière est distribuée par quatre types d'opérateurs dans la musique. Les Organismes de gestion collective (OGC), qui sont les seuls acteurs privés, redistribuent les fonds (issus des rétributions des droits, voir figure 3), dont une partie¹⁴⁷ est affectée par obligation légale à « l'action culturelle ». Elles financent aussi des organisations mixtes dans lesquelles l'État, au même titre, injecte des fonds. On peut aussi ajouter l'État lui-même qui dispose de plusieurs lignes budgétaires dédiées à la musique et pilotées par ses administrations, centrales ou décentralisées. Enfin, des institutions assimilées à l'État telles que l'Institut français ou le CNC irriguent aussi la musique par des aides ciblées.

Étant reversées par de multiples organismes matérialisant (et participant de) l'éclatement du secteur (voir Chapitre 1, 1.2), les aides à la musique constituent d'autant plus un paysage composite que les objectifs auxquelles elles souscrivent et les formes qu'elles prennent sont variés. Il nous faut encore rentrer un peu dans ces détails pour situer notre objet de recherche.

En effet, l'aide financière peut être automatique ou sélective, selon qu'il faille passer par un processus de sélection ou non. L'aide automatique est assimilable à des versements au titre de droits : elle correspond à ce qu'on appelle du « droit de tirage », à savoir une certaine part des collectes de fonds mécaniquement reversée aux acteurs ayant généré ces fonds. Par exemple, nous le verrons, le CNV reverse 65% de sa taxe (moins des frais de gestion) aux affiliés qui la versent. Nous faisons ici le choix de nous concentrer sur les aides financières sélectives, car il est ambigu

¹⁴⁵ Après trois ans de travaux de recherche, nous estimons ce constat plutôt contestable.

¹⁴⁶ Voir « Aides à la musique : main basse sur les millions du CNM » : <https://www.blast-info.fr/articles/2021/aides-a-la-musique-main-basse-sur-les-millions-du-cnm-b-1zOsR2Q4SdFEiSBmpsmA>

¹⁴⁷ Issue des sommes non répartissables et de 25% des montants collectés de copie privée (voir chapitre 2, 3.1.2.2).

de qualifier d'aide des soutiens automatiques qui réattribuent à un acteur une somme qui lui est due sur des critères mécaniques¹⁴⁸.

Les aides financières touchent différents secteurs et différentes esthétiques. Le spectacle vivant se révèle être de loin la principale branche bénéficiaire des aides (voir annexes), largement devant le secteur phonographique qui bénéficie de dispositifs d'allègements fiscaux spécifiques qui retiennent moins notre attention. Par ailleurs, on peut aussi opérer une distinction entre soutien aux musiques dites « savantes » (que nous appellerons, par un raccourci maladroit, « classiques »), et musiques actuelles. En moyenne, ces dernières se retrouvent moins systématiquement financées que les premières, et dans une moindre ampleur, surtout par la puissance publique (voir figure 11). De même que pour le reste de notre recherche, nous nous concentrons essentiellement sur les musiques actuelles.

De 2002 à 2020, le CNV est justement le principal opérateur public du soutien au spectacle vivant des musiques actuelles et en constitue le plus important système d'évaluation, parmi les différents acteurs de la redistribution. En 2019, il compte une quarantaine de salariés, dont 9 sont dédiés aux aides. En comparaison, le Fonds de soutien – la structure redistributrice qui l'a précédé (voir 2.2) - dénombrait 14 salariés. Alors qu'en 2002, après 16 années de services, le Fonds avait réuni 4 commissions 5 fois par an pour un total de « *près de 1500 heures de débats* » (Profession solidaire, p15), 18 années plus tard, le CNV a réuni près de 10 commissions et plus de 200 membres de commissions de 5 à 10 fois par an pour un total qu'on peut estimer à 5000 heures d'échanges.

1.2 Périmètre temporel : pourquoi le « CNV-CNM » ?

Il est aussi important de préciser les délimitations temporelles que nous avons choisi de suivre. Et il faut d'emblée dire qu'elles ne constituent pas des frontières hermétiques et bien nettes. Cela s'explique parce que notre recherche a commencé en 2019 et qu'elle a été menée essentiellement au sein du CNV justement, nous plaçant de fait dans la chronologie complexe propre à

¹⁴⁸ Au sein même des aides sélectives diverses formes de financement existent : des aides à la trésorerie sous forme d'avance remboursable (CNV), de l'aide au diagnostic (CNV), des facilités de prêt et des garanties bancaires (IFCIC) et du crédit d'impôt (Ministère). Mais la plupart du temps l'aide est non-remboursable (une subvention sèche accordée au porteur de projet.) et nous faisons le choix de ne pas nous arrêter sur ce niveau de distinctions.

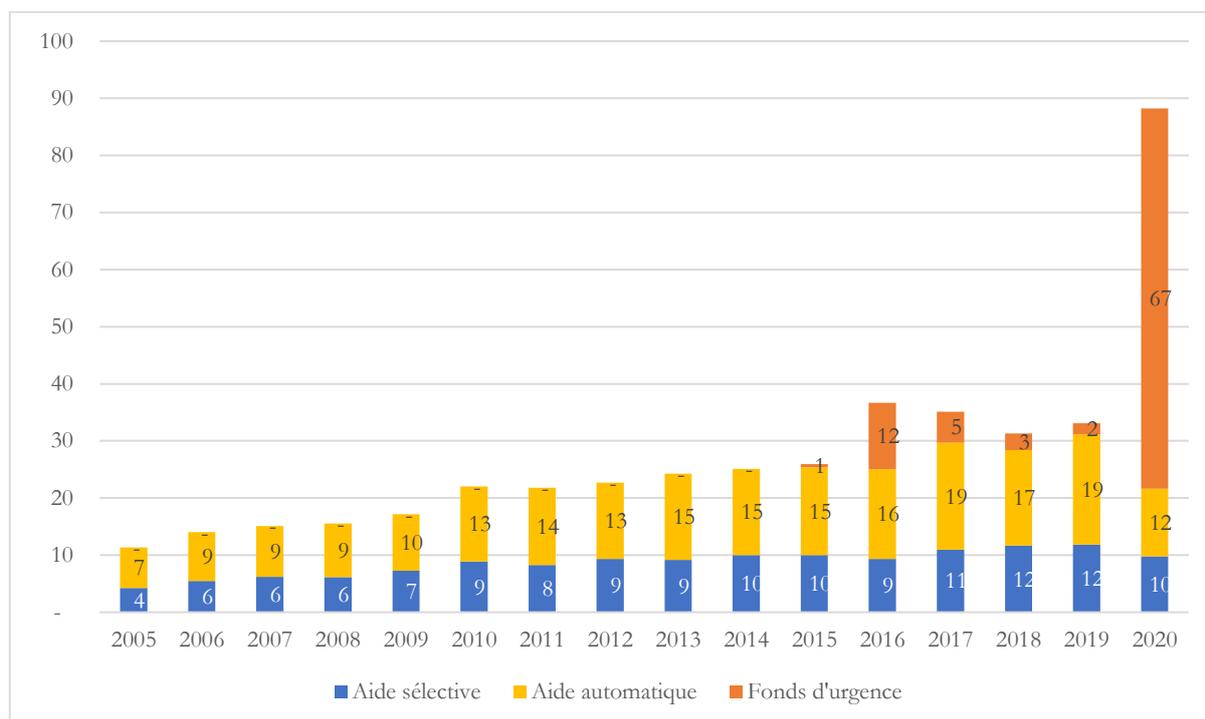
l'établissement, soit une succession de chocs majeurs : la création du Centre national de la musique (en novembre 2020¹⁴⁹) et l'essor de la pandémie de coronavirus (à partir de mars 2020).

Mais ces contraintes de recherche se sont avérées être un cadre précieux d'observation. En particulier, ces deux transformations ont avivé l'intérêt d'une recherche sur les commissions. En effet, en premier lieu, le recours à des formes de sélection collective (de type commissions) s'est multiplié (voir Figure). Le CNV a vu ses aides automatiques et aides sélectives croître continûment jusqu'en 2020, à mesure qu'il est parvenu à accompagner le secteur du spectacle vivant musical dans sa croissance¹⁵⁰ (voir Introduction). Puis concomitamment, le nombre d'aides d'urgence – les « fonds d'urgence », eux aussi instruits par des commissions ou des groupes de sélection – a commencé à augmenter, l'arrivée de la crise sanitaire faisant exploser leur montant.

¹⁴⁹ La fusion des guichets d'aides aux musiques actuelles a été annoncée administrativement en janvier 2020, mais elle est devenue effective – rassemblement des équipes - en novembre 2020.

¹⁵⁰ L'expansion du spectacle vivant musical a mécaniquement fait augmenter les recettes de billetterie et donc les ressources liées à la taxe sur le spectacle vivant. Mais il faut aussi noter que c'est grâce à une meilleure détection des séances impliquant des billetteries sur l'ensemble du territoire que la perception s'étend.

Figure 9 : Évolution des montants d'aides attribués par le CNV puis le CNM selon le type d'aide (en millions d'euros)



Source : auteur à partir des rapports d'activité du CNV et du CNM (hors montants distribués par le FCM et le Burex avant 2020¹⁵¹)

Plus encore, les plans de soutien d'urgence face à la crise sanitaire ont vu les logiques de commissions et d'examen par des experts s'exacerber, c'est-à-dire que le recours aux aides s'est largement fait dans le prolongement du fonctionnement du CNV, l'urgence de la situation justifiant de s'appuyer sur les principes et outils existants. Alors qu'en 2019 le CNV disposait d'une dizaine de salariés dédiés aux aides et 229 membres de commission, en 2020 au moment de la fusion des organisations, le CNM compte 26 salariés dédiés aux aides et 580 membres de commissions. Enfin, si la chaîne de validation par les instances a changé (donnant plus de poids à la Présidence), les principes de la sélection et de l'élaboration du système d'aides sont restés sensiblement les mêmes.

Le matériau que nous avons rassemblé, dès 2019, fonctionne dès lors comme un révélateur des pratiques historiques du CNV. Ce matériau est en grande majorité issu de l'étude des commissions du CNV et c'est cette étude qui fonde nos résultats. Mais l'observation de quelques commissions du CNM, jusqu'en 2021, et les exemples que nous égrenons parfois au fil de notre propos,

¹⁵¹ En 2020, les montants distribués par les anciennes commissions du FCM et du Burex fusionnés dans le CNM représentent respectivement 4,4 millions et 1,7 millions d'euros parmi les 89 millions décrits dans le graphique.

permettent de mettre en lumière comment ces logiques se prolongent – au moins en partie – dans le nouvel établissement (voir Chapitre 4).

1.3 Écriture : la féminisation de la fonction d'instruction

Dans notre analyse de la sélection par le système d'aides, nous faisons le choix de recourir à une règle grammaticale d'écriture inclusive, qui est l'accord à la majorité. Celui-ci consiste à accorder des noms selon le genre de la majorité des membres décrits. C'est le cas pour l'instruction des aides, qui est une fonction majoritairement occupée par des femmes et dont nous désignons donc les acteurs par le terme « instructrice ».

Par ce biais, il s'agit non pas de stigmatiser, d'étiqueter ni de mettre les femmes à la place où on pourrait les attendre. Il s'agit bien plutôt de revisibiliser la place des femmes (Abbou, 2019) dans son contexte à l'heure d'écrire cette thèse : une place exclue par un usage langagier « masculinisé » (Viennot, 2020) – privilégiant l'emploi du terme « instructeur » – et qui relève des inégalités de genres structurant la filière musicale (Picaud, 2015 ; Dutheil-Pessin & Ribac, 2017), et plus largement les secteurs culturels¹⁵². Est ainsi mis en évidence le fait que dans la musique, les postes de direction sont en majorité occupés par des hommes tandis que les postes où l'on trouve une majorité de femmes sont des fonctions moins élevées dans la hiérarchie. Néanmoins, nos résultats montrent que les fonctions d'institutrices ne sont pas dénuées de pouvoir.

1.4 Construction de radars pour profiler les demandeurs d'aides

Un des objectifs du chapitre est d'appréhender d'éventuels écarts entre les missions stratégiques fixées par l'établissement et leurs réalisations dans les décisions des commissions. Pour ce faire, nous avons multiplié et croisé les matériaux et leur traitement. L'un d'eux mérite une explication particulière : les radars.

¹⁵² Voir les constats dressés par l'Observatoire de l'Égalité du ministère de la Culture : <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-d-ouvrages/Observatoire-de-l-egalite-entre-femmes-et-hommes-dans-la-culture-et-la-communication/Observatoire-2021-de-l-egalite-entre-femmes-et-hommes-dans-la-culture-et-la-communication>

Un de nos buts est de comprendre quel était le profil socio-économique des structures instruites (donc en dehors de toute structure ne déposant pas de dossier de demande d'aide, i.e. hors bénéficiaires auto-éliminés de l'aide). Sans prétention d'une exhaustivité statistique, la démarche vise donc à offrir des éléments sur les morphologies des porteurs de projets. Puis il s'agit de voir si ces profils, ces morphologies, jouent un rôle dans l'obtention des aides.

Concrètement, nous avons construit une représentation sous forme de radars appliqués à chaque structure porteuse de projet. Elle articule huit indicateurs : des éléments économiques (le nombre de représentations opérées par la structure en 2019, son chiffre d'affaires 2019, sa part d'autofinancement), artistiques (l'esthétique principale défendue par la structure¹⁵³), sociaux (son année de création, la part du spectacle vivant dans son chiffre d'affaires, son appartenance syndicale) et propres aux aides (le nombre de relances qui a été faite pour instruire le dossier, et qui traduit la qualité du dossier¹⁵⁴). Par exemple, une structure ayant un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros se voit attribuer la note sur l'axe du chiffre d'affaires, tandis qu'une structure ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 euros se voit attribuer la note 1 sur cet axe. Autre exemple, une structure déclarant une activité 100% composée de spectacle vivant se voit attribuer la note 5, tandis qu'une structure déclarant une activité entre 80% et 90% composée de spectacle vivant se voit attribuer la note 3 (voir figure 10).

Ces éléments ne sont donc pas des critères de sélection (d'éligibilité ou d'appréciation) des dossiers et permettent donc de voir si des éléments hors critères d'aides affichés ont une influence sur la distribution des aides.

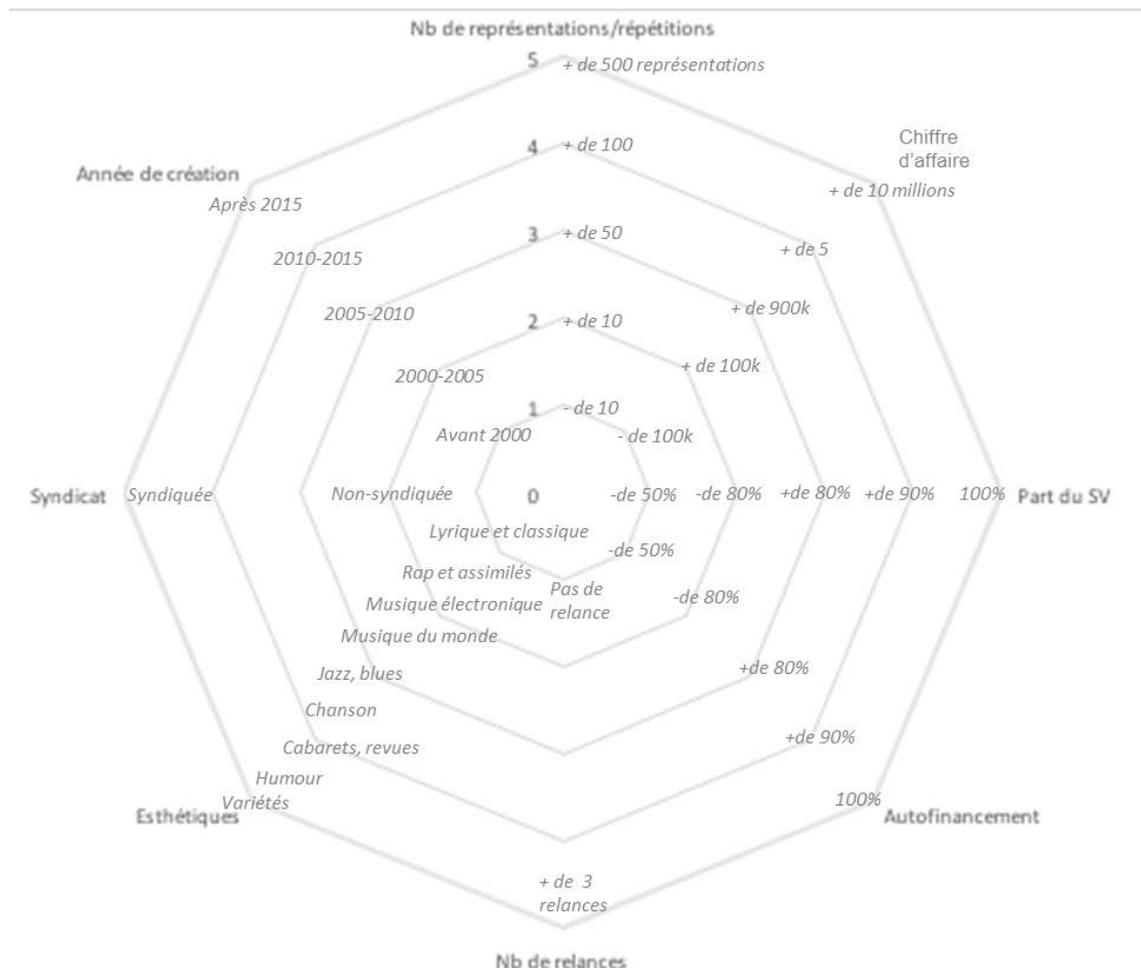
Au vu de la disponibilité des données, les radars ont été appliqués aux structures postulant à la commission 45 entre 2005 et 2019, au deuxième volet du Fonds de secours et à l'aide Diffusion Post Covid en 2020, et enfin à l'aide Diffusions Alternatives en 2021. Ce sont donc surtout des programmes du CNM qui sont concernés – donc des programmes marqués par le contexte d'urgence et, probablement, par l'afflux de nouveaux entrants – mais ils ont été largement inspirés des programmes du CNV (du moins au regard des compositions des commissions et de leurs critères de décision), et nous estimons qu'ils prolongent les morphologies existant dans le CNV.

¹⁵³ Pour la catégorisation de ces esthétiques, nous nous sommes principalement appuyé sur la classification du CNV en 2019, en y ajoutant une esthétique qui nous semblait cardinale parmi les acteurs postulant à l'aide, à savoir les « variétés ». Les variétés correspondent ici plus à des projets nourrissant des ambitions commerciales élevées (Hammou, 2008)

¹⁵⁴ Le nombre de relances parfois remplacé par budget

C'est ce dont atteste la similarité des morphologies en V inversé, qu'on retrouve dans les aides du CNV entre 2005 et 2019 aussi bien que dans les programmes de 2020. Il est par exemple intéressant de constater que les morphologies de porteurs récurrents du CNV (voir 4.1.1.2) restent très présentes dans les radars des commissions CNM analysées (voir 4.1.1 et chapitre 5).

Figure 10 : Trame des radars de morphologie des structures instruites



2 De Serge Lama au CNV, « ce que 'soutien' veut dire »

L'histoire du CNV prend ses racines dans l'après-guerre puis au milieu du foisonnement culturel des années 1980, dans un grand nombre d'organisations qui le précèdent : l'ASTP, puis l'UNVDC, puis l'ASCVJ. Ce sont ces acronymes que nous éclairons dans la suite, car ils forment le socle de l'esprit des aides, le point de départ de leurs objectifs et de leur mise en œuvre.

2.1 Taxe parafiscale et ASTP : des prémices aux fondements ambigus

À la Libération, l'État français s'attelle à restructurer le champ du spectacle¹⁵⁵ et c'est en ce sens qu'est mise en place une mesure légale et financière qui va marquer l'histoire des établissements qui nous intéressent ici. Dans une perspective dirigiste de relance de l'économie, le gouvernement provisoire met en place un certain nombre d'organismes (comité d'organisation, office central de répartition des produits industriels...) dont le financement est assuré par une forme de prélèvement fiscal bien particulier : les taxes parafiscales¹⁵⁶.

Ces taxes sont particulières tout d'abord dans leur objet. Elles se distinguent d'autres impôts par le fait qu'elles ont une assiette et une affectation déterminées : elles s'appliquent sur les recettes d'un secteur – citons les taxes parafiscales sur les pruneaux et sur les produits à base de tomates – et elles doivent correspondre à des dépenses identifiées, ciblées sur le financement de ce secteur. Si la priorité d'après-guerre est la relance économique, rapidement « *de nouveaux établissements furent créés pour prendre en charge l'aide sociale, la réorganisation des structures et la recherche technologique dans certains secteurs* » (Kelberg, 1997, p399) à la suite des comités d'organisation et autres offices centraux. Dès lors, les objectifs de ces taxes se déclinent en des « intérêts économiques » et des « intérêts sociaux ». Et c'est dans la catégorie des taxes dites d'intérêt social que l'État choisit de placer les taxes en matière de promotion culturelle et de loisirs.

Ainsi, en 1964, le monde des théâtres privés parisiens¹⁵⁷ se voit doté d'une taxe parafiscale : les principaux théâtres de la capitale, qui s'étaient spontanément et volontairement appliqué un système d'entraide, transforment cette cotisation en une taxe parafiscale sur leurs billetteries¹⁵⁸ ; une taxe soutenue par l'État qui siège au Conseil d'Administration de l'Association pour le soutien du théâtre privé (ASTP) créée la même année pour gérer cette taxe. Dans un milieu puissant, mais

¹⁵⁵ Voir Chapitre 1, 4.1, la création des licences d'entrepreneurs.

¹⁵⁶ Nées dès le début du XX^e siècle, mais véritablement développées dans l'après-Seconde Guerre mondiale, ces taxes sont réduites en nombre en 2001 jusqu'à être remplacées en 2003 par les taxes affectées, notamment sous la pression de l'Union européenne. Le rapport Moutron la définit en quatre points : c'est une taxe qui n'ouvre droit ni à une contrepartie équivalente ni à des prestations sociales, une taxe qui est affectée à une entité dotée de la personnalité morale ou non, finançant une mission d'intérêt général et pouvant être supprimée ou remplacée par voie constitutionnelle.

¹⁵⁷ L'offre provinciale de théâtre est alors très marginale.

¹⁵⁸ La taxe est déclarative et se calcule soit sur la billetterie hors taxe (dans ce cas elle est due par le détenteur des recettes), ou bien sur le montant des contrats de cession hors taxe pour les spectacles gratuits (dans ce cas, elle est due par le vendeur du spectacle). Initialement à un taux de 1,75%, elle passe à un taux de 3.5% en 1995.

où la subvention publique se distingue par son absence, ce modèle inédit fait ses preuves. D'abord ciblée sur les spectacles lyriques, chorégraphiques et dramatiques propres au monde des théâtres, la taxe s'ouvre peu à peu aux spectacles de variétés (qui prennent de plus en plus de place), sans pour autant inclure les musiques classiques et contemporaines. C'est pourquoi, en 1977,¹⁵⁹ est créée une nouvelle taxe parafiscale ainsi qu'une commission d'aide dédiée¹⁶⁰, toutes deux consacrées aux spectacles de variétés et gérées par l'ASTP¹⁶¹.

L'autre particularité des taxes parafiscales est le système de prélèvement et d'affectation sur lequel elles reposent. De la même manière que ce qui relève du « parapublic » induit une répartition floue entre personne publique et personne privée, la parafiscalité est marquée par de nombreuses ambiguïtés¹⁶², notamment sur la propriété des recettes qu'elle génère. Sans rentrer dans une discussion juridique que nous ne maîtrisons pas, il est tout de même notable que l'origine et l'affectation de l'argent de ces taxes se situent *entre* professionnels du secteur et État. L'argent est prélevé¹⁶³ sur les paiements réalisés par un nombre restreint de consommateurs finaux (et non par la totalité des contribuables) utilisant un travail réalisé par des professionnels d'un secteur, et il est perçu et géré par des organismes distincts de l'État et des professionnels : le percepteur doit être « *une personne morale de droit public ou privé, autre que l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics administratifs* »¹⁶⁴. Cette ambiguïté du rapport entre public et privé dans la gestion de la taxe traverse toute l'histoire des variétés.

Elle trouve son origine dans les arguments qui ont poussé à la mettre en place. En effet, pour l'État, la parafiscalité était le moyen d'avoir un mode d'intervention externalisé donc souple et peu engageant – les fonds gérés le sont en dehors du budget de l'État et n'ont donc pas à passer par un vote parlementaire –, d'avoir un organisme qui promeuve les comportements responsables et enfin de s'assurer un consentement à l'impôt dès lors que ses redevables et bénéficiaires sont engagés dans son pilotage¹⁶⁵. Comme le rappelle un ancien responsable au ministère de la Culture, les taxes

¹⁵⁹ Décret n°77-701 du 30 juin 1977, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXTI000000863883>

¹⁶⁰ Qui existera jusqu'en 1985, voir 2.2.

¹⁶¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Taxe_sur_les_spectacles_de_vari%C3%A9t%C3%A9s

¹⁶² Voir le Rapport Moutron

¹⁶³ À tout le moins dans le cas de la taxe parafiscale sur les spectacles de variétés.

¹⁶⁴ Article 4 de l'ordonnance du 2 janvier 1959

¹⁶⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Parafiscalit%C3%A9_en_France

parafiscales « *permettaient de rassurer les redevables en leur expliquant que leur contribution n'était pas noyée dans le budget de l'État, mais au contraire leur revenait sous une forme ou sous une autre* ». De l'autre côté, pour les professionnels, la parafiscalité était le moyen de garantir un prélèvement efficace, autonome vis-à-vis de l'État, et stable financièrement, garantissant une épargne forcée utile face aux aléas. Au total, la position de la taxe est bâtarde, entre argent du spectateur qui paye, argent généré par des professionnels et impôt relevant de l'État : en définitive, le seul bénéficiaire et propriétaire certain de la taxe est l'établissement hybride qui la gère.

Il y a néanmoins un autre élément qui fait peu de doutes : la taxe parafiscale est un mécanisme public, il relève de l'impôt¹⁶⁶, ce qui signifie que l'entité qui la gère exerce des missions de service public non marchand (Rapport Moutron, p5¹⁶⁷) et que ses fruits doivent être redistribués selon des règles de politique publique. Comme l'explique un ancien responsable au ministère de la Culture : « *Les produits de la taxe parafiscale étant générés par l'activité du secteur, les professionnels concernés jugeaient légitime que les aides attribuées leur reviennent en priorité et ne soient pas au contraire dispersées dans des opérations qu'ils ne reconnaissaient pas ou qui leur échappaient. Pour corriger cette difficulté, le ministère a été conduit régulièrement à rappeler que dans 'taxe' il y a un mot important, c'est 'taxe', autrement dit, les ressources sont constituées par le paiement d'une taxe et non par une contribution privée.* ».

2.2 Le Fonds de soutien : pour une reconnaissance des variétés

2.2.1 La création du Fonds

La montée en puissance des « variétés », accompagnée de prime abord par l'ASTP, trouve peu à peu un écho de plus en plus ferme du côté de la politique publique. Comme noté précédemment (voir chapitre 1), les années 1980 sont traversées par un véritable élan de politique culturelle qui infuse tout particulièrement un secteur musical largement dispersé. À la volonté politique s'associent des initiatives privées qui portent avec elles les réalités du terrain, celles d'un secteur du spectacle vivant très inégalement soutenu : « *Partout dans le pays, de véritables militants livrent bataille pour l'ouverture des salles de spectacles ou de locaux de répétition tandis que les gens du métier affichent leur détermination*

¹⁶⁶ La taxe est rattachée au code général des impôts.

¹⁶⁷ Le rapport Moutron reprend la citation suivante du Conseil d'État (p18) : « [les taxes affectées] ont pour objet le financement de dépenses d'intérêt public commun, et ne sauraient être perçues dans un intérêt économique ou social particulier ».

en haut lieu, auprès des pouvoirs publics. Il est temps de mettre à la disposition du secteur tous les moyens qu'il mérite ! » (Profession solidaire, p8).

La branche des spectacles de variétés se sent singulièrement mise de côté comparativement aux structures subventionnées (maisons de la culture, centre dramatique, opéras...) d'une part et au théâtre privé d'autre part (voir 2.1). Créée en 1982 et présidée par Serge Lama, l'Union nationale des variétés, de la danse et du cirque (UNVDC) se fait le fer de lance de la défense des intérêts de cette branche en mobilisant ses acteurs pour rectifier l'écart vis-à-vis des politiques publiques : elle se fixe pour objectif d'obtenir la gestion d'un fonds de soutien à la chanson, aux variétés et à la danse, assis sur la taxe parafiscale, mais distinct de celui du théâtre privé. Jusqu'en 1985 et sa fermeture, l'association fut le principal interlocuteur du ministère de la Culture, le « sensibilisant » aux problèmes des variétés, de la danse et du cirque¹⁶⁸.

Elle est remplacée¹⁶⁹ par l'Association pour le Soutien de la Chanson, des Variétés et du Jazz, dit « Fonds de soutien », qui, en 1985¹⁷⁰, reprend en charge la taxe parafiscale aux spectacles de variété décrétée en 1977 au bénéfice de l'ASTP. Mais UNVDC et « Fonds de soutien » conservent une continuité : sur la trentaine d'entrepreneurs du spectacle adhérant au Fonds de soutien en 1986, nombre vient de l'UNVDC. Dans la direction du Fonds, on retrouve notamment certaines figures tutélaires de la branche, qui avaient assuré la gestion de l'Union : Paulette Coquatrix (directrice de l'Olympia Music-Hall), Xavier Dubuc (président-directeur général de "Rainbow Concerts") et Roland Hubert (Gala des Étoiles) qui sera président du Fonds de 1986 à 1988.

Autre figure du Fonds, Daniel Colling, fondateur du Printemps de Bourges en 1977 et qui deviendra président du CNV : il incarne cette poignée de professionnels du secteur du spectacle de variétés qui ont concouru au démarrage de l'association, de même que ses deux présidents suivants, Jean Michel Boris (directeur général de l'Olympia) et Jean Claude Camus (directeur de sa société de productions et producteur de Johnny Halliday), qui avaient eux-mêmes siégé à l'ASTP avant la création du Fonds.

¹⁶⁸ À noter qu'en marge de l'ASTP puis du Fonds de soutien, le cirque a lui aussi tenté d'obtenir une taxe parafiscale – qu'il n'a pas obtenue - par le biais de l'Association Nationale de Développement des Arts du *Cirque* (ANDAC), née en 1982, et qui fondera son fonctionnement sur un modèle de cotisation volontaire. De même, les représentants de la danse ont quitté le projet du Fonds de soutien dès 1986.

¹⁶⁹ Officiellement en janvier 1986.

¹⁷⁰ Décret n°85-154 du 29 janvier 1985, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006064862/2021-05-29>

Ce dernier consiste, jusqu'à sa dissolution en 2002, en un système mutualiste de redistribution organisé entre les professionnels, les représentants de l'État et les représentants syndicaux – d'employeurs (PRODISS, SNES, SYNDEAC, SNTV), de salariés (FNSAC, SFA, SNAM, SYNPTAC, USPAOC) et d'auteurs (SNAC) – et les trois salariés du Fonds. La taxe qu'il gère est redistribuée selon deux principes : l'aide automatique (ou « droit de tirage », c'est-à-dire la récupération de 65% de la taxe versée, une épargne forcée pour que les représentations d'aujourd'hui financent celles de demain) et l'aide sélective (dont le principe est l'aide à la nouveauté, les nouveaux talents, à la création, la promotion et à la production de nouveaux spectacles...).

Les missions de service public qu'il est censé remplir sont formulées simplement comme le soutien aux entreprises de production et de diffusion des spectacles de variétés, de chansons, de jazz (cf. Projet de loi de finances pour 2003 Rapport sur les taxes parafiscales) : le service public que la structure rend est la structuration économique d'un secteur en vue de sa pérennisation, d'où un besoin de s'appuyer sur des entreprises établies, d'encourager la création d'emploi et de favoriser la structuration d'un champ professionnel.

Ce sont alors quatre commissions, qui se réunissent cinq fois par an, composées de plus de cinquante personnes au total, « *parmi lesquelles des entrepreneurs de spectacles, des représentants du ministère de la Culture, des 'personnalités qualifiées', des représentants de la Sacem et des syndicats affiliés à la fédération nationale des syndicats du spectacle* » (Kelberg, 1997) qui attribuent ces aides : la commission 1 de « contrôle des comptes-entrepreneurs » qui gère notamment le droit de tirage, la commission 2 « promotion et développement économique », qui aide « une quinzaine de festivals » et « *dont plus de 75% des fonds sont affectés au Printemps de Bourges et aux Francofolies* » (Kelberg, 1997, p898), la commission 3 « aides à la promotion d'artistes et à la création de spectacles » notamment de premières parties, et enfin, la commission 4 qui finance l'équipement des salles.

Les critères des commissions se déclinent en deux types (Kelberg, 1997) : des critères « objectifs » reposant sur la fourniture d'un certain nombre de documents attestant de la réalisation du projet, de son sérieux et de son éligibilité (dans le cas de l'aide au développement de carrières, instituée en 1993, ces documents sont la demande d'aide écrite du producteur, le contrat signé avec l'artiste, une note descriptive du projet, le budget prévisionnel, ainsi que la biographie et la description de l'environnement professionnel du groupe) ; et des critères d'appréciation subjectifs, qui complètent ce que les critères objectifs ne couvrent pas, comme la cohérence du projet par rapport au niveau

de développement de la carrière, ou encore la capacité du projet à réaliser ses objectifs au vu des moyens déployés.

2.2.2 À l'intersection des intérêts professionnels et gouvernementaux

Ce démarrage se fait donc « *en lien avec la Fédération CGT des Syndicats du Spectacle* » (Profession solidaire, p9) d'une part, et d'autre part avec l'appui du ministère. Avec le Fonds de soutien, les prises de marque entre les professionnels et l'État se font à une nouvelle échelle, amplifiant les rapports de force naissants avec la taxe parafiscale (voir 2.1).

2.2.2.1 *La position des professionnels*

Intéressons-nous d'abord à la conception que les professionnels des variétés se font, à l'époque, de cet outil : lors des négociations qui se sont tenues en amont de la création du Fonds, de 1983 à 1985, entre le ministère de la Culture et les professionnels des variétés, ces derniers font preuve d'une certaine méfiance et posent leurs conditions : « *à chaque fois [les producteurs parisiens] disaient 'nous on veut bien faire un fonds spécial pour les variétés, mais à condition qu'on puisse gouverner l'argent généré, à condition qu'on puisse faire les choses nous-mêmes', donc dans le modèle de l'ASTP* », raconte un ancien responsable au ministère de la Culture.

Pourquoi ? Pour au moins deux raisons. La première est que les professionnels font le constat d'un déficit d'engagement de l'État, qui veut mettre en place des mesures en faveur des variétés, mais sans en prendre la charge budgétaire, et ils souhaitent donc se prémunir d'une collaboration qui se fasse en leur défaveur. Un manque d'engagement public qui se vérifie lorsque l'on regarde le financement du Fonds lors de ses premières années : la part des subventions que l'État accorde ne représente qu'une faible part du budget (voir figure 11), l'essentiel des ressources provient de la taxe dont les professionnels estiment qu'elle est générée par leur activité. Et c'est là la seconde raison : les adhérents du Fonds considèrent que la taxe est leur argent ; plus encore qu'une ressource financière, ils la considèrent comme un ciment culturel : « *Avant même de bénéficier du Fonds de soutien, tout adhérent, quelle que soit son activité, quelle que soit sa 'surface', quel que soit son créneau artistique, se doit de jouer le jeu de la solidarité avec le Métier en acquittant la taxe. [...] cette taxe est le ciment d'une culture commune* » (Profession solidaire, p13).

De ces postures découlent deux volets de conséquences. Sur le fonctionnement du Fonds, les professionnels considèrent les outils de la taxe et de son organisme gestionnaire – le Fonds de soutien – comme étant à leur charge, « géré[s] par la profession elle-même » (Kelberg, 1997, p896), et avec l'assistance de l'État : « il s'agit de gérer, *entre* professionnels et *avec* l'État pour partenaire, la taxe parafiscale prélevée sur les recettes d'entrées aux spectacles » (Profession solidaire, p9). En ce sens, le Conseil d'Administration du Fonds, qui « se veut représentatif de toute la profession » (Kelberg, 1997, p897), est majoritairement composé de professionnels (voir figure 12) élus par l'assemblée générale, elle-même composée des membres fondateurs, membres de droits et des adhérents. Ces derniers « se recrutent parmi les producteurs redevables du paiement de la taxe parafiscale et à ce titre destinataires prioritaires des mécanismes d'aide et de redistribution » (Kelberg, 1997, p897) et sont donc essentiellement des sociétés privées puisque les associations loi 1901 détenant une licence d'entrepreneur ne sont intégrées au système que dans les années 1990.

Le deuxième volet de conséquences concerne les aides attribuées par l'établissement. D'une part, la conviction est que les fruits de la taxe ont vocation à revenir à ceux qui la gèrent : « le secteur des Variétés peut enfin percevoir les recettes de la taxe parafiscale et les mettre à son profit » (p9). Un des premiers principes qui a été exigé par le collège des entrepreneurs est le maintien des 65% de droits de tirage reversés automatiquement. La priorité est d'enclencher un cercle vertueux de compensation qui réoriente les ressources ponctionnées par la taxe, vers des activités fragiles, émergentes ou structurantes des spectacles de variétés, autrement dit pour les professionnels prenant la charge de la gestion de la taxe, les objectifs du Fonds sont le soutien des actions d'avenir développées par eux : « Ainsi seront développés des mécanismes de mutualisation et de solidarité pour le financement des actions de demain... » (Profession solidaire, p9). En 1993, le Président du Fonds abonde dans ce sens : « Intervention d'ordre structurel et régulatrice, [la taxe parafiscale] est la base d'existence du Fonds de Soutien et génère sa propre compensation dans son aspect redistributif. Comme aime à le rappeler Antoine Masure : 'c'est quand même une bonne preuve de légitimité de voir que ce sont les payeurs eux-mêmes qui ont demandé le doublement de cette taxe', illustrant son propos en mettant en parallèle l'équivalence entre l'argent perçu pour la tournée des Rolling Stones et la subvention accordée au Printemps de Bourges » (Castagnac, 1993, p43).

D'autre part, on retrouve chez les professionnels impliqués dans le Fonds la revendication d'une distance avec l'État. Le fonctionnement établi du Fonds vise à éviter les dérives d'une subvention qui multiplie les risques, selon les professionnels (Castagnac, 1993) : saupoudrage et multiplication

des guichets¹⁷¹ allant à l'encontre de l'efficacité dans la répartition des fonds ; création d'un assistanat, d'une demande d'aide comme « *réflexe* » (p23)¹⁷², et soutien à des projets inintéressants au prix de la déperdition des fonds¹⁷³ ; crainte que l'économie du secteur soit faussée au détriment des « *vrais besoins du marché* » (p29) ; crainte d'un encadrement trop présent qui briderait la créativité. Selon Kelberg (1997, p902), cet écart avec les pouvoirs publics se manifeste aussi dans le fait que les professionnels ne tiennent pas à ce que l'aide publique dont ils bénéficient soit affichée : « *Malgré son statut résolument parapublic, le Fonds de soutien prétend vouloir éviter le risque d'une 'labellisation institutionnelle', car aucune obligation ne sera faite au producteur de faire connaître l'aide dont il bénéficie du Fonds de soutien, au-delà de l'information minimale qu'en donne 'La Lettre d'information' de l'Association. [...] Il y aurait donc [...] une sorte de fausse pudeur ou de véritable gêne d'obtenir un soutien parapublic pour continuer à exister face à la logique implacable des lois du marché. [...] cet état d'esprit est présent aussi bien chez les professionnels qu'à la direction du Fonds de soutien* ».

2.2.2.2 La position de l'État

De son côté, l'État voit dans le Fonds – dans le sillage des taxes parafiscales – un moyen de déléguer une mission qu'il ne peut pas et ne souhaite pas réaliser, comme l'explique Castagnac (1993) : « *la formule associative est utilisée, semble-t-il, comme le prolongement du service administratif du ministère chargé de la Culture. Celui-ci ne pouvait ou ne voulait pas assumer une action dans son aspect économique et professionnel. Aussi, la mise en place de la taxe parafiscale sur les spectacles de chanson, de variétés et de jazz correspond à 'une intervention d'ordre structurel et régulatrice, à la base de l'existence du Fonds de soutien et génère sa propre compensation dans son aspect redistributif* ». Dans les années 1980, l'essentiel des lignes budgétaires pour la musique concerne les musiques lyriques et classiques, les esthétiques comme la chanson sont perçues comme relevant d'un marché qui n'a pas besoin d'être soutenu. Le député Georges Fillourd ne dit pas autre chose à la tribune de l'Assemblée nationale en 1979 (cité dans Kelberg, 1997) : « *[il y a] en gros 150 000 francs dans le budget de la France en 1979 pour la chanson, d'ailleurs exclusivement folklorique, sur 2625 millions de francs de crédits culturels [...] Or le CA des marchands de disques est d'environ trois milliards de francs, soit deux millions de fois plus que ce qui est prévu pour la chanson [...] Pourquoi donc les pouvoirs publics, le Gouvernement et le Parlement devraient-ils s'en inquiéter puisque le commerce est riche ?* ».

¹⁷¹ Déjà prégnant dans les années 1990, cet argument a peu à peu participé à formuler le rassemblement des aides en un seul guichet, ce qui donnera le CNM en 2020.

¹⁷² Argument mis en avant par la Sacem à l'époque.

¹⁷³ Argument mis en avant par la SPPF à l'époque.

Les variétés, la chanson, le jazz et (encore moins) le rock ne constituent pas des priorités de financement public et il s'avère plus simple pour la puissance publique de s'appuyer sur les ressources déjà constituées par les professionnels, tout en contrôlant la mission qu'elle externalise : « dès 1987 le Fonds de soutien a été appelé à devenir le relais privilégié de l'action que l'État mène dans les domaines musicaux de la chanson, des variétés, du rock et du jazz. Par sa compétence, ses contacts établis avec d'autres structures existantes telles que l'IFCIC, et sa large composition représentative des diverses sensibilités de la profession, le Fonds de soutien doit apporter aux actions décidées en concertation avec le ministère de la Culture, une garantie de pertinence, d'efficacité et de prise en compte des réalités professionnelles et commerciales » (Kelberg, 1997, p903). La création du Fonds de soutien a donc consisté, pour le ministère, à agréer et à habilitier une structure de droit privé à opérer la gestion de fonds issus d'une taxe.

Mais dans le même temps, la puissance publique cherche à faire respecter l'esprit du parapublic et la nécessité que l'établissement suive une politique publique, à savoir une politique de soutien d'activités « pouvant satisfaire un besoin d'intérêt général et/ou comme pouvant relever de l'intérêt public culturel » (Kelberg, 1997, p130). Le contrôle à distance de l'État, sa volonté d'imprégner un esprit de public et son choix de laisser la charge de la mission aux professionnels sont trois orientations divergentes qui se retrouvent bien dans l'épisode suivant, narré par un ancien responsable au ministère de la Culture :

« Le Fonds de soutien avait été créé peu de temps avant le départ de Jack Lang. François Léotard qui l'avait remplacé rue de Valois organisa alors une réunion avec les professionnels-producteurs qui siégeaient au sein de l'organisme. En fait, c'est à Philippe de Villiers, secrétaire d'État auprès de François Léotard, que revint le rôle de préciser ce que l'État attendait alors de la nouvelle structure. En l'espèce, M. de Villiers a tenu à ses interlocuteurs un discours qui allait totalement dans leur sens : 'vous êtes la profession, vous savez mieux que personne ce qui vous convient, c'est vous qui générez les ressources du fonds, ne tenez pas compte de l'avis des fonctionnaires, car ils n'ont pas votre expérience'. Ces orientations ont eu durablement pour effet de battre en brèche les efforts de pédagogie développés antérieurement pour faire admettre dans les missions du Fonds de soutien, au-delà des questions d'intérêt professionnel, des logiques de service public et d'intérêt général ».

Cet épisode ne doit pas être vu comme l'influence extraordinaire qu'aurait eue le secrétaire d'État de Villiers sur le fonctionnement du Fonds et des organismes qui lui ont succédé. Il doit plutôt être compris comme le reflet d'esprits divisés au sein du ministère de la Culture. Si certains se battent pour que l'intérêt général soit un motif primordial dans le pilotage de la taxe et de sa redistribution,

d'autres tiennent une position fondée sur une conception libérale¹⁷⁴ d'un État distant, en simple facilitateur de la vie économique (voir introduction), par contraste avec les « *étatistes, les dirigistes* »¹⁷⁵.

Lorsque Léotard succède à Lang, les objectifs sont multiples : libérer les bandes FM et mettre l'accent sur l'emploi, et plus généralement faire infléchir la politique de la gauche pour faire face au déclin du rayonnement d'une culture française, qu'il « *ne faut pas sacrifier au tout audiovisuel* »¹⁷⁶, et sa déferlante d'œuvres anglo-saxonnes. Mais le corollaire de l'opposition au dirigisme qui sous-tend les propos de Philippe de Villiers en face des producteurs du Fonds de soutien est qu'il y a un primat de l'expérience sur la réglementation, autrement dit une supériorité de l'initiative privée sur les plans et subventions de l'État. Une conviction intime pour le secrétaire d'État chargé des arts de la scène puisqu'il est lui-même dirigeant du Puy du Fou, qui se targue de succès obtenus par la prise de risques et sans aides publiques. Ainsi, de Villiers pousse de nouvelles méthodes pour le financement de la culture, telles que le volontariat (« *la culture est d'abord un acte personnel*») et le partenariat (« *convenir plutôt subvenir, car la convention c'est le projet alors que la subvention c'est la structure*»), il s'agit de promouvoir les conventions avec des associations de préférence aux subventions). L'État s'oriente donc plutôt vers un soutien aux initiatives privées et une posture incitative : dans les années 1980, « *l'incitation au mécénat est devenue l'un des éléments de réconciliation entre économie et culture* » et « *le soutien financier aux activités culturelles devient un acte de gestion ordinaire de l'entreprise* » (Moulin, 1992).

En définitive, la dichotomie des positions entre professionnels et État est à nuancer. Le ministère de la Culture a à la fois défendu l'injection d'une politique publique dans les fondations du Fonds de soutien et en même temps privilégié un certain désengagement (par les discours du fait des alternances politiques, et dans la pratique, du fait d'un faible investissement budgétaire et d'une faible représentativité dans les instances de l'établissement). De même, les positions des professionnels tendent à converger vers une prise en charge par les professionnels eux-mêmes du système de perception et de redistribution lié aux spectacles de variétés, mais elles ont en réalité toujours été variées, appelant parfois à une plus forte introduction de notions d'intérêt général (« *il sera toujours plus efficace de faire pénétrer des logiques d'intérêt général chez les privés, que d'amener les pouvoirs publics à gérer un espace public au sein du marché* », dit un professionnel cité par Castagnac 1993, p11) et

¹⁷⁴ Un des combats menés est de dire que les ondes FM ne sont pas la propriété de l'État.

¹⁷⁵ 24.06.1986 France 3 Régions Nates <https://www.ina.fr/ina-eclair-actu/video/nac86063003/portrait-de-philippe-de-villiers>

¹⁷⁶ 24.06.1986 France 3 Régions Nates <https://www.ina.fr/ina-eclair-actu/video/nac86063003/portrait-de-philippe-de-villiers>

craignant aussi une « *systématisation d'exigences professionnelles (charges, conventions collectives...) inadaptées aux logiques de la découverte* » (Castagnac 1993, p44).

2.3 Le CNV, une reprise en main par l'État ?

En 2002, le Fonds de soutien se transforme en un Centre National de la chanson, des variétés et du jazz (CNV). Un établissement qui marque une nouvelle étape dans l'évolution des musiques actuelles. Nous étudions comment l'esprit historique de la « lutte » pour les variétés s'est infusé dans les instruments de gestion de l'établissement, autrement dit comment ces instruments contiennent l'esprit de l'établissement.

2.3.1 Un établissement public, mais hybride

Au tournant du XXI^e siècle, le bilan du Fonds de soutien est celui d'une forte croissance depuis sa création, qui s'est traduite par l'augmentation en flèche du nombre de redevables et donc des recettes de la taxe. Légitimé dans son secteur et « victime » de son succès, l'organisme a besoin d'un statut plus adapté à sa nouvelle place : il devient un EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial), fondé sur un statut de personne morale de droit public et un financement quasi-intégralement public, mais aussi une gestion et un personnel relevant du droit privé. Un besoin qui s'est justifié symboliquement et administrativement.

Symboliquement d'abord, car le milieu des variétés s'estime encore marginalisé et mal compris par les pouvoirs publics. Malgré son développement, les membres du Fonds gardent l'impression d'appartenir à un secteur « *confiné dans un univers de clichés* » (Profession solidaire, p8). En 2002, la métamorphose du Fonds en CNV – issue de concertations entre représentants du ministère de la Culture, organisations professionnelles d'employeurs et de salariés, entrepreneurs du spectacle, membres de commission, et autres collaborateurs du Fonds de soutien – est vécue comme une victoire emblématique, car elle dote le monde des variétés d'un Centre National « *tout comme avant lui le Cinéma ou le Livre* » (p9)¹⁷⁷. Ce monde se sent enfin reconnu à sa juste valeur, et surtout à une valeur comparable à celle de champs anoblis par une intervention historique de l'État. Le passage

¹⁷⁷ À noter que si le livre et le cinéma ont été pris comme modèles pour la musique, c'est plus pour des aspects symboliques visant à démontrer l'inégalité de traitement de l'État vis-à-vis de ces secteurs, que pour des motifs organisationnels : le CNC et le CNL ont pu servir d'inspiration pour l'organigramme du CNV puis du CNM, mais leurs pratiques organisationnelles (critères d'aides, modes de financement, instances...) ont en revanche été considérés comme impossibles à répliquer dans le monde de la musique qui a son histoire propre, comme on l'a vu.

sous un pavillon plus résolument public « *marque la reconnaissance définitive d'une expression artistique et des métiers qui la servent, trop longtemps marginalisés, voire ignorés* » (Profession solidaire, préface du recueil) : il est vécu comme une consécration, par laquelle le secteur obtient « *ses lettres de noblesse* ».

Administrativement ensuite, car la montée en puissance du Fonds est devenue « *difficilement compatible avec la poursuite d'une gestion associative*¹⁷⁸ ». À rebours du fonctionnement artisanal du Fonds, la conversion en un EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial, sous tutelle du ministère de la Culture) est l'opportunité d'assurer une meilleure structuration de la gestion de la taxe¹⁷⁹, de solidifier l'alliance entre acteurs privés et acteurs publics, de faciliter les liens avec les administrations publiques (notamment les collectivités territoriales), et surtout, d'amplifier l'action du Fonds par le biais d'une capacité d'intervention supérieure. En effet, le ministère a associé la création du CNV à la promesse d'une plus grande dotation budgétaire, pour aller dans le sens de plus de moyens donnés aux musiques actuelles.

Administrativement aussi parce que jusqu'alors le soutien ministériel est avant tout dirigé vers les musiques savantes. Contrastant avec les logiques économiques propres (et primordiales) au champ des variétés, les aides proposées par le ministère sont plutôt fondées sur des critères d'excellence et de jugement artistique. Dans la lignée du Fonds, le CNV est donc chargé d'insérer dans la politique publique les spécificités des variétés et des musiques actuelles, c.-à-d. de la mise en avant des réalités économiques d'un secteur où les acteurs privés sont omniprésents et où « *l'approche culturelle et l'approche économique, loin d'être antagonistes, sont au contraire intimement liées* » (Profession solidaire, préface du recueil). Un besoin qui est à nouveau exprimé lors d'un rapport de 2006 :

« Le secteur des musiques actuelles est encore marginalisé au sein du ministère : il souffre à la fois d'une faiblesse des moyens et d'un déficit d'image et de légitimité, et interroge les critères habituels d'appréciation des œuvres artistiques. [...] S'il est légitime que l'État préserve et valorise le patrimoine culturel national en cherchant à conserver 'le meilleur', cela le conduit à avoir pour référence 'l'excellence artistique', notion qui semble peu apte à servir de critère pour juger de l'innovation, de la création. Dans le secteur des musiques

¹⁷⁸ Catherine Tasca, ministre de la Culture, le 23 octobre 2001 au Sénat.
<http://www.senat.fr/cra/s20011023/s20011023H57.html>

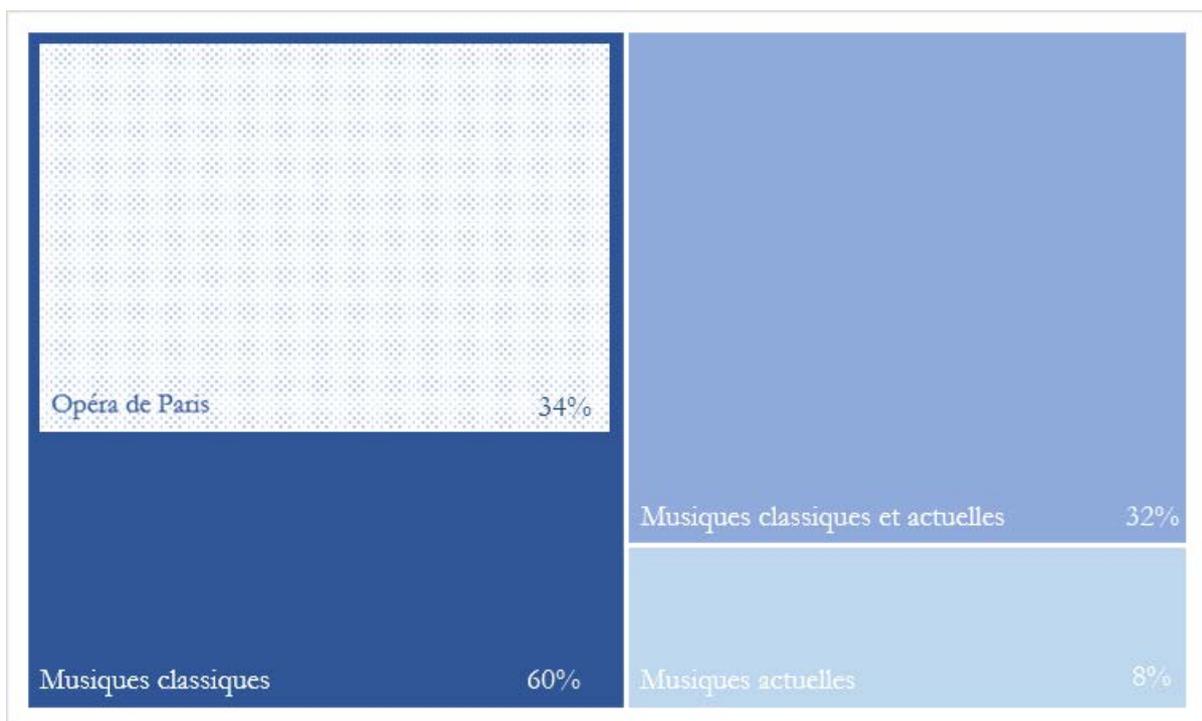
¹⁷⁹ Dans cette logique, en étant transformée en taxe fiscale affectée (et non plus parafiscale), la taxe sur les spectacles de variétés se retrouve contrôlée par une agence comptable détachée par la puissance publique au sein du CNV, conférant à l'EPIC « la force d'un centre des impôts » comme l'explique Catherine Giffard – présidente du CNV en 2007 – lors d'une interview :
<http://www.reseauglconnection.com/article-10564721.html>

actuelles, la rapidité d'évolution des technologies et des courants musicaux impose une évolution des critères d'appréciation. »

Rapport sur le soutien de l'État aux musiques dites actuelles, 2006

Le rapport généralise ce propos en affirmant : *« en simplifiant à peine, il serait possible de résumer la situation de la musique en France en avançant que la musique classique occupe 5% du marché et reçoit 95% des subventions et que les musiques actuelles occupent 95% du marché et reçoivent 5% des subventions »* (Rapport sur le financement des musiques dites actuelles, 2006). L'idée d'un déséquilibre dans le financement public des musiques savantes et actuelles est confirmée par nos statistiques, mais dans une proportion plus précise : en 2017, sur près de 314 millions d'euros de budget d'État, 60% reviennent aux musiques classiques (dont l'essentiel pour l'Opéra de Paris), 8% aux musiques actuelles et les 32% restants concerne les deux esthétiques (voir figure 11).

Figure 11 : Répartition du budget de l'État et de ses opérateurs consacré à la musique, ventilé par esthétiques, en 2017 (pourcentages en % du total réparti)



Source : données du ministère de la Culture compilées par l'auteur

Dans la lignée de ce que nous avons décrit jusqu'à maintenant, il faut bien comprendre que l'un des principaux arguments en faveur d'une aide aux spectacles de variétés est d'ordre économique, comme l'explique un membre de commission :

« Nous, on commence à travailler bien avant d'avoir les subventions. [...] [Et ce qui justifie les aides], c'est de créer de l'emploi, de générer de l'emploi, de générer de la taxe. Moi je fais vivre, entre guillemets, entre 300 et 400 personnes par an, ce qui est considérable, je trouve ça complètement dingue. Mis bout à bout c'est des intermittents, des loueurs de véhicules, etc. »

Membre de commission

Ainsi, les rapports de force et l'ambiguïté des positions étatiques et professionnelles se prolongent lors du passage au CNV, mais aussi, par la suite, au sein même du CNV. D'un côté, les professionnels restent dépendants à la fois d'une forme de légitimation que seul l'État peut leur garantir, et d'un besoin de « publicisation » de l'établissement qui ouvre la capacité à aller chercher plus de financements publics. Mais cette dernière capacité tient d'engagements et de promesses formulés par le ministère, et l'attente d'une dotation publique a pu être déçue, renforçant un sentiment que l'argent de la taxe est celui des professionnels, comme l'explique un membre de commission :

« Avant au CNV il y avait un peu d'argent public, mais de moins en moins, et c'était surtout de l'argent de la taxe que l'on génère quand on fait de la production de concerts, donc je considère que c'est, entre guillemets, un peu notre argent. »

Membre de commission

D'un autre côté, ces professionnels gardent une mainmise certaine sur le fonctionnement du CNV. Après tout, la première réunion du CNV s'est tenue dans la petite « salle du billard », à l'Olympia, et ses locaux se retrouveront finalement boulevard des Batignolles, au cœur du quartier des variétés parisiennes. Mais c'est surtout par le biais des instruments de gestion que nous décrivons ci-après que cette mainmise prend corps.

2.3.2 Des instances pensées pour une plus grande place de l'État, mais qui restent dominées par les professionnels

« Les combats politiques, ils s'exacerbent dans le Conseil d'Administration ou le Comité des Programmes, mais pas en commission. »

Membre de commission

Au sein du CNV, le ministère joue un rôle important : que ce soit dans ou en dehors des instances, il participe à la fixation des montants des budgets de l'établissement et a son mot à dire sur la fixation des critères d'attribution des aides (voir 3.3). Mais c'est en particulier dans la formation des instances que la puissance publique détient un pouvoir.

En effet, le CNV est historiquement bâti autour de deux instances, encadrant l'établissement : le Conseil d'Administration et le Comité des Programmes. Pour diriger l'ensemble, jusqu'en janvier 2020, le CNV dispose de deux postes de direction, désignés par le ministère de la Culture : la présidence et la direction. La direction, assurée par un fonctionnaire public, s'occupe de diriger l'établissement, ses équipes, ses dépenses, ses relations à l'extérieur, mais aussi de préparer l'ordre du jour des instances et des commissions. Tandis que le Président, issu du monde du spectacle, assure la direction du Conseil d'Administration et celle du Comité des Programmes.

Le Conseil d'Administration est également nommé par le ministère de la Culture, sous forme d'arrêté. Il a un rôle de contrôle puisqu'il se charge de valider (avec tacite acceptation) les avis des commissions sur l'attribution des aides, mais surtout il a un rôle de délibération et de consultation : il délibère sur les programmes d'activité (il peut notamment créer des commissions), les modalités de fonctionnement des commissions, les budgets alloués ou encore les orientations de l'établissement. Dans le Conseil d'Administration du CNV de 2002, les représentants du ministère de la Culture et des collectivités territoriales (au nombre de 8) siègent quasi à égalité avec les entrepreneurs de spectacles (au nombre de 10), et les représentants de salariés et d'auteurs (au nombre de 6) (voir figure 12).

Enfin, le Comité des Programmes est lui aussi désigné par le ministère de la Culture et de même, il est composé essentiellement de membres rattachés à la profession du spectacle vivant. Antichambre du CA, il est là pour alimenter et orienter sa réflexion sur la création, la modification ou la suppression des programmes, ou encore l'activité commerciale du centre. Il le fait en examinant toutes les questions émergeant du terrain et rapportées par les professionnels, ainsi qu'en organisant des groupes de travail sur des thématiques spécifiques.

Néanmoins, bien que les intitulés et les procédures de nomination changent, le CNV reste fidèle à l'esprit de son prédécesseur, de même que le Fonds avait pris la suite de l'UNVDC : les professionnels y ont un rôle prépondérant. Un rôle qui, à l'instar des conceptions défendues par

l'administration Léotard (voir 2.2.2.2), est appuyé par l'administration ministérielle de l'époque, qui donne à la puissance publique une place simplement accompagnatrice :

« Le Fonds de soutien a été créé par des entrepreneurs de spectacles, producteurs ou exploitants de salle, et des représentants des auteurs, des artistes, musiciens, interprètes, et techniciens, dans une même volonté d'agir pour fédérer et développer ce secteur professionnel, grâce à un système de solidarité et d'assurance entre les générations d'organiseurs, les plus établis contribuant à l'équilibre des plus jeunes. Le temps a confirmé cette hypothèse de départ et a consolidé les liens que les uns et les autres sont capables de tisser au service de l'intérêt général des métiers du spectacle vivant. [...] Cette formidable expérience du Fonds de soutien, le CNV doit la consolider. Il est notre bien commun. Il nous revient d'en faire ensemble un instrument de promotion de la diversité des musiques populaires. »

Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication¹⁸⁰

Ainsi, bien que le ministère ait le pouvoir de nommer les membres des instances encadrantes du CNV, ces nominations font l'objet de négociations entre syndicats et ministère. De plus, si le Comité des programmes est d'emblée à majorité professionnelle, peu à peu cette majorité s'impose aussi au CA (voir figure 12), conquérant une plus grande influence sur les décisions sensibles et orientations de la structure redistributrice :

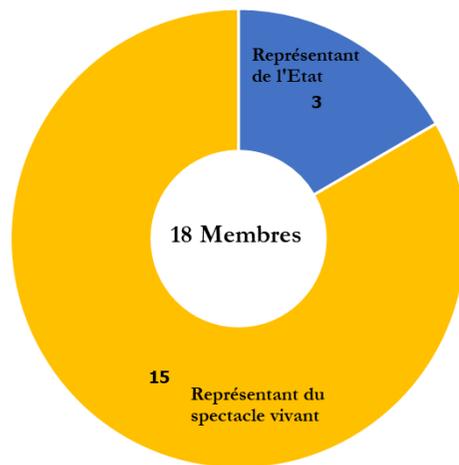
« Le CNV était un établissement public qui pouvait, s'il le voulait, mettre en minorité le ministère de la Culture lors des votes au conseil d'administration, ce qui s'est effectivement produit quelquefois. Cette situation curieuse était la rançon de l'histoire, c'est-à-dire celle des mécanismes qui avaient conduit à fabriquer le CNV dans la lignée de l'association du Fonds de soutien, organisme privé dominé par les professionnels. Ceux-ci avaient d'ailleurs conscience qu'un système de régulation dans le secteur des variétés ne pouvait être efficace qu'avec la collaboration des organismes représentatifs des producteurs. »

Ancien responsable au ministère de la Culture

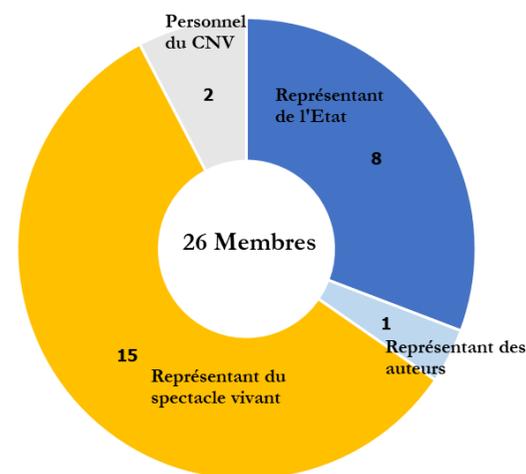
¹⁸⁰ Préface du recueil « Profession solidaire, du Fonds de soutien au CNV », 2002.

Figure 12 : Évolutions de la composition du Conseil d'Administration du CNV au CNM

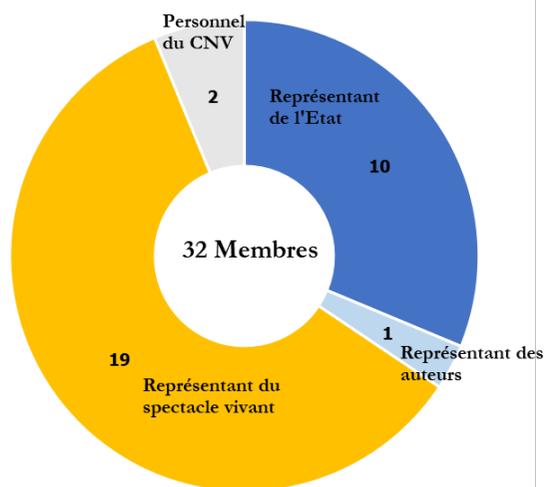
Composition du CA du Fonds de soutien
(avant 2002)



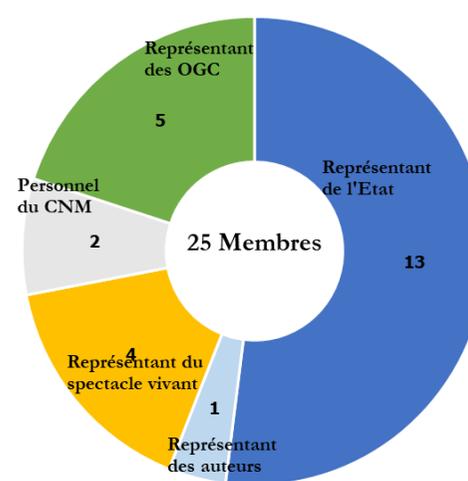
Composition du CA du CNV
(en 2002)



Composition du CA du CNV
(en 2019)



Composition du CA du CNM
(en 2020)



Sources : Archives du CNV,
Règlement intérieur du 22 mai
2019,
Règlement intérieur 2020,
Kelberg (1997)

Comme le montre la Figure, jusqu'en 2020, le CA est composé de représentants de la puissance publique, de représentants de la création et du personnel du CNV. Mais ce sont surtout les acteurs du spectacle des variétés qui y ont une place prépondérante : les représentants d'employeurs du spectacle, les représentants des salariés du spectacle, et des personnalités qualifiées (nommées en raison de leur compétence dans le secteur concerné ou de leur connaissance, soit de celui-ci, soit des aspects territoriaux des activités en cause¹⁸¹). En 2019, à l'aube de la bascule dans le CNM, ils représentent plus de la moitié du conseil.

Mais là encore, le poids des professionnels et la dichotomie du rapport de force avec l'État méritent d'être pondérés. Si les professionnels prennent d'autant plus la charge de la gestion de la taxe, c'est certes parce qu'ils s'estiment les « vrais » concernés – se considérant comme la finalité de la démarche du soutien – mais aussi parce qu'ils se construisent en réaction face à un État qui n'abonde pas autant que ce qu'il promet. Par ailleurs, bien que le CNV repose sur un principe de paritarisme des organisations professionnelles, cherchant à les placer sur un pied d'égalité, dans la représentativité des instances aussi bien que dans la conduite des négociations et arbitrages, certaines pèsent plus que d'autres. Plus encore, ces organisations peuvent largement aller à l'encontre l'une de l'autre, en particulier sur des sujets professionnels (notamment le respect des bonnes pratiques, voir 2.3.1.1) qui cristallisent leurs positions respectives. C'est ce que ressent un des membres de commission lorsqu'il participe aux instances :

« Ces trucs syndicaux moi au début je ne les voyais que de loin. Sauf qu'ensuite j'ai bien vu comment ça fonctionnait et à quel point c'était fort comme truc. Même si on arrivait régulièrement à se mettre d'accord et dépasser les frontières entre organisations professionnelles, il n'empêche que de temps en temps il y avait des prises de bec, des gens de certains syndicats qui s'opposaient à d'autres gens d'autres syndicats, des combats un peu plus politiques quoi. Alors ça, en commission, en général tu ne le voyais pas trop, mais dans les autres instances tu le voyais. Par exemple, moi en tant que Président j'étais invité au comité des programmes, et là c'était beaucoup plus politique (au sens noble du terme). »

Membre de commission

2.3.3 La taxe

¹⁸¹ Conformément à la loi du 27 juillet 1983 - Article 5 sur le CA des EPIC

Comme vu plus haut, la taxe est devenue un objet incontournable pour le secteur des spectacles de variétés. Elle le reste au sein du CNV. La seule modification qui la touche est que la taxe devient « affectée » (plutôt que parafiscale) : en 2003, les taxes parafiscales sont supprimées avec notamment pour motifs un contexte européen qui resserre les vis sur les souplesses nationales en matière fiscale, mais aussi que les taxes parafiscales se sont multipliées au prix d'une réduction des contrôles, de faibles rendements et le manque de clarté entre parafiscalité (instituée par décret) et imposition (instituée par la loi)¹⁸².

Conçue comme « *les impositions de toutes natures affectées à des tiers autres que les collectivités territoriales et les organismes de sécurité sociale* »¹⁸³, elle est un prélèvement obligatoire affecté à une entité (dotée ou non de la personnalité morale). Ce prélèvement est vecteur de structuration du secteur¹⁸⁴ et finance une mission d'intérêt général. En particulier, la taxe affectée doit inclure un système de péréquation, c'est-à-dire un mécanisme de redistribution participant d'une réduction des écarts de richesses, quand bien même elle est « *circonscrite à une même communauté d'assujettis et de bénéficiaires* »¹⁸⁵.

Néanmoins, pour nombre de professionnels du secteur, la conviction perdure que ce prélèvement fiscal leur revient, en tant qu'il est un mécanisme de solidarité réservé à ses cotisants :

« C'est comme la sécu c'est un système de solidarité intraprofessionnelle. X m'a dit 'c'est le principe de la redistribution, tu rentres pour être solidaire'. C'est comme le chômage, il faut avoir cotisé pour pouvoir le toucher. »

Instructrice

De plus, la taxe est également cruciale pour l'EPIC, car c'est le socle de son autonomie financière, vis-à-vis de la tutelle ministérielle et des professionnels du secteur : en 2019, au moment de la fusion des organisations, la taxe représente 74% des ressources du futur CNM. Toute remise en cause de sa perception fragilise l'établissement. En ce sens, les professionnels versant la taxe (en particulier ceux réunis dans des groupements syndicaux) sont en mesure de faire pression sur le CNV en le

¹⁸² <https://www.lesechos.fr/2001/09/la-fin-programmee-des-taxes-parafiscales-726899>

¹⁸³ <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-taxes-affectees-des-instruments-mieux-encadrer-0>

¹⁸⁴ Le rapport 2014 de l'Inspection Générale des Finances stipule que taxe sur les spectacles fait partie des « taxes à faible rendement [je moins de 100m€] qui s'inscrivent dans une logique de structuration de certains secteurs d'activité » (p16). <https://www.igf.finances.gouv.fr/files/live/sites/igf/files/contributed/IGF%20internet/2.RapportsPublics/2014/2013-M-095%20Tome%201.pdf>

¹⁸⁵ Rapport Cour des comptes « La fiscalité affectée. Constats, enjeux et réformes », juillet 2013 <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/25166>

menaçant de ne pas verser la taxe ou en utilisant les délais légaux pour retarder l'envoi de leurs déclarations, et en déstabilisant ainsi l'établissement vis-à-vis de la tutelle lorsqu'il s'agit de fournir des précisions de taxes ou de budgets rectificatifs. La taxe reste donc un enjeu de pouvoir.

2.3.4 Les textes-cadres du CNV

L'esprit de l'intervention du CNV est ancré dans des textes : ceux-ci sont des instruments de gestion, car le personnel s'appuie régulièrement dessus dans l'exercice de son activité.

2.3.4.1 *Trois missions*

Dès 2002, lors de sa création, le CNV se voit confier un certain nombre de missions stipulées par la législation nationale (c.-à-d. les lois et les décrets). Jusqu'au 1^{er} janvier 2020, on note une certaine constance dans la définition de ces missions, malgré les modifications apportées aux textes au fil du temps. On peut en dégager trois principales.

La première est une mission de soutien et de structuration de la filière du spectacle vivant des variétés. Cherchant à couvrir un ensemble d'activités de la filière qui soit le plus large possible, de la production à l'exploitation des spectacles, ce soutien prend plusieurs formes. La plus visible est la forme financière : les ressources du centre sont alimentées par une taxe fiscale et redistribuées sous forme d'aides. Mais le CNV dispose aussi dès 2002 d'une (faible) activité commerciale adressée aux professionnels des variétés.

La deuxième mission est une mission d'observation, d'information et de formation. Du fait de la gestion d'une taxe fiscale, le CNV récupère un nombre d'informations importantes concernant les acteurs de son périmètre, il s'est donc assez logiquement vu doter d'un centre de ressources et d'une capacité d'analyse non seulement de ces données, mais aussi de l'état général de son champ d'affiliation.

Créé par un article placé dans la loi 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, le CNV s'est aussi vu attribuer une mission de conservation et de valorisation du patrimoine « de la chanson, du jazz et des variétés ». Si cette mission a perduré, elle est néanmoins bien moins structurante que les deux précédentes dans l'activité du centre.

2.3.4.2 *Cinq principes*

En complément de ces missions fixées par la puissance publique et conformément à son historique, le CNV s'est vu doter de principes par le biais de textes de réglementation internes. Un document de travail sur la réforme des aides datant du 10 février 2020 distingue ainsi trois axes historiquement défendus par le CNV¹⁸⁶ : « *l'intérêt général, la neutralité et le professionnalisme* ». Plus précisément, en parcourant les textes internes (avant tout le préambule des règlements intérieurs, mais on en trouve trace également dans le contrat de performance que l'établissement public est tenu de suivre ou dans les fiches de bonnes pratiques qu'il diffuse), on peut distinguer quatre principes généraux établis dès 2002 et qui perdurent jusqu'en 2020.

Le premier principe est celui de la défense de la filière du spectacle et de la musique vivante, ainsi que de ses spécificités.

Le deuxième principe est le respect de différents droits propres à la profession du spectacle vivant : le respect de la propriété intellectuelle, si spécifique à la création artistique, mais aussi le respect du droit social défini par les conventions ainsi que du droit du travail, encadrements incontournables de l'activité du spectacle.

Le troisième principe est celui de la neutralité artistique et culturelle. Il est ainsi indiqué dans le premier règlement intérieur de l'établissement, datant du 19 décembre 2002, que « *l'action du CNV relève d'une approche professionnelle et repose sur une véritable neutralité artistique et culturelle* ». Cela suppose que les décisions engagées ainsi que les actions menées par le CNV doivent se faire indépendamment de tout jugement de l'aspect artistique et culturel de leur objet. Les considérations sur la qualité de l'expression artistique ne devant pas intervenir, le ton donné est bien plutôt celui du professionnalisme.

Cette neutralité du jugement artistique peut s'expliquer par la marginalisation qu'a subie le milieu des musiques actuelles face aux musiques savantes historiquement soutenues par l'État ; un sentiment bien résumé dans un rapport de 2006¹⁸⁷ :

« Dans le secteur des musiques actuelles, la rapidité d'évolution des technologies, des courants musicaux impose une évolution des critères d'appréciation. La notion d'excellence artistique conduit à figer l'œuvre et

¹⁸⁶ Principes sur lesquels son successeur, le CNM ? est donc appelé, selon ce document, à construire son système d'aides.

¹⁸⁷ Michel Berthod et Anita Weber, Rapport sur le soutien de l'État aux musiques dites actuelles, mai 2006

non à la voir et à la sentir dans son mouvement créatif. Comment le ministère, habitué à chercher l'excellence dans l'œuvre clairement identifiée, répertoriée, voire muséifiée, peut-il se positionner par rapport à 'l'actualité' de ces musiques ? »

Toujours dans ce texte, on trouve un quatrième principe présidant aux orientations du CNV : l'ouverture de l'action. Que ce soit au niveau de l'entrée sur le marché du spectacle de variétés ou de sa consommation publique, l'établissement doit veiller à ce que la structure de l'offre reste la plus ouverte et large possible.

Enfin, dernier principe, dans le sillage de sa mission d'observation, le CNV doit participer à l'amélioration des connaissances sur son périmètre.

2.4 [Transition] L'esprit des règles de l'aide

À l'issue d'un parcours s'étalant sur un demi-siècle, a été créé un établissement public chargé d'une fonction de redistribution de fonds. Les professionnels du spectacle vivant de musique (en l'espèce chanson, jazz et variétés) ont joué un rôle décisif dans sa construction, mais les objectifs qu'ils poursuivaient et les règles qu'ils ont cherché à mettre en place ont été négociés avec la puissance publique. Ce passé est à l'origine des principes écrits que l'établissement se doit de suivre. Ces principes et leur histoire forment ainsi l'esprit des règles au niveau de régulation que nous avons désigné comme le niveau de l'organisation. Un esprit qui préside à la mise en acte de ces règles, un niveau de l'organisation qui influe le niveau de l'opérationnel.

3 Quand les pouvoirs publics choisissent : les commissions d'aides du CNV

Afin de comprendre les pratiques qui façonnent le système d'aide de la musique, nous nous intéressons en deux temps aux aides du CNV : nous commençons par décrire la structure organisationnelle de la sélection, puis nous en analysons les modes opératoires.

3.1 Caractérisation des commissions

3.1.1 Les commissions du CNV

Les commissions constituent le cœur de l'activité du CNV et les instances citées plus haut (CA et CP, voir 2.3.2) sont essentiellement là pour les encadrer. En effet, les commissions sont les organes chargés d'arbitrer la répartition des aides du CNV. Ce sont des comités qui se rassemblent plusieurs fois dans l'année afin de débattre et statuer sur les demandes faites par les porteurs de projets. L'établissement dénombre, fin 2019, neuf commissions dans lesquelles se répartissent 14 programmes d'aide.

Elles ont évolué au cours du temps : certaines ont été créées, certaines ont disparu. Mais le socle des aides à la production, des aides aux salles, aux festivals et des structures en difficulté, déjà présent dans le Fonds de soutien, perdure. Leur fonctionnement et leurs objectifs peuvent différer : elles n'ont pas les mêmes budgets, pas les mêmes périmètres d'intervention (voir tableau 4), pas les mêmes montants attribués et ne sont pas composées des mêmes membres.

Tableau 4 : Les commissions du CNV en 2018

	Programmes d'aide	Montant octroyé en 2018	Nombre de dossiers instruits en 2018
Commission 1 " Favoriser le soutien aux entreprises en matière d'accompagnement de leur développement ou de soutien aux entreprises confrontées à des problématiques conjoncturelles ou structurelles "	Economie des entreprises	1 047 000 €	46
	Développement des entreprises	265 000 €	12
Commission 2 " Soutenir les festivals programmant les genres artistiques relevant de la compétence du CNV "	Festivals < à 1,5M€	902 500 €	169
	Festivals > à 1,5M€	658 000 €	26
Commission 3 " Soutenir et suivre des partenariats engagés par le CNV avec des organismes professionnels poursuivant des objectifs d'intérêt général, de structuration et de développement professionnel "	Structuration et développement professionnel	1 378 850 €	59
Commission 45 " Soutenir la production de spectacles et des premières parties, autres que les festivals, les activités des salles de spectacle et les résidences "	Production	2 895 464 €	420
	Premières parties	171 345 €	41
	Diffusion internationale	0 €	0
Commission 6 " Contribuer à l'aménagement, à l'équipement ou à la maintenance des lieux de spectacles "	Aide aux salles en activité	1 426 500 €	92
	Aide à la création de salle	920 092 €	8
Commission 7 " Accompagner le suivi et l'encouragement à l'activité de création, de production et de diffusion des salles de spectacles et promoteurs-diffuseurs "	Diffusion	1 606 500 €	163
	Pré Production Scénique	277 390 €	122
	Promoteurs Diffuseurs	222 610 €	36
Commission 8 " Soutenir les projets de création artistique dans le cadre de résidences élaborées entre un artiste, un entrepreneur de spectacles et un lieu d'accueil, dans le champ des musiques actuelles "	Résidences	377 500 €	54

Sources : Règlement intérieur, Rapport d'activité

3.1.2 La composition des commissions

« En commission – et moi je n’ai fait que la commission 7, mais je crois que ça se retrouve dans les autres commissions – c’est quand même vachement des professionnels qui sont entre eux, qui se mettent d’accord sur un programme, et qui le gèrent du mieux qu’ils peuvent. »

Membre de commission

La composition des commissions est organisée par le Centre National des Variétés en collaboration avec les différents organismes représentés dans les assemblées¹⁸⁸. En effet, les commissions fonctionnent avec des « collègues »¹⁸⁹, un ensemble de membres qui représentent un regroupement d’acteurs de la filière du spectacle vivant. On trouve donc un collège de représentants des organisations professionnelles des employeurs du spectacle (les « entrepreneurs de spectacle »), un collège de représentants des organisations professionnelles de salariés du spectacle, un collège de représentants des auteurs, compositeurs et éditeurs, et un collège de représentants de l’État et de ses collectivités (voir tableau 5). Les deux premiers collèges sont largement majoritaires en nombre face aux représentants des auteurs-compositeurs-éditeurs et ceux de l’État¹⁹⁰ ; c’est le collège des entrepreneurs de spectacle qui compte le plus de membres dans les commissions. Au total, les commissions du CNV ont entre 25 et 30 membres (dont une petite dizaine de membres suppléants)¹⁹¹. Leur participation à la commission, pour un mandat de 3 ans, est bénévole.

Tableau 5 : Liste des organisations siégeant aux commissions du CNV

Représentants des employeurs du spectacle	Prodiss, SNES, SNSP, SMA, SYNDEAC, CAMULC, SNDTP, Grands Formats
Représentants des salariés du spectacle	Force Ouvrière, CGT, SNAM-CGT, SYNPTAC-CGT, SFA-CGT, SNACOPVA-CFE-CGC, F3C-CFDT
Représentants des auteurs, compositeurs et éditeurs	Sacem, GAM, UNAC, SACD, SNAC, SPEDIDAM, ADAMI
Représentants de l’État	DGCA, AJC, ville de Paris, DRAC

¹⁸⁸ Voir le cas Crescendo plus bas

¹⁸⁹ Article 11 du Règlement intérieur de 2019

¹⁹⁰ Seule la commission 8, historiquement administrée par le ministère de la Culture avant d’être gérée par le CNV, comprend moins de représentants de la profession et plus de représentants de la puissance publique.

¹⁹¹ Là encore, à l’exception de la commission 8 qui a 14 membres titulaires.

La désignation des membres s'opère « *sur proposition* » des organisations professionnelles¹⁹², avec un fonctionnement par mandat : ils sont proposés au personnel du CNV par les organisations professionnelles pour lesquelles ils siègent. C'est donc en grande partie au niveau des syndicats représentant la filière que se joue la répartition des sièges des commissions, comme le résume ce membre de commission :

*« Aujourd'hui on soumet des noms au CNM et c'est le CNM qui décide [...], mais avant c'était 'le Prodiss, vous avez 4 sièges, qui est-ce que vous mettez?', et voilà. »*¹⁹³

Membre de commission

Une répartition dont la logique est fondée sur le degré d'expertise que les professionnels désignés vont pouvoir assurer sur la sélection des dossiers de demande d'aide :

« On se réunit et il y a un appel aux bonnes volontés, on fait en sorte qu'il y ait à la fois de la continuité et du renouvellement, qu'il y ait toujours de nouvelles personnes qui viennent siéger. [...] Par exemple, à la commission 1 on avait des gens qui siégeaient, parce que c'est une aide très transversale, donc on avait toujours des gens pertinents là-dessus. Sur la commission 2 sur les festivals, bah c'est pareil, le SMA c'est un syndicat de filière donc dedans t'as des festivals. [...] On avait des gens dans toutes les commissions quoi. [...] Donc c'est que des gens qui sont là parce qu'une OGC ou une organisation pro leur a demandé d'être là en gros, les instances ont jugé pertinent qu'ils soient là. »

Membre de commission

Cette logique d'expertise se voit complétée par d'autres ressorts de désignation des membres. On note ainsi que la cooptation est aussi un mode de recrutement des membres de commission :

« X était titulaire et Vice-Président de la commission, et moi j'étais suppléant – mais je crois que les suppléants siégeaient aussi en commission à l'époque – et X, qui bossait au Chabada, a complètement arrêté pour se réorienter, et du coup je l'ai remplacé, je suis devenu titulaire et Vice-Président. »

Membre de commission

¹⁹² Article 11 du Règlement intérieur de 2019.

¹⁹³ Sur ce point, on note d'ailleurs que, certes avec la création du CNM, l'établissement distribuant se retrouve plus fermement décisionnaire dans le choix des membres de commissions et que les organisations professionnelles ne sont pas censées avoir leur mot à dire, mais en réalité ces dernières gardent un fort pouvoir de négociation et d'influence dans la désignation des membres.

Autre motif observable, lorsqu'un professionnel syndiqué exprime – au sein de son syndicat – des réticences, voire conteste le système d'aides, on l'envoie en commission pour qu'il se rende compte de la mécanique qui a poussé à refuser son dossier¹⁹⁴ :

« Si je me suis retrouvé là c'est parce qu'il y a une année où je n'étais pas content de l'attribution qui m'avait été faite par cette commission du coup j'ai pas mal râlé auprès de mes représentants syndicaux qui siégeaient, et qui m'ont dit 'bah puisque tu râles t'as qu'à venir voir comment ça se passe'. Et j'ai dit 'bah OK, les gars », donc j'ai remplacé je ne sais plus qui, et j'ai commencé à siéger comme simple membre dans cette commission. »

Membre de commission

Enfin, la répartition des sièges de commission peut faire l'objet d'accords entre organisations professionnelles. Ces accords peuvent être officiels et formalisés au sein du Conseil d'Administration : les représentants des professions du spectacle vivant y siégeant sont chargés de proposer des présidents et vice-présidents de commissions¹⁹⁵. Mais ils peuvent également prendre la forme de contrats tacites entre des structures professionnelles dont les relations datent d'un Fonds de soutien qu'elles ont concouru à bâtir (voir plus haut). Ainsi, la présidence de la commission Structuration professionnelle (Commission 3) est assurée par la CGT tandis que les autres présidences sont assurées par les syndicats d'employeurs du spectacle (en particulier le Prodis, il n'y a qu'une seule présidence pour le SMA).

« Et au bout d'un certain temps, je suis passé président. Avant moi c'était X puis Y, qui étaient tous les deux du Prodis, et je pense qu'il y a eu des discussions et un accord entre SMA et Prodis pour qu'on récupère la présidence de cette commission, parce qu'en gros les principaux bénéficiaires c'était plutôt nos adhérents à nous. C'est la première et la seule présidence qu'on ait obtenue. C'est un peu dans les accords qui nous dépassent hein, ce n'est pas moi qui ai négocié ça, ce sont des discussions entre syndicats. Ils ont discuté et ils ont trouvé un accord quoi. »

Membre de commission

3.1.3 Façonner l'esprit des aides : les processus de conception des programmes d'aides

¹⁹⁴ Voir aussi le cas Crescendo

¹⁹⁵ Article 14 du Règlement intérieur de 2019

« Un petit rappel de ce que nous attendons de ces groupes de travail, à savoir définir des axes de travail à partir desquels l'établissement va faire des propositions de répartition des futures aides pour soumission au Conseil Professionnel et au Conseil d'Administration. La synthèse qu'on vous a donnée visait à dégager les pistes et cadres de réflexions consensuelles. »

Directeur délégué, groupe de travail sur la musique enregistrée, novembre 2020

La création et la modification des programmes d'aides suivent un parcours en plusieurs étapes au sein du CNV.

En premier lieu, l'EPIC est chargé de récolter les attentes de sa tutelle ministérielle : les contraintes budgétaires en cours et le soutien aux secteurs prioritaires qu'elle a définis. Ces priorités peuvent dépendre de nombreux paramètres, tout simplement de la concurrence budgétaire entre ministères par exemple. La tutelle est aussi sommée d'être efficace et non dispendieuse dans son financement¹⁹⁶. Autre exemple de contrainte fixée par la tutelle, en temps de pandémie du coronavirus, au vu des montants affectés par la puissance publique au CNM, il lui a été demandé, lors du développement des premiers fonds d'aides, de compenser uniquement les pertes liées aux contraintes de distanciation, conformément à d'autres secteurs économiques.

Mais c'est avant tout la concertation avec les professionnels de la filière qui permet de façonner les programmes : son objet, ses bénéficiaires, ses critères ou encore ses plafonds. Cette concertation prend corps à travers plusieurs moments clés. Le premier est les commissions elles-mêmes (lorsqu'elles existent déjà, sinon lors des groupes de travail qui les préfigurent) : au contact des problématiques des demandeurs d'aides et des inadéquations repérées, des idées d'adaptation des programmes peuvent émerger, que les membres ou les instructrices se chargent de faire remonter aux instances supérieures (le Comité des Programmes et le Conseil d'Administration au sein du CNV).

« Et le comité des programmes était un peu le garant de ça : faire en sorte de faire part des problèmes et les régler. Et donc quand il y avait identification d'un problème, il était décidé en comité des programmes de le régler en commission. Il y avait des allers-retours comme ça, de manière plutôt opérante je trouve, et qui aboutissaient à ce qu'on ait les meilleurs programmes possibles. Donc ça c'était vraiment du travail collectif,

¹⁹⁶ A ce sujet, Raymonde Moulin donnait déjà l'exemple parlant du Beeldende Kunstenaars Regeling (BKR) hollandais, un fonds finançant la culture sous tutelle du ministère des Affaires sociales, et qui s'est vu privé d'une partie de ses dotations publiques du fait de dépenses trop larges ; dotations qui ont été réorientées vers le ministère de la Culture, fonds concurrent du BKR, et qui faisait preuve d'une plus grande sélectivité.

des allers-retours, des remontées de terrain, des gens qui n'étaient pas satisfaits de tel sujet, des gens qui faisaient remonter à leur syndicat que telle décision prise c'était n'importe quoi. »

Membre de commission

Ces échanges internes permettant l'ajustement des programmes visent, aux dires de ce membre, à « être le plus cohérent possible par rapport aux objectifs de chaque commission », c'est-à-dire à adapter les dispositifs aux changements, sans renier leur raison d'être. Plus largement, il ajoute que ce fonctionnement en collectif forme une « culture d'entreprise des professionnels » qui aboutit à « construire les meilleurs dispositifs possibles ».

En parallèle de ces modifications gérées en interne de l'organisation, le CNV – et le CNM dans son sillage – met en place des groupes de travail avec les professionnels pour récolter leurs besoins et leurs doléances. Ils sont souvent issus des commissions et des instances (garantissant une connaissance des dispositifs), et sont proposés par le personnel du CNV et par les organisations professionnelles. Parmi les membres de commissions qui s'investissent dans ces élaborations, les présidents et vice-présidents de commission¹⁹⁷ – qui siègent pour certains dans les instances – sont les plus actifs. Garants de l'expertise des métiers, ils sont chargés d'élaborer des pistes de travail et des propositions, face à des évolutions, des besoins ou des inadéquations observés. Ces propositions sont d'ordre véritablement technique, technicité dont les professionnels sont là encore les garants. Il s'agit de définir les contours de dispositifs existants ou nouveaux : quels métiers doivent être inclus dans le périmètre des bénéficiaires, quels seront donc les modalités de dépôt et les critères d'attribution.

Pour en donner l'exemple, nous faisons un saut dans le temps au CNM, où l'observation d'échanges d'un groupe de concertation sur le Fonds de compensation nous a donné à voir le prolongement des logiques à l'œuvre, et nous permet de bien illustrer le fonctionnement en pratiques des propositions :

Représentant du Prodiss : « quand vous dites 'entreprises empêchées de reprendre', ce n'est pas pertinent, ce sont plutôt des entreprises qui vont reprendre, grâce à ce dispositif de compensation »

Représentant CNM : « oui, il s'agit d'empêchement économique, et non administratif, on parle de spectacles qui pourront se tenir, mais qui ne pourraient pas se tenir sans ce soutien. À ce jour, il n'y a pas de réponse

¹⁹⁷ À noter que ces rôles ont été supprimés en 2022 et remplacés par des rôles de délégués référents.

définitive sur le champ hors taxe, la DGCA et le ministère y travaillent. La DGCA est présente donc ils peuvent réagir. »

Représentant DGCA : « oui, ce dispositif est complémentaire des soutiens aux structures subventionnées, et il y aura aussi des moyens pilotés par les DRAC (30 millions sur deux ans, orientés uniquement sur la musique), pour continuer à accompagner 2022, avec des accompagnements cas par cas complémentaires du CNM. » [...]°

Représentant des festivals : « il n'y a pas que la billetterie, il y a des apports aussi conséquents des bars et des sponsorings, deux volets sur lesquels la baisse des jauges va avoir un impact négatif ; est-ce qu'on parle de recettes propres en général ou simplement de la billetterie ? »

Représentant CNM : « les bénéficiaires sont les entreprises qui prennent le risque de relancer l'activité, qui assument le risque de la billetterie, c'est-à-dire les producteurs et les diffuseurs » [...]

Représentant du SNES : il faut préciser les frais qui seront éligibles, il y a notamment des frais supplémentaires liés à la crise sanitaire (gel, matériel...). Vous dites que ce n'est pas une compensation de billetterie, mais une subvention, du coup c'est quel régime fiscal ? Il faut préciser la définition du prix du billet HT, inclut-il certains frais de producteur ? »

Cet exemple montre que le travail de ces groupes de concertation est un travail de catégorisation, à travers lequel il s'agit de définir quelles catégories et quels critères sont pertinents pour l'établissement des règles des aides.

Par ailleurs, ces réflexions sont largement alimentées par les concertations qui ont lieu dans d'autres formats, parfois hors du CNV et hors du cadre de sa concertation : réunions des syndicats, tables rondes de la filière, précédentes réunions des instances, points d'information avec la puissance publique, rendez-vous individuels, retours informels, interviews dans des journaux... En particulier, les professionnels et leurs représentants – syndicats, réseaux et fédérations – prennent l'initiative d'envoyer des contributions écrites (sous forme de notes le plus souvent) à la direction et aux équipes du CNV, en amont de la réunion des instances, pour faire des propositions de chiffrage et de calibrage des programmes. Par la suite, l'équipe du CNV opère le compte rendu et la synthèse de ces concertations, intégrant ses propres propositions et celles des professionnels.

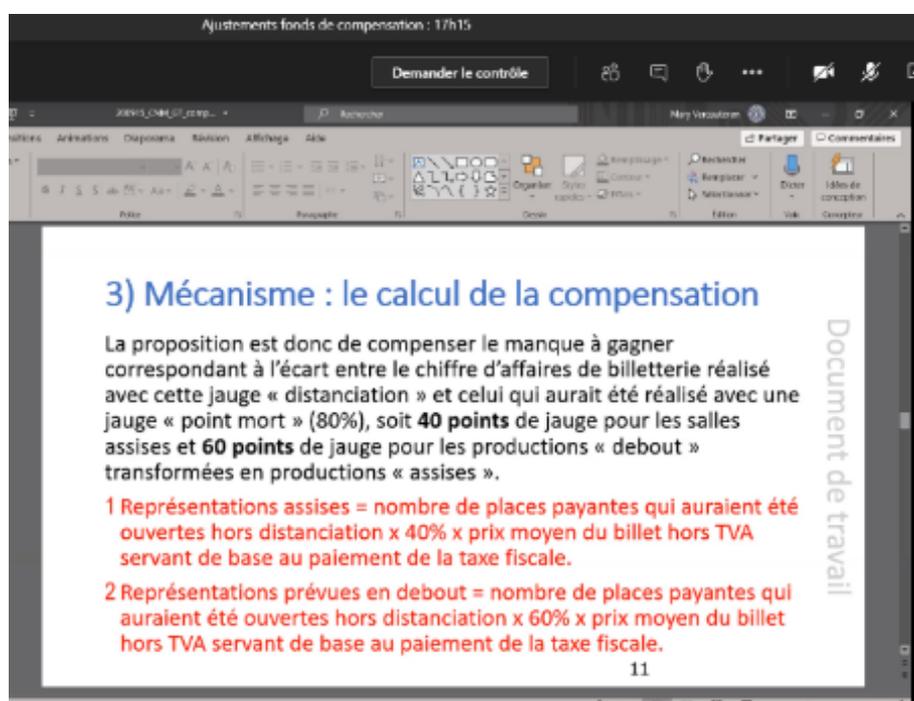
Focus 2 : Les opérations d'ajustement des programmes par les salariés du CNV-CNM

Nous faisons ici à nouveau une petite parenthèse sortant du cas du CNV, et prenons comme exemple une situation observée au CNM. Celle-ci nous permet d'illustrer la manière – analogue aux procédures du CNV - avec laquelle les salariés de l'établissement s'emparent des propositions

des organisations professionnels et le travail d'ajustement qu'ils opèrent pour les traduire en règles pour le système d'aides.

La figure ci-dessous est une slide qui a été élaborée dans le cadre de la création du Fonds de compensation. Elle porte sur la méthode de calcul qui a été appliquée pour établir les montants attribuables aux demandeurs d'aides. En noir, la proposition est celle des équipes du CNM : une proposition complexe qui illustre la technicité de sa teneur. Elle est complétée, en rouge, par la synthèse des propositions des acteurs concertés.

Figure 13 : Réunion d'ajustement fonds de compensation, 18/09/2020



À ce stade, la précision des termes, les périmètres qu'ils recouvrent et les acteurs qu'ils impliquent sont ici décisifs. Les salariés du CNM s'efforcent ainsi d'employer les bons termes, articulant les exigences de la tutelle ministérielle, les orientations données par la direction de l'établissement, les règles affichés dans le règlement et les suggestions des professionnels :

« On peut plutôt dire 'point d'équilibre' que 'point mort'. [...] Il faut ajouter 'payantes' à 'le nombre de places qui auraient été ouvertes par le demandeur hors distanciation x40 % ou 60%. [...] on peut préciser 'personnalité qualifiée', plutôt que représentant... »

Instructrice

La slide mise en figure est ensuite vouée à être présentée aux instances du CNM.

Une fois que le travail d'élaboration des règles est effectué par les professionnels du secteur, en collaboration avec le personnel du CNV, il est ensuite soumis aux instances : le Comité des Programmes (qui a été remplacé par le Conseil Professionnel au sein du CNM) qui émet des avis sur les arbitrages à faire, finalise les détails et les valide ; puis le Conseil d'Administration, qui acte le formulaire de demande, valide la création du programme et son calendrier.

Par exemple, les critères spécifiques des commissions (voir plus bas) du CNV sont adoptés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Programmes. Or, ce comité est, d'une part, composé en partie des Présidents de Commission, et d'autre part, en contact direct avec les membres de commission (représentés syndicalement dans le Comité) ainsi qu'avec les instructrices des Secteurs du CNV, qui peuvent leur suggérer des modifications et apporter leur regard technique.

Enfin, les modifications de règles sont intégrées dans les textes (notamment le règlement intérieur de l'établissement) par le personnel du CNV, et ce dernier, en collaboration avec les membres de commission, a la charge de les appliquer lors de la sélection.

Au total, la conception des aides n'est ni un processus linéaire ni mécanique. C'est plutôt le résultat de tractations et d'arrangements qui portent sur des procédures techniques complexes, où chaque formulation a son importance, et qui implique une multitude d'acteurs : les représentants des professionnels de la filière intégrés dans les phases de concertation, la puissance publique siégeant dans le Conseil d'Administration, la direction du CNV chargée d'infuser les exigences de cette puissance publique, et le personnel du CNV qui remonte les contraintes des professionnels observées en commissions et pendant les concertations. Ainsi, avant même le moment de la sélection des dossiers d'aides, des pratiques de sélection ont cours, dans un processus permanent visant à s'adapter aux évolutions du secteur.

3.2 La sélection en pratiques

L'esprit établi des aides se retrouve mis en pratiques dans des processus organisationnels. Nous en tirons ici le fil afin de déceler comment cet esprit s'infuse dans ces pratiques, comment les enjeux de chaque acteur y apparaissent et quelles permanences peuvent s'en dégager, malgré la grande variété de ces processus.

Si la décision finale d'attribuer une aide à un dossier résulte d'une série d'étapes, la commission d'attribution des aides constitue le filtre le plus important des dossiers de demande. C'est le moment pendant lequel le choix de l'aide ou de son refus est entériné.

3.2.1 Les étapes du système d'aides du CNV

Jusqu'en 2020, le système d'aides du CNV a été maintenu sous son mode historique : la commission est le moment charnière du système, pendant lequel l'aide est fixée.

3.2.1.1 *La validation administrative*

Les aides du Centre National des Variétés sont destinées à ses affiliés, autrement dit elles ne concernent que le périmètre lié à la taxe que le Centre perçoit, c'est-à-dire les spectacles de variétés. Lorsque le projet d'un tel spectacle souhaite recevoir une aide financière auprès du Centre National des Variétés, un porteur de projet doit construire un dossier de demande au Centre. Pour cela, il doit rassembler un certain nombre de documents, tels que son budget ou l'argumentaire de son activité, et satisfaire à un certain nombre de critères dits « d'éligibilité », par exemple la preuve de la mise à jour d'une licence d'entrepreneur de spectacles.

Un dossier passe par une seule commission, mais un même porteur de projet peut déposer plusieurs dossiers dans différentes commissions. Une fois le dossier constitué et déposé, il fait l'objet d'un traitement de la part des équipes du Centre. Dans un premier temps, il est étudié par le « Pool », une équipe d'employés qui fait une analyse administrative de la recevabilité du dossier. Le Pool s'assure d'abord que le Bilan réalisé de l'aide précédente (dans le cas où la structure a déjà été aidée dans le passé) a bien été transmis, puis reporte les données administratives d'un formulaire remplies par la structure demandeuse, et enfin vérifie que les critères d'éligibilité ont bien été respectés. Si nécessaire, l'employé du Pool peut échanger des messages avec le porteur du projet pour obtenir des précisions ou des rectifications.

3.2.1.2 *Le moment de la commission*

- **L'éclairage de l'instructrice**

Une fois ces aspects administratifs validés, c'est le Secteur (devenu le Service au CNM) qui se saisit du dossier afin de l'instruire. Chaque Secteur correspond à une ou plusieurs commissions et il est

composé d'instructrices et de leurs responsables qui, à la suite du Pool, effectuent une seconde analyse des dossiers, moins administrative (l'institutrice ne revenant pas sur ces éléments validés par le Pool) et plus financière.

Si la commission est le moment charnière de l'aide, l'institutrice en est son pivot. Son rôle consiste à s'imprégner des dossiers, échanger avec le porteur du projet pour affiner les éléments présentés. Ces échanges visent à ce qu'elle soit en mesure d'exposer de manière synthétique chacune des demandes lors de la commission et d'y mettre en avant les éléments qu'elle juge pertinents pour aider les membres dans leur décision. De manière générale, la démarche consiste à contextualiser le projet et poser les critères d'appréciation à scruter : nombre de dates vendues ou prévues, apport du producteur, frais de structure, montant du budget, nombre de jours de répétitions, stratégie de promotion...

« Moi j'apporte juste une information, c'est vous qui votez »

Institutrice

L'institutrice constitue donc la première assistance à la décision pour les membres de la commission.

- **Les débats : qui décide ?**

Parmi les collègues qui composent les commissions, les membres représentant les organisations professionnelles sont ceux qui participent le plus aux débats lors de la sélection des dossiers. Concernés par des points qui suscitent moins souvent la controverse – respectivement le respect des droits de la propriété intellectuelle et la relation aux entités publiques (ministère et collectivités locales en premier lieu) -, les membres représentant les organismes de gestion collective et les agents de l'État prennent la parole bien plus sporadiquement.

3.2.1.3 Des commissions à l'attribution

Le dossier effectue alors un passage en commission qui, après à l'issue de débats et de votes, décide¹⁹⁸ si la demande d'aide est acceptée ou non, ainsi que le montant de l'aide accordée. (voir plus bas).

La fin de la commission ne sonne pas le glas de la fin du parcours du dossier. Une fois la décision rendue et validée par les instances supérieures, l'instructrice doit alors notifier les accords et refus de chaque dossier, et ce, en se référant aux critères de la commission concernée. Exemple tiré de la commission 45 : « *La commission ne souhaite pas soutenir cette demande qui ne répond pas aux critères du programme, notamment en termes de nombre de dates* ».

On peut donc distinguer trois étapes dans le parcours d'une demande de dossier d'aide : le Centre effectue d'abord une sélection de recevabilité des dossiers, puis détermine par la Commission l'acceptation ou le refus de la demande, et enfin organise l'après-commission par le versement de l'aide ou la justification de son refus. Nous considérons que chacune de ces étapes constitue un filtre et c'est plus particulièrement celui de la commission que nous nous attachons à étudier.

¹⁹⁸ Sous réserve de validation du CA au CNV, et du Président au CNC, ce qui est quasi-systématiquement le cas dans ce que nous avons pu observer.

Tableau 6 : Détail des étapes d'attribution des aides

	Etapes	Description	Qui	Documents
Avant dossier	Définir le programme des aides	< Mise à jour des programmes de soutien et de leurs critères d'attribution	Responsables, Groupes de travail adhoc, Commissions, Instances	Enquêtes, évaluation des aides, statistiques, enquêtes macro et micro...
	Renseigner / informer	< accueil téléphonique	Pool	
		<Réunions d'information (Festivals, Avignon, jeune Public, Résidences, Egalité F/H...)	Instructeurs	
		<Information Site internet	Service com	Fiches pratiques sur les critères d'attribution et plaquettes
Sélectionner	<Rendez-vous individuels d'accueil et d'orientation avant dossiers	Responsables de secteurs et Instructeurs		
	Sélectionner	Affiliation	Pool de secrétariat	Affiliation, Formulaire avec données socio et économiques, Attestations des caisses, Liasse Fiscale, Extrait Kbis...
Attribution d'une aide	Recevoir et orienter le dossier		Pool de secrétariat	
	Instruire administrativement le dossier	Saisie, contrôle et relances administrative	Pool de secrétariat	
	Instruire le dossier sur le fond	Expertise du dossier et relances métier	Instructeurs et responsables de secteurs	
	Apporter une expertise	- Apport d'expertise sectorielle / technique	Responsable de secteurs	
	Décider	Préparation administrative des commissions	Pool de secrétariat	
		Animation et présentation lors des commissions	Instructeurs et responsables de secteurs	
Propositions		Membres de commission		
	Validation	Conseil d'Administration		
	Suivi des refus et contentieux	Responsable de secteurs		
Suivi du projet	Assurer un suivi du projet	Suivi admin et suivi métier		
Paiement d'une aide	Instruire administrativement le paiement	En 1 seule fois ou en 2 temps, après réception, expertise et validation du bilan	Pool de secrétariat	
	Instruire le paiement sur le fond	Instruction du bilan par les instructeurs puis validation par le responsable de secteur	Instructeurs & responsable de secteur	
	Décider le paiement	L'agence Comptable paye après validation par l'ordonnateur (Chef Comptable)	Agence Comptable & ordonnateur	Dossiers complets, bloqué si pas à jour
Après aide	Evaluer	- Réalisation du Bilan - Récupération des données demandées lors de l'affiliation et analyse	Equipes Etudes & Evaluation	Bilans sur formulaire spécifique, fiches de paie..

Source : CNV

3.2.2 Les outils de la sélection par la commission : les critères de sélection comme cadre de la décision

« Je regarde le nom du groupe, la production – savoir si je connais ou pas cette boîte de production –, ce qui m'intéresse aussi c'est de savoir si c'est une grosse ou une petite production, si c'est l'artiste qui se produit lui-même, combien il y a de gens dans le personnel – alors on n'a pas toujours ces informations-là, mais à force on commence à comprendre, à connaître les structures qui déposent les dossiers –, ensuite moi dans un premier temps je ne regarde pas l'argumentaire ou les explications, je regarde plutôt les dates, les cachets, je regarde l'onglet d'après – le planning des dates – après je regarde l'onglet d'après avec le montant des cachets de cession et les prods, je regarde les rémunérations, pour voir si les rémunérations sont dans les clous ou non. Et ça, ça prend trois secondes. Je regarde si les gens sont bien payés, pas bien payés, s'il n'y a pas des petites erreurs dans les honoraires ou des petits trucs comme ça. Et après je prends la demande détaillée : je regarde le montant de la demande, je regarde l'apport producteur, les frais de structure, et ensuite je jette un petit coup d'œil sur les diverses dépenses sur l'achat de matériel, de commercialisation, etc. Et ça, ça va très très vite hein, quand on a l'habitude de ces dossiers, il y a des sommes qui te sautent aux yeux immédiatement, et tu demandes des explications. Donc là tu prends l'argumentaire, tu regardes si c'est expliqué, si ce n'est pas expliqué tu poses la question en commission, et si ce n'est toujours pas expliqué c'est que ce n'est pas très bon. »

Membre de commission

Il s'agit ici de faire une typologie des mobiles de décision des commissions : les critères qui constituent le cadre de cette décision – et qui s'ont l'objet des tractations lors des processus de conception des aides – et les mobiles qui vont au-delà de ces critères.

Les critères sont importants dans le processus de sélection, car c'est le cadre affiché de la décision, ce sur quoi le demandeur d'aide s'attend à être évalué et ce sur quoi le système d'aide fonde l'équité de son traitement. Ainsi, le CNV a deux types de critères, tous deux inscrits dans ses textes de réglementation internes et affichés à destination des porteurs de projet sur son site internet : les critères d'éligibilité et les critères d'appréciation. De ce fait, ils s'inscrivent d'ailleurs pleinement dans le sillage du mode de sélection du Fonds de soutien (voir 2.2.1).

3.2.2.1 Les critères d'éligibilité administrative

Communs à de nombreux systèmes d'aides – dans le secteur de la musique et au-delà – les critères d'éligibilité sont des critères reposant sur des indicateurs administratifs factuels censés être remplis par la population visée par l'aide. Ils permettent d'effectuer un premier tri entre les structures qui ont droit à l'aide et celles qui ne l'ont pas, et évitent également des dérives comme l'allocation de montants à des demandeurs qui ont reçu le soutien de programmes similaires. Binaires (on y convient ou on n'y convient pas), ils sont appliqués systématiquement à toute demande : c'est la première porte d'entrée à l'aide. Ils constituent un premier mode d'admission qui vise à s'assurer que le porteur de projet est bien éligible au soutien du CNV tel que son périmètre est défini.

Les principaux critères sont les suivants : affiliation au CNV sans condition d'ancienneté, un an minimum d'existence au jour de la réunion qui statue sur sa demande, être titulaire, à la date de dépôt du dossier, de la ou des licences dont les activités faisant l'objet de la demande d'aide imposent la détention, la date du projet doit être postérieure à la commission et le projet objet de la demande doit être en tout ou partie dans le champ de la taxe sur les variétés. À ceux-ci s'ajoutent quelques critères spécifiques aux commissions.

Ils sont appliqués au niveau du Pool, déterminant le passage ou non du dossier en commission : ils ne sont donc, sauf exception, pas mobilisés lors des commissions.

3.2.2.2 *Les critères d'appréciation*

Les critères d'appréciation sont les critères auxquels les membres de commission ont recours pour analyser les dossiers puis justifier leur décision. Ils ont la spécificité de n'être ni systématiques ni automatiques, les membres les utilisant en fonction de la situation du demandeur. Ainsi, il peut arriver que ce dernier ne remplisse pas parfaitement un critère d'appréciation, mais qu'il soit quand même aidé, dès lors que l'ensemble de son projet satisfait aux exigences de la commission (s'il remplit tous les autres critères par exemple).

« Les critères d'appréciation [...] ont pour spécificité de s'adapter au modèle économique et à l'esthétique. Par exemple, le critère de cinq dates [de tournée] c'est pour donner une indication de ce que c'est une tournée. Mais on a déjà aidé des tournées à trois productions. Il s'agit plutôt de mettre un minimum de dates cohérent avec l'économie du projet, on aide quand c'est important et on aide le producteur à la prise de risques. C'est pour ça que les ensembles [de musique ancienne] ont été aidés en commission 45. C'est toute la subtilité et la souplesse de nos programmes. »

Ils peuvent être répartis en deux catégories : les critères transversaux aux commissions et les critères spécifiques à chaque commission. Les critères d'appréciation transversaux sont issus de la politique de développement durable mise en place par le ministère de la Culture et entrés en vigueur au CNV suite au travail de réforme des aides conduit de 2016 à 2018. Ces critères sont communs à toutes les commissions et divisés en trois piliers : un pilier économique, un pilier sociétal et un pilier environnemental.

Tableau 7 : Les critères d'appréciation transversaux du CNV

Pilier économique

Lisibilité budgétaire et transparence de la demande

Les moyens mis en œuvre par le professionnel du spectacle sollicitant un soutien

Des frais de structures cohérents avec l'économie du projet

La prise de risque économique

Pilier sociétal

Un cadre de bonne pratique professionnelle

La rigueur et le sérieux de la demande et la sincérité des informations et documents présentés

Le respect des dispositions des deux conventions collectives nationales étendues et applicables à l'ensemble des personnels dans le spectacle vivant.

Le soutien à l'émergence et à l'innovation par notamment la prise de risque artistique (nouveaux artistes et nouveaux projets)

Les dispositions prises en termes de place des femmes dans le projet ou dans la structure demandeuse

La prise en compte des contextes territoriaux et temporels

Une activité effective

Pilier environnemental

Les dispositions prises en termes de gestion de l'impact environnemental de la structure ou de son projet

Source : Annexes du Règlement intérieur, 2019

Si les membres de commission sont les premiers acteurs à employer ces critères d'appréciation, le volume de temps exigé pour les maîtriser dans leur intégralité et leur technicité fait que c'est l'instructrice de la commission qui est le garant de l'application correcte des critères.

A : le projet est soutenu par de nombreux partenaires, ce qui n'est pas anodin, mais on peut en effet questionner le mode de sélection très fermé et le rôle de X.

B : c'est un club fermé, c'est l'asso qui décide et il n'y a pas de volonté d'ouverture.

C : qu'est-ce qu'on fait ? Par rapport au Règlement intérieur, ça rentre dans quelle ligne ?

Instructrice : on peut demander le taux de renouvellement des bénéficiaires.

Commission 3 du 3 février 2020

Cette contrainte de temps dans l'économie du membre de commission donne par ailleurs une valeur particulière aux membres les plus anciens et les plus expérimentés, qui se trouvent être ceux qui maîtrisent le mieux les critères.

3.2.3 Les mobiles hors critères

« On ne peut pas juger que sur un tableau Excel : même s'ils sont importants ces tableaux, qu'ils permettent d'objectiver les choses, il faut à la fois être sur ce tableau Excel qui pèse 80% de la décision et sur une part d'humain, de connaissance du secteur, de zone de tolérance ou au contraire de 'lui ça fait 4 fois qu'il vient et qu'il fait n'importe quoi'. »

Membre de commission

Au cours des débats entre membres de commission, on observe que les critères objectivés de l'éligibilité et ceux de l'appréciation, définis dans les textes et censés régir les commissions, ne sont pas les seuls mobiles d'acceptation ou de refus d'un dossier. D'autres motifs de vote interviennent de manière récurrente et non négligeable dans les échanges entre membres.

3.2.3.1 L'influence de l'instructrice

Sans avoir un poids prépondérant et systématique dans la décision, l'instructrice n'a pas non plus un rôle dénué d'influence (avec des réalités variables d'une instructrice à l'autre et d'un dossier à l'autre).

Premièrement, au début de l'évaluation de chaque dossier, elle détaille la demande d'aide instruite au prisme des mobiles de décision habituels de la commission : l'intervention d'un point de vue personnel de l'instructrice y est le plus souvent absente. Le temps de présentation de chaque dossier

étant bref, elle peut mettre en avant, insister sur certains critères plutôt que d'autres, voire signaler dès le départ que tel critère doit impérativement être appliqué dans le cas étudié. Quelque fois, elle peut compléter ces éléments objectivés par des informations supplémentaires sur lesquelles elle juge nécessaire d'alerter la commission : une esthétique particulière, le niveau des autres aides perçues, l'état de la carrière de l'artiste, le niveau de remplissage des lieux, les récompenses du projet ou de l'artiste, les éventuels problèmes éthiques posés par le projet ou encore les métriques sur les réseaux sociaux. Cette présentation des dossiers n'est donc pas neutre dans l'orientation des débats.

Puis le rôle de l'instructrice est de cadrer les échanges pour qu'ils aboutissent à une décision conforme avec les règles de l'établissement. Plus rarement, l'instructrice - bien qu'elle n'ait pas de droit de vote - participe au débat, dans lequel elle peut prendre position en faveur ou en défaveur du dossier. Elle se charge de contrôler que les discussions prennent bien en compte les règles du système d'aides et peut par exemple recadrer les échanges lorsqu'ils dévient trop des critères d'appréciation établis.

Ainsi, l'instructrice se veut la plus neutre possible, au sens de rendre les décisions de la commission les plus conformes possibles aux règles de celle-ci, d'être la garante de l'établissement qu'elle représente sans intervenir par des points de vue personnels. Cela étant dit, l'instructrice influe parfois la décision par des convictions qui lui sont personnelles : la volonté de défendre un porteur de projets qui fait des efforts, mais qui ne présente pas toutes les garanties exigées, ou un dossier qui n'a pas beaucoup de moyens et qui risque d'être refusé précisément parce qu'il est trop « petit ». Pour certaines, c'est même précisément cette latitude à soutenir des projets méritants qui est une source de motivation et de satisfaction dans leur travail.

Quoi qu'il en soit, il est intéressant de noter qu'aussi bien dans la volonté d'être conforme que dans la volonté d'aider des porteurs fragiles, l'instructrice peut faire changer les choses, et son éthique est celle de défendre la filière et sa professionnalisation.

3.2.3.2 *L'accord tacite*

« C'est quand tout est limpide, qu'il n'y a pas de loup, pas de truc caché, tout est cohérent, tout est détaillé, et on le voit très vite. »

Membre de commission

Il n'est pas évident de percevoir ce qui fonde le vote final, d'autant plus lorsque les débats sont rapides, voire expéditifs. Plus encore, certains dossiers peuvent être réglés sans que le moindre argument ait été échangé, hormis un « *c'est propre* », ou un « *des commentaires ?* » (qui n'est suivi d'aucun commentaire, confirmant qu'il n'y a rien de plus à en dire).

Lors de la Commission 7 du 6 février 2020, avant la date de la commission, une instructrice du dossier nous explique que la commission est très technique, « *tu verras, il y a plein de critères* ». Or, il s'avère qu'elle parlait de l'autre volet de la commission 7, qui avait lieu à une date ultérieure. Mais c'est avec cette idée de complexité des critères que nous faisons notre observation en commission. Pourtant, très vite, apparaît l'impression que les décisions sont peu approfondies : la procédure de vote n'est pas appliquée, les débats sont très rapides (« *on va finir tôt aujourd'hui non ?* »), les décisions se jouent sur des hochements de tête. Cela ressemble d'autant moins à un souhait d'aller vite qu'au bout de trois heures de commission, les membres se mettent à débattre longuement sur un dossier, n'ayant alors aucun problème à prendre leur temps. Ainsi, notre anticipation (fausse) d'une complexité et d'une omniprésence des critères aura eu le mérite de mettre en évidence non pas l'absence de leur utilisation, mais un mode de décision qui peut être parfaitement tacite.

Une observation similaire intervient lors de la Commission 1 du 12 mars 2020 : après de très brefs débats où l'un des membres – qui connaît le projet et son porteur – a expliqué en détail en quoi cette demande est douteuse, le collègue de votant semble être d'accord pour refuser le dossier et passer au suivant, mais sans l'avoir explicitement formulé. D'où l'interrogation de l'instructrice qui demande – alors que le dossier suivant commence à être étudié – « *vous avez hoché la tête, mais vous n'avez pas voté, si ?* ». Ce à quoi l'assemblée répond par un murmure collectif signifiant que le vote n'était pas nécessaire, la décision étant évidente.

En définitive, une part de la décision de la commission peut relever d'un consensus spontané et implicite entre les membres. Des hochements de tête, des moues d'étonnement, des onomatopées d'exclamation, des murmures entre membres : ces attitudes non procédurières révèlent une compréhension tacite fondée sur un référentiel commun à la profession d'entrepreneurs du spectacle et de membre de commission. Il leur permet de rapidement appréhender si un dossier vérifie bien le cadre exigé par les aides du CNV et de collectivement s'accorder, sans même avoir le besoin d'échanger, sur le fait qu'il ne présente pas de problème. Autrement dit, certains dossiers méritent discussion, d'autres non.

Ce référentiel est lui-même issu de l'expérience de la profession, de la connaissance des critères ou encore de la connaissance des projets.

3.2.3.3 La connaissance du projet ou du porteur du projet par un ou des membres de la Commission, ou l'effet « on les connaît, ils travaillent bien »

« Il n'y a pas que les critères, il y a des gens qui sont là et qui peuvent remettre dans le contexte. Sinon on ne ferait même pas de commission. »

Membre de commission

En effet, mentionner le fait qu'un membre connaisse le projet ou le porteur de la demande est un comportement visible dans toutes les commissions. Il se manifeste par l'obligation d'un membre lui-même porteur de projets ou directement lié au porteur de sortir de la salle au moment où ce projet est étudié par la commission.

Mais les degrés de relation d'un membre avec le projet sont divers, allant de la prise de participation directe dans le projet à de simples oui-dire, en passant par une relation professionnelle ponctuelle. Dans tous les cas cependant, les membres n'hésitent pas à le mentionner et l'on peut observer des effets au moins sur les débats, donc potentiellement sur l'orientation des choix de la Commission. Autrement dit la connaissance du projet a des conséquences pratiques.

La première que l'on peut repérer est que lorsqu'un acteur est parfaitement identifié par la profession ou par le système d'aides, son modèle est alors bien connu et rapidement évaluable.

« Oui, bon, c'est un dossier OTZ¹⁹⁹ quoi »

Commission 45 du 25 février 2020

Lorsque l'économie du projet et son modèle ne sont pas immédiatement identifiés, ou plus encore, que la commission n'a pas d'idée précise sur ce qu'est le projet, un membre de commission qui le connaît va pouvoir apporter un éclairage au reste de l'assemblée sur les logiques et les réalités de l'activité. Ces précisions apportent une mise en contexte plus ponctuelle et précise, que les dossiers de demande d'aides ne sont pas toujours en mesure de mettre en évidence. Une telle connaissance va alors alimenter les débats, en permettant notamment de rassurer sur certains points de la demande ou bien au contraire d'alerter sur certains autres.

¹⁹⁹ Le nom de la structure a été modifié

A : « B tu connais le sujet ? »

B : « oui, la boîte est morte, leur emplacement n'est pas bon, son spectacle est moyen et il ne se renouvelle pas » [...] « voilà quoi, nous ça fait trois ans qu'on lui dit de déposer et de changer de modèle » [...]

A : « qui veut aider maintenant ? » [tout le monde rigole]

B : « non, mais on se connaît vraiment bien hein »

C : « donc tu pourras faire le service après-vente »

Commission 1 du 12 mars 2020

Dans ce contexte, apporter des connaissances précises sur le projet permet aussi de nourrir le débat avec des éléments qui se rapprochent des critères d'appréciation, comme les difficultés à travailler avec certains acteurs qui viennent illustrer le manque de professionnalisme :

« X est assez clivant, c'est dur de travailler avec lui »

Commission 3 du 11 février 2020

Ou à l'inverse, certifient la présence d'un professionnalisme :

« Y c'est vraiment un bon truc [...] leurs producteurs bossent vraiment bien »

Commission 45 du 25 février 2020

Ce qu'on observe à travers ces exemples est l'illustration de l'expertise attendue des membres de commission, par l'organe distributeur des aides. On comprend ici un peu mieux en quoi les membres retenus pour siéger en commission sont pertinents : leur connaissance exhaustive du métier, de la filière, et donc de ses acteurs, est une ressource importante.

« Au-delà des dossiers on connaît les salles, on connaît leur projet, on sait ce qu'ils font, et puis on était nombreux dans les commissions donc on couvre tout le territoire, tous les secteurs, donc il y a une vraie diversité, qui fait que l'on connaît à la fois les dossiers, mais on connaît le terrain aussi. »

Membre de commission

Mais cette ressource est inégalement distribuée et peut parfois aboutir à des inégalités de traitement dans les dossiers. Ainsi, avoir une relation au projet permet aussi de mieux calibrer la demande et

de la faire rentrer dans les cadres exigés par le CNV. À la Commission 7 du 6 février 2020, les membres remarquent que les dates de spectacle indiquées sont erronées, le dossier est alors mis de côté ; lors de la pause déjeuner, un des membres appelle le porteur du projet pour lui signaler le problème, et lors du retour de la commission il transmet lui-même la rectification des dates, le dossier est réexaminé immédiatement par la Commission et il est aidé. S'il est difficile de savoir si le dossier aurait été refusé autrement, on peut néanmoins aisément conjecturer que cette intervention a permis au dossier de recevoir son acceptation d'aide tout de suite et de ne pas être reporté, un gain de temps non négligeable dans l'économie des entreprises de spectacle.

La Commission 8 du 16 janvier 2020 offre une illustration similaire : une des demandes a été déposée par un des membres de la commission, à hauteur de 4900€, soit juste en dessous du seuil des 5000€ où le CNV est contraint de faire les versements de l'aide en deux fois, ce à quoi l'instructrice réagit en disant : *« ah bah lui il a compris comment m'alléger le travail »*, ce qui est immédiatement commenté par une des membres de la commission : *« comme quoi ça sert d'être membre de commission »*.

3.2.3.4 *Le ressenti et l'envie d'aider*

Les membres de commission se positionnent aussi face à un dossier en fonction de l'impression que celui-ci leur procure et de l'envie qu'il leur donne, ou non, de l'aider. Les qualifications comme *« c'est excitant »*, *« c'est propre »*, ou encore *« c'est sexy »*, dénotent de cet effet que procure le dossier et surtout à quel point, au-delà de considérations « objectives » ou « objectivées », le membre de commission a souvent besoin de sentir une sorte d'appétence pour le projet.

Cette posture peut jouer aussi bien en faveur du projet :

« Je dois sortir pour répondre à un appel téléphonique, sachez juste que je pense beaucoup de bien de W, donc si je ne suis pas revenu quand vous votez, considérez que je vote pour »

Commission 3 du 11 février 2020

Qu'en sa défaveur, lorsque des suspicions sont nourries par le comité :

« C'est dommage parce que ça mériterait d'être aidé, mais on n'y va pas parce qu'on suppose qu'il y a un sale coup derrière, et on a sans doute raison »

Il s'agit donc de se placer indépendamment du débat de la commission et de son cadre de critères associés pour laisser exprimer un soutien spontané.

3.2.3.5 Le jugement artistique

Le Centre s'est historiquement fixé pour principe la neutralité artistique et culturelle. Cela implique que les commissions d'aide n'émettent pas de jugement artistique sur les projets évalués, l'avis sur la qualité artistique n'est pas censé influencer le vote.

Mais si le jugement artistique ne constitue que très rarement un argument, il revient tout de même sporadiquement dans chacune des commissions. On peut notamment observer, une fois le verdict rendu sur un dossier, que plusieurs membres de la commission s'empressent de s'exprimer « en off » sur sa qualité artistique : bien qu'il soit proscrit par la réglementation des aides, le jugement artistique anime bel et bien les membres de commission.

« Ça me ferait pas vibrer, mais on n'est pas là pour juger l'artistique »

Commission 1 du 12 mars 2020

Cette référence s'impose parfois d'autant plus que chaque esthétique s'avère relever de modèles économiques bien particuliers et donc requérir un travail spécifique du professionnel du spectacle. Dès lors, elle est utile à la décision de la commission.

« Le problème des musiques électroniques actuelles c'est qu'elles sont pensées dans une spatialisation studio et qu'il est difficile de l'adapter au live »

Commission 7 du 6 février 2020

Néanmoins, le flou entre la référence nécessaire et la neutralité souhaitable trouve son illustration la plus frappante par le traitement de l'urbain par les commissions. En effet, le succès récent et massif des musiques urbaines auprès du grand public a donné une nouvelle place à ces esthétiques dont les projets (et donc les demandes d'aide) se multiplient, alors qu'elles sont historiquement marginales dans le spectre des musiques traitées par le CNV, plus porté sur la chanson et les variétés. L'urbain est à la mode, mais est considéré comme un nouvel arrivant par la plupart des

membres des commissions, d'où le fait que certains d'entre eux le juge encore comme pas assez sérieux.

« Bon c'est logique que les artistes soient bien payés puisque c'est du hip-hop, mais en même temps les mecs ne vont pas labourer le terrain. »

Commission 45 du 25 février 2020

C'est dans la Commission 8 que les difficultés à se positionner par rapport aux esthétiques urbaines apparaissent le mieux, puisque cette commission étant déléguée par le ministère de la Culture, elle ne tient pas compte des règles du CNV et est justement amenée à se prononcer sur l'aspect artistique des projets. Ainsi, lors de la Commission 8 du 16 janvier 2020, une demande pour un projet de musique trap est discutée, et suscite assez rapidement des critiques sur la qualité de la création, dont l'écoute est « *tout de suite insupportable* ». Mais tout aussi rapidement, certains membres cherchent à nuancer ce jugement artistique pour plusieurs motifs : les textes « *ne sont pas mauvais* » (bien précisé par la négative), l'artiste en question connaît un succès notable alors qu'il est encore jeune, sa signature musicale est bel et bien dans l'air du temps et finalement personne dans l'assemblée n'est suffisamment spécialiste de cette musique pour apporter des éclairages sur la qualité esthétique.

Les membres vont alors s'appuyer sur d'autres arguments pour remettre en cause la pertinence de l'aide : « *le dossier est mal fichu* », l'action culturelle est trop légère, le propos artistique est tellement dans l'air du temps qu'il ne propose aucune originalité. Et finalement ce sont les éléments économiques qui portent le coup de grâce à la possibilité d'une aide du Centre : l'apport financier du producteur est trop faible, il représente une prise de risque limitée pour une esthétique pourtant en vogue et donc peu fragile, il est aussi trop peu conséquent par rapport à celui de l'exploitant du lieu qui investit beaucoup alors qu'il n'en a pas tellement les moyens, les rémunérations artistiques sont très basses, et au total la commission a l'impression de subventionner uniquement le producteur de spectacles. Le dossier est donc refusé.

3.2.4 [Transition] Synthèse des modalités de la sélection opérée par les membres de commissions

Si les critères d'éligibilité et d'appréciation sont les motifs affichés de sélection d'un projet, d'une part ils font l'objet d'une mobilisation non systématique et d'autre part, d'autres éléments que ces critères interviennent dans la décision finale d'une commission (voir tableau 8).

Tableau 8 : Synthèse des mobiles de décision, par intensité d'utilisation et d'influence dans la décision

Critères d'éligibilité	Critères d'appréciation	Mobiles hors critères
Critères administratifs	Critères spécifiques	La connaissance du projet
	Critères transversaux	L'accord tacite Le ressenti et l'envie d'aider L'influence de l'instructrice Le jugement artistique

Intensité d'utilisation et d'influence dans la décision

+++
++
+

La mécanique de la décision comporte donc sa part de bricolage. Un dossier peut être soutenu par un des membres de la commission qui exprime son « envie » d'aider le projet, mais les échanges peuvent alors s'arrêter sur un faible nombre de dates qui révélerait un non respect des critères d'éligibilité, ou encore sur une faible participation du producteur aux financements, reflétant un manque de prise de risque économique du producteur, mais alors mentionner l'esthétique d'un projet peut aussi justifier une attention particulière portée à sa fragilité économique tandis que la connaissance du porteur de projet peut rassurer sur sa capacité à se conformer aux exigences.

Au total, les acteurs de la décision sont pris entre un besoin d'objectivité (matérialisé dans des procédures et des critères d'éligibilité) et un besoin de latitude (matérialisé dans les critères d'appréciation et les autres motifs) pour garder les aides accessibles. Les motifs de décision (notamment les critères) fonctionnent comme un panier de règles dans lequel on peut piocher, un éventail d'instruments d'évaluation plutôt que des exigences automatiques. Un cadre souple côtoie une capacité à juger de circonstances (atténuantes ou aggravantes) : ce qui résulte en aides, les choix

de la commission, est l'aboutissement d'un processus d'arrangements entre d'une part l'esprit des aides (incarné par des règles et critères) et d'autre part les « réalités » défendues par les membres de commission ; entre d'une part l'ouverture et d'autre part la limitation.

« La commission s'adapte en fonction des réalités du projet qu'elle a entre les mains, ce ne sont que des critères d'appréciation que la commission prend en faisceau d'indices pour juger le projet »

Direction du soutien, 26 février 2020 Groupe de Travail Production de Spectacle vivant

3.3 L'aide ce n'est pas qu'aider : des fonctions qui dépassent la simple sélection

Comment expliquer que 200 personnes soient bénévolement mobilisées pour près de 5000 heures d'échanges alors que le budget des aides sélectives du CNV ne représente que 5% des crédits de l'État consacrés à la musique ? L'importance des commissions ne réside pas exclusivement dans une opération de tri de dossiers et d'attribution de montants financiers, elles favorisent d'autres actions qui participent d'une validation non exclusivement financière.

Plus encore, l'importance de l'aide n'est pas sa destination, son bénéficiaire, c'est plutôt tout ce qui se joue entre la demande et l'attribution, et entre l'aidé et l'aidant. Dans la suite, nous rendons compte de ces enjeux additionnels qui se manifestent lors des sessions d'attribution des aides.

3.3.1 Récolter de l'information

Le système d'aides produit des informations ; intégrer ce système est donc un moyen de les collecter.

Ainsi, les informations produites sont de plusieurs types. Ce sont d'abord des informations sur les métiers de la musique. Elles peuvent être assez génériques, sur le fonctionnement global de la filière, en l'occurrence celle du spectacle vivant :

« Professionnellement, j'ai tiré beaucoup de bénéfices de cette longue expérience. [...] Tu vois, moi je suis impliqué dans nos instances à nous de salles de concert – il y a des réseaux régionaux, des fédérations nationales – et c'est hyper intéressant ces trucs, mais c'est un peu un entre-soi, on est des gens qui avons les

mêmes manières de penser et de faire les choses. Ce qui est intéressant au CNV c'est que tu rencontres d'autres gens, tu sors de ta zone de confort, des gens qui ne pensent pas forcément comme toi ou qui ont d'autres intérêts (légitimes hein !). C'est sortir de ta zone quoi. Et ça, c'est hyper intéressant. Ça te fait vachement progresser parce que ça te fait comprendre les positions, des intérêts, des enjeux des uns et des autres, ça donne une vision beaucoup plus 'filière', ça, c'est super. »

Membre de commission

Mais elles sont liées à des informations plus spécifiques, notamment sur les « bonnes pratiques » de la filière : les pratiques budgétaires, les prix exercés ou encore les cadres législatifs de la filière.

« La prise d'information est utile aux pros, on le voit dans leurs discussions lors des commissions [...] ça permet de connaître les bonnes pratiques [...] par exemple de savoir qu'un artiste qui prend 500€ pour une salle de 100 places ou un artiste qui prend un cachet alors qu'il n'est jamais monté sur scène, ce n'est pas possible, et donc ça ne rentre pas dans le critère d'appréciation de la com qui exige une 'application des normes sociales en cohérence avec l'économie de la production'. [...] Être membre de commission ça permet d'avancer dans ton propre métier. »

Instructrice

L'information produite lors des commissions et collectable par leurs membres peut néanmoins engendrer des inégalités entre membres de commissions et demandeurs d'aides. En effet, du fait qu'elles peuvent prendre la forme d'informations spécifiques, liées à des bonnes pratiques – et donc des critères de sélection des dossiers -, elles peuvent se convertir en informations sur le système d'aide lui-même : les membres de commissions enrichissent donc leur connaissance des règles du système d'aide, dans un cercle fermé.

Dans le même temps, certaines de ces informations ont vocation à être communiquées aux porteurs de projet :

« Il y a aussi beaucoup de dossiers qui ont été retoqués et comme d'habitude on leur a expliqué pourquoi et du coup ils ont pu améliorer leurs pratiques : prévoir une rémunération supplémentaire avec la cession de droits audiovisuels, la question des droits d'auteurs... Il y a plein de sujets un peu techniques que les gens ne connaissaient pas, et en étant en posture de distribuer de l'argent public, en étant respectueux des règles, il a fallu appréhender ces règles et s'y conformer. »

Membre de commission

Mais cela se fait donc principalement par le biais des refus de dossiers et des explications adossées, un biais qui n'est pas toujours transparent comme on le verra plus bas.

3.3.2 Définir le métier à travers les règles de l'aide

« Il faut vraiment respecter le cadre professionnel au CNV, si jamais tu déroges à ça, c'est mort. »

Membre de commission

Le second enjeu additionnel de ces commissions – repérable dans l'idée de « bonnes pratiques » – est la capacité à définir et affirmer les contours d'un périmètre professionnel.

En effet, la sélection est l'occasion d'objectiver les éléments propres à « l'approche professionnelle », une approche dont « l'action du CNV relève » (Règlement intérieur du 19 décembre 2002). C'est ce que signale l'application stricte des critères : à travers les refus ou les reports de certains dossiers (accompagnés des motifs du refus), ce sont les bonnes pratiques économiques de ce milieu qui sont diffusées, celles qui permettront de fixer les bons prix du marché, de réduire l'incertitude de ses structures, d'y assurer une concurrence loyale et d'en encourager la solidarité institutionnelle. L'objectif est de défendre et promouvoir un système économique pérenne.

Et de même, la non-application stricte des critères, leur mobilisation inégale, la dimension implicite et non procédurière de l'aide participe à définir ces contours. Le recours à des motifs comme la connaissance des projets et des porteurs de projets constitue une assurance supplémentaire du respect du cadre professionnel. Autrement dit, les relations entre évaluateurs et porteurs du projet ne sont pas de simples accointances, elles apportent une garantie. C'est donc un fonctionnement opératoire, dans lequel le membre de commission est désigné comme le juge pertinent de la situation, à qui l'on confie la compétence et la mission du choix, et où attribuer une aide se fait à la condition de respecter les règles du métier. Il laisse à penser que l'objectif de ce système d'aide est la défense d'un périmètre professionnel, celui qu'incarnent les membres de la Commission : les spectacles de variétés.

La défense du périmètre professionnel, observée sur le moment des commissions, se retrouve dans un autre moment, qui s'avère aussi être un moment de la sélection, décrit plus haut : la conception des aides. En effet, la fixation des critères dans le Règlement intérieur est le moyen de faire infuser

dans les commissions l'ensemble des savoir-faire – avoir un budget de promotion cohérent, fixer un prix de cession correct– et les règles – de propriété intellectuelle, de paiement des artistes – défendues par la profession du spectacle vivant qui sont inscrits. Il y a donc un pouvoir qui s'applique sur les aides, et qui est détenu par ceux qui peuvent en fixer les règles, pouvant notamment dicter quand elles doivent s'appliquer et quand elles ne doivent pas s'appliquer.

Ainsi, les pratiques de définition (la conception des aides) sont des moments de sélection, et les pratiques de sélection (les commissions d'aides) sont des moments de définition. L'ensemble concourt à faire perdurer ce qui relève du périmètre ou non, et les normes qui doivent y être respectées, du modèle économique à adopter aux manières de coopérer entre acteurs. En ce sens, les commissions sont un facteur de formation du périmètre professionnel : accorder une aide vise à faire rentrer dans un giron.

En conséquence de cette affirmation du périmètre professionnel, pour toute structure demandeuse d'aide qui est acceptée l'aide génère un effet de reconnaissance et de crédibilité auprès des autres guichets et organismes versant des subventions. L'aide du CNV permet une démultiplication des aides pour un porteur de projet.

3.4 [Transition] Règles en esprit, règles mises en acte

Entrer dans la mécanique du choix des membres de commission nous a permis de rentrer profondément dans ce que les individus *font*. Et c'est par une description très précise de ce que les individus *font* que nous avons pu cerner la complexité des mobiles invoqués par ces derniers, et ainsi relever des écarts avec l'esprit des règles exposé auparavant. En termes de processus d'établissement de règles, on constate donc que le niveau de l'organisation ne se retrouve pas systématiquement répliqué dans le niveau de l'opérationnel.

4 Le système d'aides et ses bénéficiaires

« Le football n'étant ni les échecs ni une loterie, il me semble que dans la tension entre l'aléa et tout ce qu'une équipe met en œuvre pour le réduire ou le mettre de son côté, il y a une infinité de choses passionnantes à analyser – sans prétendre tout expliquer, ce qui est effectivement illusoire. »

De même que le football, les aides ne sont ni les échecs ni une loterie, autrement dit elles ne sont ni une machination organisée ni un pur hasard. Bien que toute structure déposant un dossier espère toucher une aide, tout le monde n'est pas aidé, il y a des contraintes à respecter. En revanche, tout le monde peut être refusé : les structures avec le plus gros chiffre d'affaires aussi bien que les entreprises débutantes, les membres de commission aussi bien que les primodéposants. Il n'y a pas d'aide systématique.

Pour étudier tout ce qu'il se passe « entre l'aléa et ce que [les acteurs mettent] en œuvre pour le réduire », nous avons analysé les modalités de sélection et d'attribution des aides. Cette aide n'étant ni systématique ni hasardeuse, nous rendons compte ici de ce que ces modalités de sélection produisent comme bénéficiaires, de leur profil, de leurs pratiques (celles qui visent à « mettre [l'aléa] de son côté ») et de leurs fréquences d'attributions respectives.

« À une époque, il y a 15 ans, quand tu allais chercher une subvention, tout le monde disait « si tu veux avoir 10k, il faut demander 20k », ce que j'ai toujours trouvé ridicule, parce que moi si j'ai besoin de 20k je demande 20k, c'est tout. Mais chez certaines personnes, notamment dans les associations, les gens pensent qu'il faut tricher, qu'il faut biaiser leur demande pour avoir leur somme. Alors que non, quand tout est limpide et bien expliqué, il n'y a pas de problème. Les dossiers ne sont pas durs à remplir hein, un dossier c'est deux-trois heures de travail, c'est de l'écrit, du remplissage de case. Et bizarrement c'est toujours les mêmes prods et les mêmes catégories de prod qui arrivent à bien remplir les dossiers. On sait très bien que certaines prods, quand elles déposent un dossier, on sait qu'il n'y a pas de loup, on sait que tout est nickel, que c'est sérieux, qu'il y a de la date. »

Membre de commission

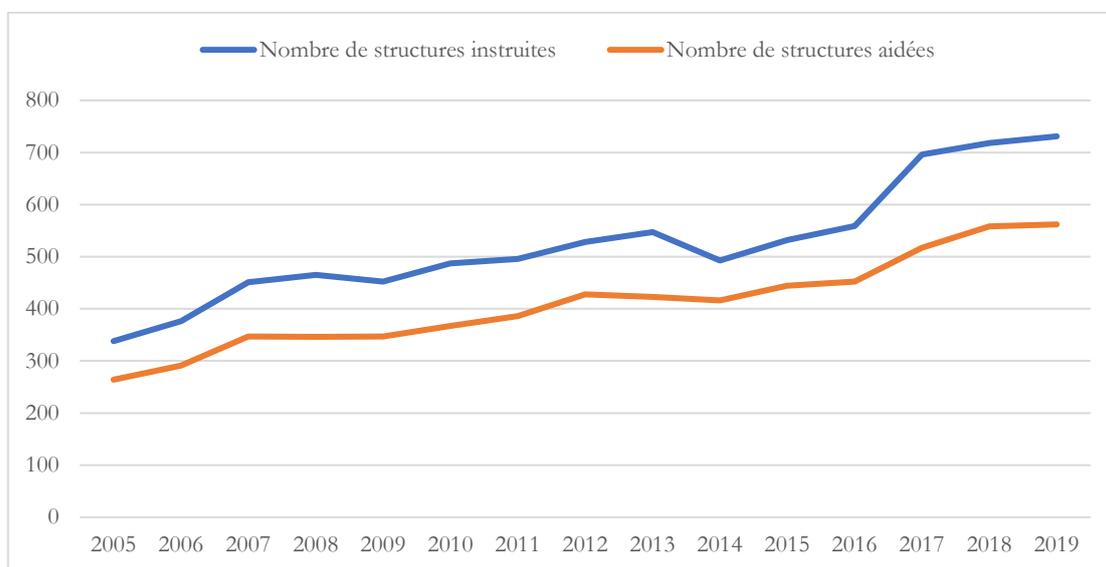
4.1 Les résultats de l'aide : une typologie de ses bénéficiaires

4.1.1 Les cibles de l'aide

²⁰⁰ Le journaliste Jérôme Latta en commentaire de l'article « L'invention du consultant », Les Cahiers du football, 19 avril 2019, <https://www.cahiersdufootball.net/article/linvention-du-consultant-7234>

Parmi les structures déposant des dossiers, il y a une majorité de dossiers acceptés, qui constituent les cibles de l'aide : chaque année, les structures aidées représentent donc la majorité des structures déposant des dossiers (voir Figure 15).

Figure 14 : Nombre de structures passant par le système d'aides du CNV



Source : CNV

Ces cibles sont principalement de deux ordres : les acteurs intégrés et les acteurs en voie de professionnalisation. Dans la suite, nous nous attachons à décrire leurs profils et leurs pratiques face aux aides.

4.1.1.1 Les acteurs intégrés

- **Une grande variété de structures**

« C'est ce qu'on voit en commissions : d'un côté des petits trucs locaux, mais qui ont leur importance, car ils travaillent le territoire et de l'autre côté les machines de guerre. Et au milieu, des producteurs moyens. »

Instructrice

Un grand nombre de structures parvenant à obtenir des aides est relié par un dénominateur commun : leur niveau élevé de professionnalisation et d'intégration dans l'économie du spectacle vivant.

Ce niveau d'intégration peut tout d'abord s'évaluer à travers l'activité de la structure : les acteurs intégrés au champ du spectacle des variétés ont une activité principalement (voire exclusivement) tournée vers le spectacle, avec des représentations de musique et de variétés. Cette activité est structurée et professionnelle, générant des recettes et de l'emploi pérenne, et participant ainsi au développement économique du secteur. Si le niveau de chiffre d'affaires est d'ailleurs un repère pour ces structures, beaucoup ne dépassent pas la taille de TPE, mais participent au tissu économique en faisant émerger des talents capables de faire perdurer le secteur :

« C'est aussi qu'à un moment les commissions ont décrété que ces structures avaient un intérêt général ou plutôt un intérêt pour la filière. Par exemple, pourquoi on finance X à fond ? C'est parce que c'est une formidable plateforme où ils font venir des petits groupes qui deviendront des groupes ultra connus dans 5 ans, ils défendent que de l'émergent, ils sont hyper bons pour la diversité artistique, et ils sont reconnus pour avoir cette capacité de repérage. En tout cas c'est comme ça qu'ils le défendent. »

Instructrice

La longueur de l'expérience dans le secteur est également une composante de ce degré d'établissement dans le système d'aides : nombre des acteurs soutenus par l'aide du CNV ont plusieurs années d'existence et les acteurs historiques – notamment ceux ayant concouru à la création de l'EPIC – y ont une place importante. On remarque notamment que l'année de création de la structure joue un rôle dans l'attribution de l'aide.

L'intégration se matérialise aussi dans une implication au sein de réseaux. Il s'agit principalement des réseaux de musiques actuelles – avec les syndicats du Prodiss et du SMA comme principaux acteurs – mais aussi de réseaux plus militants, d'économie sociale et solidaire par exemple.

« T'as des privés, t'as des gens subventionnés, t'as des gens comme nous [membres du SMA] qui sont un peu entre les deux. Nous on dit souvent qu'on est le tiers secteur, en général on a des profils associatifs subventionnés, mais en même temps on ne dépend pas directement des pouvoirs publics, on a une vraie autonomie, une vraie liberté, et on n'est pas complètement dans le privé non plus. »

Membre de commission

Par conséquent, dans ces acteurs intégrés, cohabitent des tourneurs historiques, « des grosses boîtes avec des têtes d'affiche », des entreprises en mode pluriactivité, des salles notoires comme des « petits lieux professionnalisés », des associations aussi bien que des sociétés anonymes ou des délégations de

service public, ou encore des cibles artistiques allant du grand public à la niche spécialisée. Un ensemble qui se côtoie dans l'aide financière – notamment dans les commissions – et qui ne s'y fait pas forcément concurrence :

« On est assez contents du fonctionnement de la com, qui permet de réunir (les leaders et leurs concurrents). Ils n'essayent pas de défendre leurs intérêts les uns les autres, ils sont souvent d'accord à l'unanimité. Hier il y a eu juste un moment où ils n'étaient pas d'accord, mais c'était juste sur un porteur de projet qui n'avait rien à voir avec les leaders ou les autres. »

Instructrice

Cette cohabitation variée est clairement observable sur les radars²⁰¹ auxquels nous avons eu recours. Parmi les profils des structures recevant le soutien des commissions, on peut distinguer des catégories de formes similaires, mais aussi beaucoup d'exceptions et de formes non catégorisables.

Figure 15 : Radars du Fonds de Secours 2



Lecture : voir 1.4

²⁰¹ Voir les annexes pour l'explication de la construction des radars.

- **Des pratiques liées à la connaissance du système d'aide et au degré d'insertion de la structure dans ce dernier : récurrence des dossiers et participations aux cercles de décision**

On peut également définir ces acteurs intégrés par les pratiques qu'ils ont, et celles dont ils font l'objet, au sein du système d'aides. La première est une capacité à livrer des demandes de dossiers « propres » voire récurrentes.

Il faut d'abord signaler que ces structures ne bénéficient aucunement d'une aide automatique, le refus des dossiers qu'elles déposent est toujours possible. Ils sont, comme tout demandeur d'aide, susceptibles de mal remplir leur dossier de demande ou de ne pas satisfaire à certaines exigences. Néanmoins, en tant qu'acteurs structurés, ils « savent faire » (Instructrice). Ils sont donc à même de rapidement rectifier leurs erreurs, répondre avec précision aux questions des instructrices, justifier les points d'interrogation, voire dissimuler les informations qui pourraient les discriminer. Lorsque l'acteur n'a pris de risque sur les investissements artistiques, il parvient à démontrer qu'il a pris des risques autre part, et lorsque la rémunération se fait sur facture il fournit le détail des cachets.

« En réalité, tous les dossiers sont bidouillés, les montants sont gonflés sur le principe de 'je demande 8 000 pour avoir 6000'. Mais [...] il y a une manière hyper maladroite de bidouiller les dossiers, par exemple les dépenses en attaché de presse ne doivent pas être aberrantes. »

Instructrice

Cela relève d'une capacité à correctement remplir les dossiers, à en respecter les critères, qui fait que, la plupart du temps, leurs dossiers sont « propres » -une « propreté » qui motive « l'envie d'aider » (voir plus haut) – et que les instructrices n'ont pas à les relancer, fluidifiant le processus de sélection.

Cette capacité relève elle-même d'une connaissance du métier, ses budgets, ses prix, ses contrats. Dans le cadre du Fonds de secours mis en place pendant la crise sanitaire, ceux qui connaissaient le fonctionnement d'un plan de trésorerie et qui savaient que leur besoin de trésorerie n'était pas immédiat, mais qu'il arriverait bientôt, l'ont déclaré comme s'il était immédiat :

« Seuls des pros peuvent arriver à mentir sur des plans de trésorerie donc si tu aides quelqu'un qui ment sur son plan de tréso alors tu aides un professionnel. (...) c'est une forme d'honnêteté »

Elle relève aussi de moyens mis en place dans la structure, le plus souvent incarnés par un emploi dédié à l'obtention d'aides.

« X c'est un gros producteur national, super connu, eux ils savent ce que c'est un plan de trésorerie : ils ont une administratrice. »

Cette connaissance du métier et la mise en place de moyens pour obtenir des aides autorisent une récurrence dans les demandes d'aides de ces acteurs intégrés. Pour évaluer plus en avant l'importance de la maîtrise de la demande d'aide, autrement dit l'habitude de déposer des dossiers, nous avons exploré quelles pouvaient être l'ampleur et les conséquences de structures effectuant des dépôts récurrents de dossiers, entre 2005 et 2019. Notre investigation a porté sur la commission 45, celle aidant les investissements et les prises de risques des producteurs et disposant du plus gros budget, ainsi que sur la commission 1, qui se concentre sur les entreprises en difficulté.

Il en ressort que pour chaque commission se détache un groupe restreint de structures ayant déposé un nombre significativement plus élevé de dossiers que le reste des candidats dans leur commission respective. Déposant ainsi plus de dossiers, ces porteurs récurrents accumulent de fait un montant total d'aide plus élevé que les autres, sur les 15 années étudiées.

Mais le second fait notable est que ce n'est pas seulement la demande répétée qui fait que certains porteurs accumulent au total une aide plus grande : il s'avère qu'à chacune de leur demande ils obtiennent également un montant plus élevé que les autres porteurs de projet. Non seulement plus on dépose de dossiers, plus on a de chances qu'il soit accepté (taux d'acceptation), mais en plus la part du montant demandé qu'on se verra effectivement accorder est plus élevée.

En effet, il y a une corrélation entre le nombre de dossiers déposés par un même porteur de projet et le montant d'aide qu'il peut espérer obtenir. Sur un panel de trois commissions du CNV, on remarque que chacune a un groupe de porteurs qui obtient un taux d'aide significativement supérieur aux autres.

Figure 16 : Corrélation entre le nombre de dossiers déposés et la part du montant obtenu sur le montant demandé

N b de dossiers déposés	Part obtenue du montant moyen demandé	Part dans le nb total d'usager
CNV Com1 2005-2018		
1	34%	64%
2	50%	22%
3	42%	8%
4	59%	5%
5	56%	1%
CNV Com45 2005-2018		
1	36%	37%
entre 2 et 10	44%	50%
entre 11 et 50	57%	11%
+ de 50	67%	2%
FCM Disques Variétés 2015-2019		
1	50%	56%
Entre 2 et 5	81%	33%
Entre 6 et 15	88%	10%
+ de 15	72%	1%
CNV Com 8 2012-2019		
1	57%	88%
2	56%	9%
+ de 2	63%	3%

Source : FCM, CNV

Bien que ces porteurs récurrents puissent parfois être refusés des commissions (voir plus haut), leur propension à déposer plus leur ouvre une plus grande aide en moyenne et la récurrence de leurs dépôts leur permet de demander des montants d'aides qui ont des chances d'être acceptés. Autrement dit, plus on dépose de dossiers, plus on sera aidé. Cette constante laisse apparaître une barrière à l'entrée pour certains primo-déposants qui n'obtiennent qu'une faible part du montant qu'ils demandent, et va à l'encontre de la stabilité de l'écart général constaté entre le montant total d'aides demandé et celui obtenu : il y a de fortes disparités entre porteurs de projet sur ce point.

Autre pratique commune, la participation aux cercles engagés dans la sélection. Les acteurs intégrés se distinguent par un engagement dans les réseaux qui façonnent les modalités de la sélection. Tout d'abord, nombre d'entre eux appartiennent à un syndicat, un réseau ou une fédération de la filière, ce qui est à la fois un moyen d'obtenir des informations sur les conditions des dispositifs de soutien, et aussi une voie pour définir ces conditions.

Le stade suivant de l'intégration est la participation aux commissions. Celle-ci suppose d'être déjà un acteur intégré : ce sont souvent les réseaux qui recommandent au personnel du CNV les personnes à nommer en commission, et ces mêmes réseaux qui pèsent dans les choix des instances validant les nominations. De plus, les entreprises structurées et établies sont considérées comme les mieux placées pour être les juges des bonnes pratiques.

« Si on faisait voter une commission par que des musiciens et que des professionnels ce ne serait pas du tout les mêmes résultats. Le prisme est professionnel parce que le vote est professionnel : ils votent en fonction de leurs propres codes. »

Instructrice

Mais la participation aux commissions devient dès lors un niveau supplémentaire d'intégration : les membres ont notamment accès aux modalités de sélection et savent donc mieux comment remplir « proprement » un dossier et mieux calibrer sa demande.

« Moi si je viens demander 10% de mon CA ça me fera une bonne aide, mais je sais que j'aurais que 1 ou 2% »

Membre du comité d'experts, réunion du 25 juin 2020

Sans que cela soit affiché ni programmé, cette dernière forme de participation est donc un moyen d'obtenir plus d'aides. C'est ce que confirment les éléments statistiques que nous avons explorés. En s'intéressant aux membres de commission des années 2018 et 2020²⁰² qui sont reliés à des structures demandeuses d'aides (soit plus de 100 structures concernées), on constate que les structures en question ont accumulé une part de l'aide distribuée depuis 2020 plus grande que la part qu'elles représentent dans le total des structures demandeuses. Cela s'explique par le fait qu'elles déposent plus de dossiers et obtiennent un montant moyen supérieur aux autres structures.

²⁰² Le choix de ces deux années s'explique par la disponibilité des données.

Tableau 9 : Comparaison entre 2005 et 2020 des redistributions pour les structures liées à des membres de commissions des années 2018 et 2020, avec les redistributions pour les autres structures

	Structure membre de commissions	Structure non-membre de commissions	Total/Moyenne
Nb de structures	134	3 184	3 318
<i>Part</i>	4%	96%	100%
Nb moyen de dossiers acceptés	30	5	6
Taux d'attribution (ante sélection)	86%	64%	65%
Montant moyen obtenu par dossier	16 836 €	10 393 €	10 654 €
Montant moyen total par structure	376 584 €	55 660 €	68 621 €
Montant d'aide	50 462 309 €	177 221 127 €	227 683 436 €
<i>Part</i>	22%	78%	100%

Source : CNV, CNM

4.1.1.2 Les spécialistes de l'aide

Parmi les acteurs intégrés, un type de porteur de projets se distingue particulièrement par ses pratiques et par le profil des structures qu'il englobe.

- **La systématique du dépôt de certains porteurs de projets**

« J'ai des collègues qui sont très forts pour aller chercher des subventions, des aides pour sortir des projets, tourner des clips. J'ai notamment des potes anglais basés en France qui ont une vraie capacité à aller prendre 8 à 12k euros pour le lancement d'un album. Et ça, c'est très fort. »

Bénéficiaire

Plus que de la récurrence de dépôts de dossiers, c'est la systématique des demandes qui caractérise les spécialistes de l'aide. Dotés de moyens administratifs conséquents, ils sont en mesure de faire des dépôts à un grand nombre de guichets et de systématiser leurs demandes pour cumuler suffisamment d'acceptations en moyenne, comme l'explique une instructrice :

« [l'intérêt de X (leader du marché) d'aller chercher 2000 euros d'aides sur un projet] c'est tout simplement que 2000 + 2000 + 2000 ça fait beaucoup. Eux, en interne je sais pas comment ils font, mais j'imagine qu'ils ont des budgets par projet et s'ils récupèrent un montant sur leur budget du projet Y par exemple, ils peuvent l'utiliser pour autre chose. Je vérifie là, mais en principe chaque groupe ne peut pas dépasser 180k euros d'aides par an... attends... voilà, tu vois par exemple X ils étaient à 117k au titre de 2020 avant cette aide de décembre, avec que des aides entre 5k et 50k, surtout des montants en dessous de 10k »

Cette capacité à faire des dépôts systématiques vient du fait que ces structures disposent ou bien de leur propre administrateur - « *quelqu'un de carré* » (Bénéficiaire) - ou délèguent leurs demandes de subventions à des « *faiseurs de dossiers* » – ou « *chasseurs de subs en série* » (Instructrice) -, des entreprises de sous-traitance du montage de dossiers. Ces pratiques ouvrent parfois un soutien quasi automatique, non seulement sous forme de conventions avec un même dossier d'une année à l'autre, mais aussi avec des structures tellement habituées au dépôt de dossiers qu'un dépôt supplémentaire relève de l'habitude. C'est ce que reproche un bénéficiaire expérimenté dans le spectacle vivant :

« Ce que je dénonce c'est qu'il y a eu un État-providence, avec la phase de décentralisation des 1980, les années fric, dont le ministre est encore cité comme référence [...] c'est aussi le moment d'émergence des labels nationaux: type SMAC pour essaïmer dans tous les territoires, de jeunes créateurs pouvaient prendre la tête de grosses instructions avec de gros moyens et des modèles nouveaux. Beaucoup de ces grands festivals aujourd'hui vont fêter leurs 40 ans. Mais petit à petit, cet héritage a donné : subventionné un jour, subventionné toujours. Toutes ces structures, qui ont la capacité de piocher à toutes les collectivités, ont capitalisé sur l'argent public et cet argent est devenu sanctuarisé, tout est quasiment attribué en automatique : c'est une formalité pour les SMAC ou le CCN de remplir le dossier et d'obtenir l'aide. »

Bénéficiaire

Mais il faut toutefois noter que, de même que le reste des acteurs intégrés, les spécialistes de l'aide peuvent aussi voir certains de leurs dossiers refusés : par excès de confiance dans le fait qu'il sera accepté, ou en conséquence d'un traitement systématique des dossiers.

- **Une morphologie récurrente : le V inversé**

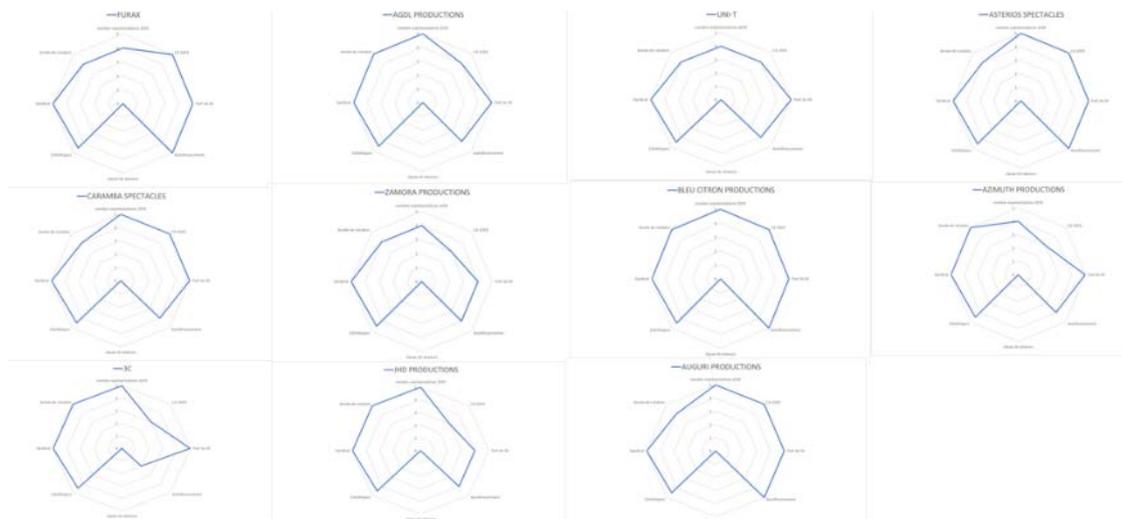
Une morphologie détectée par les radars interpelle tout particulièrement par sa récurrence d'un programme d'aide à l'autre et d'une commission à l'autre (voir figures 16 et 18) : celle en V inversé.

Elle correspond à des structures relativement historiques, avec une activité dense (plus de 200 représentations par an), un profil de PME (au moins 1 million d'euros de CA, souvent plus de 5 millions), une activité centrée sur le spectacle vivant et plus précisément les Variétés, peu subventionnée (déclarant un taux d'autofinancement supérieur à 90%, souvent à 100%), ayant une

appartenance syndicale forte (souvent le Prodis) et qu'il n'est pas nécessaire de relancer lors de l'instruction des dossiers. Elles incarnent les producteurs et diffuseurs qui sont les figures tutélaires du spectacle vivant.

Si leur candidature à une aide se repère dans la totalité des commissions (voir les radars du FDS et de la Diffusion Post Covid), on les retrouve tout particulièrement dans la commission 45, destinée aux producteurs de spectacles et disposant du plus gros budget du CNV (voir plus haut). Ainsi, les structures ayant déposé le plus de dossiers (plus de 50) entre 2005 et 2019 dans cette commission revêtent toutes exactement cette forme. On peut citer parmi elles Furax, AGDL Productions, Uni-T, Zamora Productions, JHD Productions...

Figure 17 : Radar des porteurs de projets récurrents de la commission 45



Lecture : voir 1.4

Sur l'ensemble des commissions que nous avons analysées avec des radars, elles ont obtenu un taux d'attribution ante supérieur à la moyenne générale, voire le taux le plus élevé de toutes les catégories distinguables (voir tableau 9). Cela illustre le poids que peuvent avoir des éléments hors des critères d'aides – les éléments du radar – lorsqu'ils sont combinés : les éléments économiques (les structures en V inversé ont un CA d'au moins 1 million d'euros, une part élevée d'autofinancement, et des budgets conséquents), et les éléments illustrant le degré d'insertion dans le système d'aides dédiées qu'est le CNV (les structures en V inversé ne nécessitent pas ou peu de relance de l'instructrice, ont une part du spectacle vivant élevée dans leur activité, défendent l'esthétique « variétés », et ont été créées avant les années 2000).

4.1.1.3 Les acteurs en voie de professionnalisation

- **Les structures en développement**

La présence de structures de petite taille dans les radars que nous avons mis en place s'explique par une volonté d'équilibre, « *[les membres de commission] veulent pouvoir aider la petite asso rurale comme les très gros* ». Mais elle s'explique aussi plus précisément par la volonté du CNV de soutenir les structures en développement et qui se placent dans un parcours de professionnalisation au bout duquel elles constitueront des acteurs pleinement intégrés.

D'ailleurs, certaines commissions de l'établissement se consacrent précisément à l'aide aux structures de petite taille qui se développent : les contrats territoriaux, le programme d'aides aux résidences co-piloté par la Ville de Paris, et la Commission 1. Les citations qui suivent sont tirées d'instructrices de ces commissions qui mettent particulièrement en lumière ces acteurs. C'est le cas de l'exemple suivant, cité à propos des aides sous forme de contrats régionaux :

« C'est plus difficile de se structurer en région, car il y a moins de compétences à recruter. Si je prends l'exemple d'une structure qu'on a vue du côté de Nantes, son discours c'était 'recruter un booker dans notre coin, y en a pas mille, donc j'ai pris un jeune booker, je l'ai formé et il est parti ailleurs, donc j'arrive plus à retrouver de booker'. C'est aussi lié au phénomène d'être dans une grande ville ou pas, avec des équipements dédiés à la musique. En fait la réflexion de filière, c'est que tout doit se compléter : si tu es une petite structure de prod, il te faut des salles de répétition, c'est mieux s'il y a un conservatoire dans la ville, des salles de concert, des agences de com, des labels. Toutes ces synergies vont faire qu'une boîte va se structurer ou non. C'est aussi pour ça que les boîtes sont principalement dans les grandes villes. Tu ne peux pas te construire tout seul, de toute façon, il faut bien que tu vendes tes concerts à quelqu'un. »

Instructrice

L'objectif de l'aide est dès lors de soutenir les entreprises qui cherchent à se structurer au sens de s'inscrire dans le périmètre de la filière et de professionnaliser ses pratiques. Ou plus précisément, il s'agit d'aller vers l'adoption de pratiques économiques, sociales et légales : investir dans de l'équipement professionnel, salarier les personnes recrutées, tisser des liens avec les acteurs établis, avoir des perspectives d'audience et de fréquentation, assurer une gestion économique et administrative rigoureuse de l'entreprise, assurer un niveau de production, instaurer une billetterie,

respecter les réglementations en termes d'acoustique par exemple, être en mesure de s'insérer dans les réseaux, s'affilier aux organismes professionnels (OGC et CNM) pour s'ouvrir des droits...

La trajectoire au sein du système d'aides participe alors de cette trajectoire de professionnalisation. D'une part, les programmes consacrés aux plus petites structures permettent de peu à peu satisfaire aux exigences plus grandes des autres commissions :

« Un festival qui est en plein développement, qui professionnalise ses pratiques, qui année après année fait en sorte que ce soit un événement professionnel, ça mérite un soutien à plus long terme. [...] Pour certains, [ce sont] des lieux qui démarrent, sont peu professionnels et ont besoin d'un coup de pouce, et ça peut venir d'une aide à l'équipement. Et ensuite ils arrivent finalement à se professionnaliser et on les retrouve dans la com 7 pour la diffusion des salles, ça, c'est un cursus assez régulier »

Institutrice

D'autre part, les parcours d'apprentissage des pratiques du métier et du dépôt de demandes d'aides se renforcent mutuellement, venant attester d'une reconnaissance professionnelle :

« Il faut parfois essayer un premier non pour convaincre [...] et il y a beaucoup de structures refusées qui ensuite ont remercié le CNV et qui ont pu être aidées après : ils cherchent aussi cette reconnaissance professionnelle ».

Institutrice

Peuvent dès lors en découler des parcours de créations de structures affichant une réussite pérenne :

« Par exemple X à Paris, le type est venu nous voir, il avait simplement son idée au départ, il avait l'intention de racheter les lieux, il savait très bien ce qu'il voulait faire, je me souviens qu'on a fait des séances de travail pour affiner son business plan, et techniquement... [...] Il y avait quelques éléments que le type avait déjà complètement en tête. Ensuite, dans un arrondissement de Paris où il n'y a rien, on ne savait pas si le public allait se précipiter, ensuite avec une programmation très large finalement ça fonctionne super bien. Au départ c'est quelqu'un qui a demandé des soutiens, mais il avait aussi des fonds propres importants parce que c'est un ancien trader et il avait décidé d'investir ce qu'il avait gagné dans un projet à Paris, c'est plutôt une bonne idée. Il fait un peu resto, il a des apparts où il fait de l'accueil AirBnB, c'est

le complément de revenu de fonctionnement de la salle, en tout cas c'est un projet qu'on écoute tous les ans et on essaye de pointer là où il faut questionner. »

Instructrice

Mais les échecs existent aussi et l'exemple précédent montre que les réussites reposent dans une certaine mesure sur des ressources préalables à la professionnalisation, ainsi que sur le fait que « *plus tu pars de loin moins tu peux capitaliser* » (Instructrice). Ainsi, les aides ne permettent pas toujours de transformer son activité en métier, leur accès est conditionné aux capacités de professionnalisation : il faut parfois d'abord que l'activité soit un métier pour accéder aux aides.

- **Les projets spécifiques en voie d'institutionnalisation**

Les aides du CNV peuvent aussi concerner des thématiques prioritaires de la politique publique, nouvellement prises en charge par les institutions qui sont donc en voie d'institutionnalisation. C'est le cas d'axes politiques comme les territoires, l'écologie, ou encore l'égalité entre femmes et hommes. Tout projet en relevant peut espérer percevoir une aide, ouvrant ainsi le soutien financier à de nouveaux acteurs, même si les critères de sélection (voir plus haut) restent le plus souvent appliqués.

En définitive, en agrégeant les différents profils des cibles de l'aide, on comprend que les morphologies des structures aidées soient particulièrement variées, allant d'acteurs historiques installés à des structures en cours de développement.

La capacité à correspondre aux exigences des programmes d'aides sélectives fait que ces acteurs intégrés sont les plus à même d'y répondre. En résulte une répartition des aides sélectives concentrée selon une logique parétienne, et une logique presque calquée sur les parts de taxes versées²⁰³ : 20% des structures candidates ont perçu 80% des montants d'aides sélectives entre 2005 et 2019 :

²⁰³ En effet, environ 90% du montant de taxe perçu l'est auprès d'environ 10% de structures redevables.

Tableau 10 : Répartition des aides passant par un comité de sélection²⁰⁴ entre 2005 et 2019

2005-2019				
	Top 20% des porteurs de projets	Top 5% des porteurs de projets	Top 1% des porteurs de projets	Total ou Moyenne
Nombre de structures	474	119	30	2 370
Nombre de dossiers déposés	10 643	5 374	2 227	16 315
<i>Part dans le total des dossiers déposés</i>	65%	33%	14%	100%
Montant d'aide obtenu	120 894 771	65 298 116	30 327 701	151 354 438 €
<i>Part dans le montant total d'aide attribué</i>	80%	43%	20%	100%

Source : données CNV

À noter que la dynamique est la même en 2020, après le passage au CNM :

Tableau 11 : Répartition des aides passant par un comité de sélection²⁰⁵ en 2020

2020				
	Top 20% des porteurs de projets	Top 5% des porteurs de projets	Top 1% des porteurs de projets	Total ou Moyenne
Nombre de structures	368	92	18	1 840
Nombre de dossiers déposés	1 276	448	86	3 470
<i>Part dans le total des dossiers déposés</i>	37%	13%	2%	100%
Montant d'aide obtenu	59 295 765	32 407 786	11 506 428 €	76 328 998 €
<i>Part dans le montant total d'aide attribué</i>	78%	42%	15%	100%

Source : données CNM

Néanmoins, la structure de cette concentration des aides diffère de la période précédente puisque les structures ayant reçu le plus d'aides sont avant tout les cabarets (alors que ce sont plutôt des producteurs dans la période précédente) : la crise pandémique ayant entraîné la fermeture des salles

²⁰⁴ À savoir les fonds d'urgence et les aides sélectives, excluant les droits de tirage et les contrats territoriaux.

²⁰⁵ À savoir les fonds d'urgence (plus de 66 millions d'euros en 2020) et les aides sélectives (près de 10 millions en 2020).

en 2020 a justifié d’orienter l’aide en priorité vers les demandeurs d’aides ayant les charges fixes les plus élevées, en l’espèce les cabarets.

4.1.2 Les refusés fréquents

« La plupart du temps il s’agit de répéter le règlement qu’ils n’ont pas lu et répéter les critères, car pour un premier dépôt, c’est pas très intuitif. »

Instructrice

Les structures fréquemment refusées sont celles particulièrement soumises aux mobiles de décisions décrits précédemment. Elles cumulent des pratiques communes qui contrastent avec celles des acteurs intégrés : des dossiers mal remplis, un non-respect des bonnes pratiques professionnelles (un litige avec la Sacem par exemple), des difficultés à répondre aux questions des instructrices et à rectifier leur dossier de demande. On peut néanmoins relever plusieurs types d’acteurs au sein de cette catégorie, se distinguant par leur profil.

4.1.2.1 Les acteurs peu structurés

Les acteurs peu structurés se définissent en miroir de la catégorie des acteurs en voie de professionnalisation : ils sont sur le chemin de la professionnalisation, mais avec une démarche moins avancée, expliquant leurs difficultés face aux aides, au point d’être parfois d’emblée éliminés :

« Par exemple un dossier à 35 000 euros de CA, je passe un temps fou avec le porteur de projet alors que je sais qu’il va être refusé : ce sont des boîtes qui ne sont pas assez structurées. Je pense que si on prenait sur une année tous les dossiers passés en com, et bien on verrait que tous les dossiers en dessous de 100 000 euros de budget et sans emploi permanent ne passent pas. Il y a un peu des règles comme ça qu’ils appliquent inconsciemment. »

Instructrice

Si le volume du chiffre d’affaires est probablement un signal d’une structure qui n’est pas assez développée (alors qu’à l’inverse, un important chiffre d’affaires est le marqueur d’une entreprise pérenne : voir notre méthodologie des radars), les acteurs peu structurés ont tout de même des profils variés. Ce peut être un entrepreneur qui n’est pas « un vrai producteur parce qu’il ne fait pas une tournée parisienne » (Bénéficiaire), des porteurs de projets considérés comme de mauvais gestionnaires

« *qui plantent boîte sur boîte* » (Instructrice) ou « *qui préfèrent l'artistique et pour qui la gestion, ça passe après* » (Membre de commission) et, souvent, ce sont des amateurs et des acteurs « *pas assez pros* » qui déposent leur premier dossier :

« En fait ça fait un moment que l'asso existe et porte des projets, mais ça fait que 2 ans qu'on dépose des dossiers activement et qu'on réussit à être aidé (...) C'est une structure montée par des artistes, donc il y a un temps d'apprentissage pour savoir comment on monte une compagnie, comment on se professionnalise. (...) Et là en gros ça fait 2 ans qu'on arrive à obtenir des subventions, avant ça n'aboutissait pas parce qu'on n'était pas assez pro ou pas assez identifiés, je ne sais pas. »

Bénéficiaire

Au total, ces acteurs peu structurés font face à un système d'aide qui repose sur l'accompagnement d'une prise de risque professionnel et le principe que « *aider des gens qui ne sont pas pros c'est financer des gens dont on ne sait pas ce qu'ils vont faire de l'argent* » (Instructrice). C'est ainsi la menace d'un dévoiement de l'aide (on pourrait dire de son « gaspillage ») qui conduit les commissions à refuser les dossiers qui ne seront pas capable de faire un emploi efficace de la subvention : « *si tu n'as pas une assise comptable et que tu n'es pas bon gestionnaire, tu n'y arriveras pas, c'est impossible [...] pour moi c'est la base* », dit un membre de commission.

4.1.2.2 Les acteurs sans besoin

« Il faut faire en sorte qu'il n'y ait pas que du Live Nation et du AEG »

Instructrice

Toute une classe d'acteurs se voit refusée des dispositifs de soutien du fait qu'elle n'a pas besoin de l'aide financière. Il s'agit donc principalement d'entreprises avec d'importants moyens, notamment les groupes à dimension internationale.

Ainsi, la commission 2 du CNV, consacrée aux festivals, se divise elle-même en deux dispositifs d'aides, l'un consacré aux festivals avec un budget inférieur à 1,5 million d'euros et l'autre, supérieur. Mais au sein même de cette seconde tranche, les plus gros festivals sont exclus de l'aide. Par exemple, le groupe Live Nation et son festival X ont tenté de déposer des aides à ce guichet, avec un résultat signifiant : si l'événement est soutenu en 2010, les circonstances semblent exceptionnelles puisqu'en 2011 et 2013 le projet est refusé. La commission se réfère aux critères

d'appréciation sur la « mise en place de dispositifs à destination des pros » et sur « la prise de risque artistique et la favorisation d'émergence de nouveaux talents » qui éliminent de facto un certain nombre de gros festivals : « la commission ne souhaite pas soutenir ce projet qui n'entre pas dans ses critères d'appréciation en termes de focus sur le développement, de dispositifs dédiés aux professionnels, de ligne éditoriale, de situation géographique et temporelle, d'actions à l'année et de part des esthétiques les moins diffusées ». Par la suite, X a cessé d'essayer de déposer des dossiers.

La situation d'urgence sanitaire liée au coronavirus et la crise économique ayant touché les activités de spectacle vivant ont renouvelé cette problématique en plaçant des acteurs de taille moyenne comme moins prioritaires face à l'aide :

« Au début de la crise, une structure qui gère bien normalement elle avait de la tréso sur deux mois. Donc les structures qui avaient des pertes, mais qui géraient bien, c'est-à-dire toutes les structures historiques habituelles qu'on a en Com 45, on les a refusées, car elles n'avaient pas de problème de tréso. »

Instructrice

Cependant, les plus gros acteurs traditionnellement aidés ont fini par être touchés par la crise et à devenir des cibles d'aides. Dès lors, le professionnalisme redevient plus pertinent que l'urgence de sauvetage des plus petits acteurs : l'évaluation des dossiers du Fonds de secours passe de la prise en compte de la trésorerie à la prise en compte des pertes sur les montants engagés. Or ce dernier critère est bien plus important chez les structures qui ont beaucoup investi (et étaient donc en mesure d'investir) qu'au sein des petites structures.

« En mars, [une instructrice] me disait 'à quoi ça sert qu'on injecte de l'argent dans des boîtes qui ne vont pas survivre ?'. C'est dur comme question, mais c'est compréhensible. Il vaut mieux donner à des boîtes qui ont des salariés plutôt qu'à des assos qui n'ont pas d'emploi permanent et qui ont d'autres sources de revenus ».

Instructrice

4.1.2.3 Les acteurs hors champ

Toute demande de soutien effectuée pour des ressources hors périmètre du spectacle vivant de musiques actuelles et de variétés exclut de fait les demandeurs d'aide. Ainsi, des instigateurs de projets ayant une activité de spectacle minoritaire, qui sont surtout tournés vers des activités

annexes, se trouvent hors périmètre : des bars qui organisent des karaokés, des sociétés d'organisation de mariages, des salles de théâtre, des fêtes de village ou encore des concerts au chapeau.

« J'étais donc dans une situation où si je m'en tiens au critère, ce dossier est irrecevable, car il ne rentre pas dans le champ des musiques et variétés ou des musiques classiques. On ne couvre toujours pas le spectacle vivant du théâtre par exemple. Or l'escape game ce sont des acteurs, c'est hors champ, c'est de l'animation théâtrale. Et en même temps je ne doute pas qu'ils font des fois quelques spectacles musicaux : j'ai donc dit (sur la fiche d'instruction) que le dossier est recevable, mais qu'en même temps la majorité de l'activité est irrecevable. En plus ils ne payent pas la taxe donc ce n'est pas dans le champ et ils ne sont pas professionnels. Donc j'ai rendu un avis défavorable²⁰⁶. »

Instructrice

Parfois ces acteurs se trouvent à la frontière du champ : c'est le cas du théâtre musical, des contes musicaux, des ciné-concerts, de la danse hip-hop, etc. Cela peut également concerner des acteurs qui sont bien dans le périmètre, mais qui font une demande concernant des ressources hors du contexte du spectacle vivant :

« Donc ils voulaient racheter des chaises, mais ils ont indiqué que c'était des chaises pas solidaires et qu'ils allaient acheter un système pour les rendre solidaires, afin de respecter la réglementation incendie. La commission a dit 'tut tut tut, interdit d'acheter des chaises s'il n'y a pas le système qui permet de les rendre solidaires', parce que ça permettrait de les utiliser sans ça. »

Instructrice

Dans les deux cas (acteurs ou ressources) c'est le fait que la demande se fasse hors d'un champ détourné par le paiement de la taxe qui pose problème : celle-ci constitue la contrepartie attendue de l'aide dans le cadre d'un système mutualiste qui exige une solidarité de tous ses membres. On retrouve bien ici le « ciment d'une culture commune » érigé en principe dès 2002 (voir 2.2). Une condition qui s'avère particulièrement visible dans les aides en région, où ce principe professionnel se confronte aux logiques des acteurs culturels régionaux :

²⁰⁶ La citation se place ici dans le cadre du Fonds de secours mis en place par le CNM en 2020, et pour lequel, pour gérer le flux de demandes, les instructrices donnaient des avis.

« Si t'es sur des amateurs, ils organisent un concert, mais ils ne font pas payer, donc pas de taxe. Ceux qui reçoivent, c'est en fonction de ceux qui donnent. La Drac dit : 'regardez c'est super ils organisent des concerts avec l'asso qui fait de la lambada ', du coup nous on dit 'oui, mais du coup s'il n'y a pas de billetterie'²⁰⁷, il n'y a pas de taxe'. »

Instructrice

Néanmoins, cette exigence d'insertion dans un champ précis, celui du spectacle de musique et des variétés, est parfois perçue comme une barrière à l'entrée par les bénéficiaires qui correspondent à ce champ par certains aspects, mais pas totalement :

« C'est là qu'il y a une logique de guichet : tu poses un dossier au spectacle vivant, mais ils te disent que ta proposition elle est plus arts visuels que spectacle vivant, donc tu vas au guichet des arts visuels et ils te disent que tu es plutôt spectacle vivant : ils se refilent la patate chaude. »

Bénéficiaire

4.1.3 Les bénéficiaires auto-éliminés

D'autres structures dont l'activité relève du spectacle vivant de musique et des variétés ne s'insèrent pourtant pas dans le système des aides auxquelles elles pourraient prétendre. La différence avec les acteurs fréquemment refusés réside dans le fait que ces bénéficiaires auto-éliminés ne cherchent même pas à déposer des demandes d'aides. Ainsi, les pratiques qui les relient sont des pratiques d'auto-élimination vis-à-vis du système d'aides : soit ils refusent sciemment l'aide, soit ils ne se sentent pas légitimes, soit ils n'en ont pas la connaissance.

Ces motifs variables peuvent s'entrecroiser et se rejoindre : les bénéficiaires auto-éliminés regroupent des profils complexes, où la marginalisation des aides est multidimensionnelle. Et s'ils se trouvent traditionnellement hors des radars du système d'aide (donc hors de ses statistiques et hors des discours des instructrices), les urgences successives depuis 2015 les ont de plus en plus conduits au système d'aides du CNV.

4.1.3.1 Les acteurs refusant la demande d'aide

Au moins deux types d'acteurs refusent volontairement les aides proposées par le CNV.

²⁰⁷ Précisons que c'est soit la billetterie soit les contrats de cessions qui génèrent la taxe

Premièrement, on l'a vu, le système d'aides, à travers ses commissions, ne se limite pas à de la sélection, il génère également des informations. Ainsi, un certain nombre de structures de taille conséquente ne veulent pas dévoiler les données sur leur activité : cela les obligerait à « *se mettre à nu devant [leurs] concurrents* » (instructrice), à dévoiler leur comptabilité et notamment les montants des contrats qu'ils nouent. Par ailleurs, le montant des sommes concernées peut ne pas être assez intéressant pour des structures aux grandes surfaces financières, le coût de la demande dépassant les gains espérés.

À l'opposé de ces principes, on retrouve des acteurs qui refusent tout autant l'aide, mais pour des raisons bien différentes : ceux qui se réclament de la culture indépendante. Celle-ci conjugue plusieurs motifs de rejet de l'aide que nous tentons de décrire ici.

En effet (au moins) deux éléments structurent les cultures alternatives indépendantes : d'une part le fait que ses acteurs soient l'objet de précarité et de marginalisation/discriminations ; d'autre part, la pratique artistique y est donc conçue comme un domaine sacralisé dans lequel l'injection d'une distance, d'une autre temporalité, ou de forces extérieures, risque de corrompre l'essence de l'art.

« Dans la musique c'est la même chose : on doit bien mixer, bien masteriser, tout est bien droit, on déborde pas, alors qu'on parle d'art ! À quel moment l'art ça déborde pas ? À quel moment le jazz ça ne débordait pas ? On parle d'une musique d'esclaves, de gens qui chantaient dans des champs de coton, et vous me parlez de déborder ? Évidemment qu'en France on n'arrive pas à faire les mêmes choses !... tant qu'on ne sortira pas de ce truc... Et même l'Angleterre, je trouve que c'est un modèle super intéressant, ce n'est pas des Américains, mais c'est des Anglo-saxons, et ils sont plus proches de nous. Après ils ont aussi toute la culture jamaïcaine et là ça ne peut pas ne pas déborder. Ils ont un truc où, quand il y a la Grime, la Drum n Bass, la Jungle, le Dubstep, etc, il y a un truc 'Fuck le carcan' en fait. On essaye de faire un truc, on n'y arrive pas vraiment, et bah on le fait à notre sauce, ça bave, c'est dégueulasse, c'est mal mixé, mais c'est plein de vie. Et nous après en France on essaye de le reproduire, de l'intellectualiser, mais à partir du moment où on essaye de l'intellectualiser on l'a déjà perdu, il n'y a pas d'intellect là-dedans, il y a de l'instinct. »

Bénéficiaire

La marginalité et la sacralisation de l'art conduisent – voire obligent – à un « faire seul » : il y est question de débrouille, de respect de l'effort, de recherche de l'autonomie et d'acharnement. Pour

ses membres, cette identité contraste avec le fonctionnement des structures subventionnées, ce qui constitue un premier motif de rejet des aides :

« L'État finance des business qui sont pensés à perte, mais les gens se payent et tout va très bien [...]. C'est très pratique, tu coules des boîtes et tout va bien. Et nous on ne fonctionne pas du tout, mais vraiment pas du tout comme ça : on se démène pour arriver à des situations clean, avec des salaires, éviter au maximum le travail masqué, les autoentrepreneurs, les milliards de stagiaires, mais à la fin de l'année on n'est pas déficitaire. [...] On se serre la ceinture et on travaille beaucoup, et on se donne du mal, et on avance de manière saine : on embauche plus de gens quand on fait plus d'argent, et on fait plus d'argent quand on travaille plus. »

Bénéficiaire

Le deuxième motif de refus découlant de cette éthique de la débrouillardise est l'affirmation que l'aide est un dernier recours : ces bénéficiaires auto-éliminés ne souhaitent pas abuser des mécanismes de solidarité, au sens de ne pas y avoir recours sans une nécessité incontournable :

« Je ne demande de l'aide que si j'en ai besoin, et c'est pas parce que j'y ai droit que je la prends. »

Bénéficiaire

En complément, on décèle un refus de quémander, de « faire la manche » (Bénéficiaire) et de « jouer le jeu » d'un système d'aide qui induit de se compromettre :

« On n'a pas envie de demander de l'aide parce que ça annulerait la démarche, l'artiste n'a pas à demander l'autorisation d'exister »

Bénéficiaire

L'ensemble s'inscrit dans un refus, plus large, de l'institutionnel :

« Je n'oppose pas l'indépendance à l'installation, on peut être indépendant et installé. Et institutionnalisé, je ne pense pas que ça arrivera, du fait de la nature même du projet, des musiques et des valeurs défendues, la manière dont on aborde les choses. En revanche installé oui, de plus en plus. Ça n'enlève rien à notre indépendance. Et je dirais même que plus tu es installé, plus tu as la capacité à être indépendant, parce que t'as une colonne vertébrale économique forte, tu es identifié, tu as des leviers pour activer des choses qui vont générer de l'argent. En revanche, institutionnalisé, non, on n'a pas la volonté d'aller vers ça. »

Et dans une préférence pour le recours au secteur privé :

« Moi j'ai beaucoup plus grandi, notamment au sein de Rinse, dans un modèle anglo-saxon, puisqu'il s'agit initialement d'une radio anglaise, et j'ai toujours beaucoup plus tourné mes armes vers le privé plutôt que vers le public. Un, parce que même si c'est la même problématique, j'ai un gros problème avec l'idée de monter des projets qui sont dépendants d'une aide et qui ne soient pas stables par eux-mêmes, parce que si on te retire l'aide du coup le projet tombe, château de cartes quoi, j'aime pas du tout cette idée-là, d'avoir une forme de dépendance économique. Les aides doivent permettre de financer des projets et faire avancer les choses, mais il ne faut pas que la stabilité du projet dépende de l'aide. »

Bénéficiaire

Bien qu'ils n'excluent pas toujours catégoriquement le recours aux aides, les acteurs des cultures indépendantes, en plus de motifs de refus de l'aide, ressentent des écarts de fonctionnement par rapport aux « institutionnels ». Des écarts qui se logent dans la temporalité du fonctionnement : les acteurs hors du circuit institutionnel se considèrent comme plus réactifs et souples que le lent appareil administratif qui caractérise notamment la puissance publique.

« Nous on a un truc pas taylor made mais presque – et sans se vanter hein, parce que c'est aussi par manque de moyens -, on est sur du servicing, on est proches des gens. Donc quand il y a un switch de tendances on le sait avant, on est réactifs. L'institutionnel pour moi il est dans un manque de réactivité, c'est un gros bateau qui a du mal à faire des virages. »

Bénéficiaire

Cela va de pair avec la sensation d'être des acteurs de terrain, constituant notamment les premiers repéreurs de talents artistiques, par contraste à la position abstraite qu'occupe une institution établie :

« Dès qu'il y a un nouveau truc il y a quelqu'un qui vient nous en parler, parce qu'on est des potes, parce qu'on va se dire 't'as vu ce nouveau genre ?! Ce truc de polyrythmie, composé de ci, de ça, etc.', et d'un coup tu entends une prod une fois, deux fois, trois fois, et tu captes que ça va être le truc quoi. Et c'est parce qu'on est au contact de ces créatifs tout le temps, et que nous-mêmes on a cet intérêt et du coup on se questionne, on va se renseigner sur ces choses-là, mais en plus, même quand on ne le fait pas, il y a qqn qui

vient nous le rapporter directement. Moi je suis sur le terrain, et je commence à être fatigué à force, parce que je suis dehors 6 jours sur 7 [...] C'est une passion, nous on fait ça avec le cœur. Et le truc avec les grosses institutions, c'est que c'est de la théorie en fait : ils montent des dossiers et ils créent des projets dans des bureaux. À quel moment est-ce qu'ils ont conscience de la pertinence de leur projet auprès du public ? »

Bénéficiaire

4.1.3.2 Les acteurs subissant l'exclusion

Certains bénéficiaires auto-éliminés ne se retrouvent pas dans le système d'aides non pas parce qu'ils refusent d'y prendre part, mais pour une exclusion qu'ils subissent. Là encore, cette exclusion peut prendre plusieurs formes.

L'une des principales formes de cette exclusion est une auto-exclusion liée à un sentiment d'illégitimité : certains acteurs du secteur ont peur face au système d'aides. L'impression d'opacité des critères nourrit l'inquiétude, la quantité et la complexité des formulaires alimentent une phobie administrative chez des personnes déjà en difficulté sur les autres aspects administratifs de leur métier (l'intermittence par exemple), et la sensation que « *ça n'a pas l'air d'être fait pour que je le comprenne* » (Bénéficiaire) augmente la méfiance.

« En fait je trouve que les institutions fonctionnent comme quand tu veux te désinscrire de Bouygues Telecom ou de Free, c'est très compliqué, il faut rentrer dans des choses très très obscures, des sites internet pas simples, des lettres recommandées auxquelles on ne te répond jamais. »

Bénéficiaire

Le résultat est qu'ils s'autocensurent avec la conviction de ne pas être éligibles.

« J'ai passé les trois premières années de ma boîte à me dire [que ce n'était pas la peine de déposer un dossier, vu les critères]. Je ne demandais pas d'aide. Je me disais que je ne les aurais pas. »

Bénéficiaire

Si la crise du coronavirus a induit une hausse des demandes venant de ces « *outsiders qui ne connaissent pas le CNM et son prisme professionnel* » (Instructrice), il faut noter que les nouveaux entrants dans le système d'aides ne sont pas les seuls à partir d'un a priori d'illégitimité. L'un des bénéficiaires

interrogés, accoutumés du système d'aides parle d'une usure liée à un manque de reconnaissance et des refus successifs :

« Il y a des endroits où on se sent légitime plus que d'autres. D'autant qu'on s'en est pris dans la gueule des dossiers : la Sacem qui nous dit 'mais oui oui, on va vous aider', et finalement rien. Et tu es usé par ça, t'as l'impression que tu dois gratter du dossier pour faire vivre ces commissions ! »

Bénéficiaire

L'autre marqueur des exclus des aides est un manque de ressources. On observe en particulier un manque de temps pour comprendre le fonctionnement des aides et effectuer des demandes.

« L'énergie que tu passes à monter un dossier pour qu'on te dise non, si tu avais mis la même pour aller démarcher un privé tu aurais eu plus de chances de succès, et vu qu'on est pas mal dans une logique de survie, dans des petits projets qui en sont au début, on n'a jamais eu la ressource pour dire 'attendez, petite pause, venez on prend 6 mois pour aller chercher des aides', parce que tout semble très long et très pénible. »

Bénéficiaire

Il s'agit également d'un manque de ressources financières, notamment dans le recrutement de personnes compétentes dans le montage de dossier, *« des gens expérimentés qui savent monter des dossiers et aller chercher de l'argent, mais qui coûtent 2000€ net par mois »* (bénéficiaire).

« Tu as vu les modalités du dossier ? Tu vas comprendre pourquoi beaucoup d'entre nous ne l'ont pas monté. Moi je n'ai pas d'administrateur en interne, c'est trop cher, donc moi je bosse avec un freelance qui va me coûter 400€ pour faire ce dossier, c'est énorme en ces temps de disette, et si ça ne marche pas il faudra que je le paye quand même. Le dossier est trop lourd. »

Bénéficiaire

Enfin, il s'agit de ressources en capital social, les acteurs étant peu intégrés aux réseaux et se retrouvant donc hors des radars de l'aide :

« Nous on est toute une génération de lieux indépendants [...] et on s'aperçoit qu'on n'est pas assez structurés pour se syndiquer, on est trop divers. [...] Si on faisait que musique, on aurait un guichet à la DRAC et j'aurais les représentations syndicales nécessaires : on me donnerait vite de l'argent, on pourrait réfléchir à des solutions mutualisées de billetterie... Mais nous on ne fait pas que musique, donc on n'est pas repérés comme tels. »

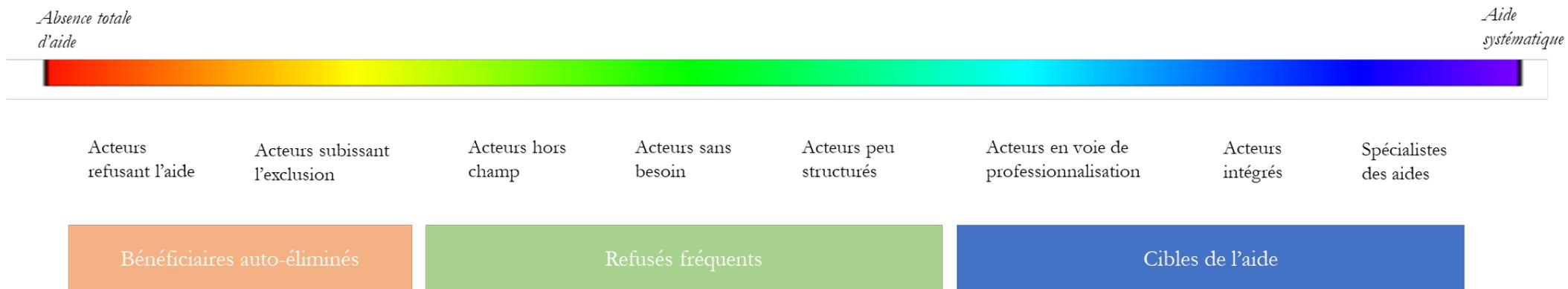
Lorsqu'ils se cumulent, ces manques de ressources mènent à un cercle vicieux : le manque de moyens entretient le manque de moyens, fait perdurer le déficit de légitimité, nourrit un manque d'envie, face à un système d'aides qui s'avère être une économie, « *un business* » (Bénéficiaire). Les entreprises fragiles, n'ayant pas les moyens de recruter d'autres gens (« *si je fais un CDI je coule ma boîte* ».), dont les activités auto financées – on rejoint ici les cultures indépendantes – s'exposent tout particulièrement à cette spirale.

4.2 Schématisation de la typologie des bénéficiaires

Nous synthétisons ici dans un schéma la typologie des différents bénéficiaires du système d'aides du CNV. Cette typologie se fonde d'une part sur les résultats moyens de l'attribution (l'intensité de l'acceptation) pour les différents bénéficiaires et d'autre part sur les pratiques des bénéficiaires face aux aides.

Elle est dynamique - les acteurs peuvent évoluer le long du gradient - et composite : des acteurs différents se côtoient au sein de mêmes catégories. Par exemple, des bénéficiaires fréquemment refusés et les bénéficiaires auto-éliminés peuvent devenir des cibles de l'aide (voir le cas Crescendo), de même que des acteurs intégrés peuvent à terme choisir de sortir du système. On comprend aussi que des structures incarnant d'extrêmes opposés cohabitent dans de mêmes pratiques : les grands groupes du spectacle vivant verticalement intégrés, de même que les cultures indépendantes comme la musique punk, peuvent éviter l'appareil de soutien par choix, tandis que des entrepreneurs établis peuvent être refusés des aides pour avoir mal rempli leur dossier, au même titre que des structures peu structurées. C'est cette dimension dynamique et non figée de l'accès au système que la représentation avec un gradient met en évidence.

Figure 18 : Typologie des bénéficiaires de l'aide du CNV-CNM



5 [Conclusion] Les commissions d'aide comme mode de régulation hybride

A un niveau intraorganisationnel, les commissions d'aide du CNV-CNM laissent entrevoir une double régulation. En premier lieu, une régulation visible, avec un système organisé autour de critères explicites et d'une éthique partagée par ses parties prenantes, aboutissant à un soutien à une diversité de structures musicales et accompagnant le développement de celles-ci. En tentant d'appréhender l'ensemble des processus de règles traversant cette organisation, on repère pourtant d'autres formes moins visibles de régulation., faisant du système d'aides un système complexe, marqué par un jeu ambivalent d'intérêts, d'engagements et d'intentions. Quatre points le matérialisent.

Le premier est une ambivalence est héritée d'une longue histoire dans laquelle l'État et les professionnels. ont construit ensemble les outils d'une politique publique, dans une logique de négociations, frôlant parfois le jeu de dupes : l'État « *fait semblant de croire qu'il n'a pas besoin de donner d'argent et que les producteurs vont être touchés par la grâce et faire une politique de la musique avec leurs propres moyens* » (Ancien responsable au ministère de la Culture), tandis que ces mêmes professionnels cherchent à positionner leurs intérêts au sein d'un établissement public par le biais d'organisations syndicales et tendent à s'accaparer l'outil. Le principal consensus qui en émerge est la focalisation de la mission publique de l'établissement sur la défense et le développement de la filière.

Mais ce jeu hybride s'est inscrit dans des formes organisationnelles (une taxe affectée, un EPIC, des textes réglementaires) et tend donc à se prolonger dans le CNV-CNM et ses commissions. La répartition du pouvoir y est diffuse : si la sélection des dossiers d'aides lors des commissions est un moment de choix crucial, d'autres moments de sélection précédent et encadrent cette sélection « officielle », et se logent dans des réseaux informels comme la décision d'attribution des budgets d'aide, la sélection des arbitres attribuant les aides, la sélection des aides, ou encore la conception (c.-à-d. définition et révision) des règles régissant le système se jouant dès les phases de concertation des professionnels.

Troisième point, la forte présence des professionnels se matérialise dans les aspects opérationnels de l'aide : ses dispositifs légaux, ses (bonnes) pratiques, et ses instruments de gestion. Parmi ces instruments, l'étude des critères de sélection nous amène à repérer de nouveau la rançon de

l'histoire, mais également à noter qu'à cet échelon aussi c'est l'arrangement qui s'impose : la sélection opérée en commissions est fondée sur une panoplie de règles typiques de la Théorie de la Régulation Sociale, à savoir des règles de contrôle officielles (les critères d'éligibilité et les critères d'appréciation), mais aussi des règles autonomes et beaucoup plus invisibilisées (les motifs hors critères tels que l'accord tacite ou l'envie d'aider).

Enfin, l'aide est ambivalente dans ce qu'elle produit. D'une part, elle renforce le secteur : la sélection ne consiste pas qu'à aider (elle construit connaissance et confiance au sein de la branche) et, tout en touchant une variété de structure, son exigence professionnelle vise à éviter les effets d'aubaine, l'opportunisme de certains acteurs ou le mauvais *timing* d'un soutien. Mais dans le même temps, dans un mécanisme complexe de transactions de ressources plutôt que de favoritisme, elle se concentre sur un nombre réduit d'acteurs disposant des ressources adéquates et génère des exclus. Ce qui rend ces tensions conciliables, c'est précisément le principe cardinal qui guide l'organisation et traverse l'ensemble de ses composantes : la professionnalisation du secteur. Les instructrices sont un exemple de matérialisation de ce principe et de sa propension à faire tenir en équilibre : bien loin d'être anodin, c'est leur travail de médiation fait tenir ensemble les intérêts des professionnels avec les politiques publiques, les règles implicites avec les critères affichés.

L'ensemble dessine, à des niveaux macroorganisationnels, une politique publique de la musique qui oscille entre un pur interventionnisme et un laisser-faire des acteurs du marché, dans un fonctionnement hybride dépassant des conceptions trop souvent réduites à « l'exception culturelle ».

6 [Transition] Le passage au CNM

Cette orientation peut susciter la crainte d'une « *systématisation d'exigences professionnelles* » qui formeraient une marche trop haute au point de devenir une barrière à l'entrée, et qui seraient inadaptées aux logiques de la découverte. Autrement dit se manifesterait la possibilité d'une inertie rétive au changement et d'une limitation de l'accès qui pourrait à terme peser sur l'établissement. C'est ce que nous cherchons à évaluer dans la suite de la thèse.

Nous le faisons notamment dans le cadre du passage du CNV au CNM en 2020. Dans cette thèse, nous n'étudions pas vraiment la préfiguration de ce nouvel établissement, mais il est probable qu'elle ait rejoué nombre de nœuds que nous avons mis en avant dans ce chapitre : composition des instances, financement de la structure redistributrice, engagements budgétaires... Lorsque le

projet aboutit en 2020, un des faits notables est que les professionnels se retrouvent en minorité dans le Conseil d'Administration, notamment face aux représentants de l'État et à ceux des OGC (voir figure 12). Des choses bougent. D'autres restent. Dans les chapitres 4 et 5, nous tentons justement de regarder les transformations auxquelles fait face le CNM et les résiliences qui le composent. Mais auparavant, nous tentons de mieux cerner de quoi et de qui relève le changement.

CHAPITRE 4 - Believe et la distribution numérique : encourager l'indépendance par le développement en ligne

En effet, dans ce chapitre, nous prolongeons notre enquête sur l'étude des processus de règles à des niveaux plus intraorganisationnels et nous portons l'analyse chez un autre type d'acteur, dans un nouveau monde de règles : celui des acteurs du changement numérique dans la musique enregistrée. Comment ce changement renouvelle-t-il la régulation de la musique ? Quels processus de règles sont établis par les organisations porteuses des transformations ? Le changement numérique nous intéresse ici tout particulièrement, en tant qu'il s'est imposé comme une forme majeure du changement permanent (voire la principale, à ce jour). De même que dans le chapitre précédent – et dans une perspective comparative – nous tentons de retracer le parcours de ces règles, leur mise en pratiques et ce qu'elles créent : quelles sont les manières de faire apportées par le numérique, comment elles bousculent les règles du secteur et de ses acteurs, et quels équilibres émergent de ces transformations ; le tout à un niveau opérationnel aussi bien qu'à un niveau de branche.

On l'a vu, la littérature sur les transformations numériques de la musique enregistrée met en avant une reconfiguration de l'intermédiation plutôt qu'une désintermédiation dans la chaîne de valeur traditionnelle (voir chapitre 2). Dans ce contexte, les plateformes et les acteurs historiques résilients sont la plupart du temps les objets d'étude de la recherche, donnant une vision que l'on peut simplifier en artistes-labels-plateformes-fans. Pourtant, les rôles d'intermédiation se sont multipliés (Guichardaz *et al.*, 2019) et d'autres entreprises innovantes du numérique se sont développées notamment en amont des plateformes. Mais à notre connaissance elles font l'objet de peu de travaux : on peut citer les opérateurs du *fake stream* étudiés par Drott (2020) ou les agrégateurs qui gèrent les coûts de transaction persistants entre plateformes, OGC, artistes et labels (Galuszka, 2015).

Parmi ces nouveaux acteurs négligés, le cas de Believe interpelle. Believe n'est ni une plateforme, ni un label, ni un agrégateur ; ou plutôt, elle est un peu des trois. Si l'on pose grossièrement son rôle, on peut dire qu'il consiste à mettre la musique des artistes sur les plateformes de streaming.

La nécessité d'un intermédiaire pour remplir cette tâche n'est pas évidente. Et pourtant : depuis sa création en 2005 et en plein marasme économique du disque, l'entreprise française a connu une croissance remarquable, au rythme d'environ 50% annuels sur les dix dernières années, jusqu'à rentrer en Bourse en 2021 et atteindre un chiffre d'affaires d'environ 577 millions d'euros la même année²⁰⁸ (voir figure 32). Elle se targue aussi de distribuer plus d'un million d'artistes, et plus d'un tiers de la musique digitale au monde en volume : une échelle qui contraste avec l'imaginaire du *star system* des *majors*. Comment expliquer ce phénomène ? Comment expliquer que des acteurs historiquement considérés comme marginaux pèsent un tel poids dans l'écosystème ?

Nous montrons qu'à l'issue d'une trajectoire stratégique fulgurante et contrastant avec la morosité du champ, la firme a concouru à la naissance de nouveaux métiers, de nouvelles manières de faire et, plus globalement, d'un marché de la distribution numérique en pleine expansion. La position – jusqu'alors inexplorée – qu'elle occupe entre artistes et plateformes éclaire d'un jour nouveau le phénomène de reconfiguration de l'intermédiation artistique par le biais du numérique.

1 Histoire d'une construction stratégique

« La clé du monde de la musique c'est de trouver les partenaires qui sont les carrefours d'audience qui vont permettre d'exposer les artistes aux audiences les plus larges possibles. »

Direction

La construction de l'organisation de Believe s'est faite lors de quatre grandes orientations stratégiques (Charbonnier *et al.*, 2021). Dans cette section, nous produisons la description et l'analyse de ce parcours, que la chronologie ci-dessous permet de suivre (voir figure 20).

²⁰⁸ Source : <https://www.maddynews.com/2022/03/18/musique-believe-resultats-2021/>.

Figure 19 : Chronologie de Believe

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Actionnariat	Création de Believe		Levée de fonds de 2m€						
Acquisition									
Clients	Diffuseurs numériques et labels		Artistes libérés de leur contrat avec les majors		Plateformes de streaming				
Partenariats			Franchises en Allemagne et en Italie		EMI	Accords avec les plateformes vidéos		Apple PIAS	
Stratégie affichée						Priorité donnée à la vidéo pour être un Multi-Channel Network	Etre présent sur la production et le développement d'artiste	Aller à l'international avec iTunes	
Créations d'instruments de gestion	Backstage, players en ligne, digital marketing				Zimbalam	Nouvelle version de Backstage	Believe Rec	Département Vidéo	App de consultation des datas
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Actionnariat		Levée de fonds de 60m\$		Rumeurs de rachat par Sony				Entrée en Bourse avec une levée de 300m€	
Acquisition		Tunecore	Musicast et Naïve	Soul Food, Made in Italy, 8 catalogues de Warner Music	Nuclear Blast, Phases, 4ward, Groove Attack, Tôt ou Tard (49%)	Entco et Six et Sept (49%)	DMC, Soundsgood	PlayTwo (25%), VMAG (15%), Think Music, Jo&Co	
Clients						240 diffuseurs numériques			
Partenariats	Accord avec 1D Lab	Wall of Sound, Prime, Tencent	R&S, DRM, Indie Distrib, PMG	Savoir Faire, Six et Sept	Botnik	Partenariat Tunecore-Tencent, Lobster	Tik Tok, House Anxiety	Partenariat Tunecore-YouTube Shorts	
Stratégie affichée			Orientation vers l'Artist Services		Diversification (live, édition, nouveaux catalogues)	"Etre le Publicis de la musique"			
Créations d'instruments de gestion	Zimbalam fusionné avec Tunecore		Data music	AllPoints, Animal 63			Blood Blast Distribution, PIVTL Projects	Backlink	

Source : auteur, d'après données issues de la presse

1.1 Le cœur de métier : la distribution numérique

1.1.1 Saisir l'opportunité du numérique : un cheminement heurté

En 2005, à sa création, Believe entre sur une branche bien précise de la filière musicale, celle de l'industrie de la production phonographique. À ce moment, le marché de la musique enregistrée est quasi exclusivement physique : la vente de CD, bien qu'en plein déclin, occupe plus de 90% des parts de marché. Les canaux de diffusion de la musique sont donc en grande majorité la promotion sur la télévision et la radio, et la distribution dans les Grandes Surfaces Alimentaires ainsi que dans les Grandes Surfaces Spécialisées.

Pourtant, la révolution des formats d'usages numériques est déjà bien entamée : les changements du physique vers le numérique se sont amorcés dès le milieu des années 1990. Mais les *majors* n'en prennent la mesure que dans les années 2000. Dès le début de la décennie, alors que le marché numérique est encore embryonnaire, elles ont tenté de s'adapter au numérique par de nombreuses expérimentations. À cette époque, elles mettent par exemple déjà en place des sites de ventes de fichiers numériques en ligne. Mais ils sont abandonnés au milieu de la décennie, du fait d'une tarification non concurrentielle face à Apple, de l'incompatibilité des standards de formats technologiques entre leur système et ceux de diffusion, ou encore du fait des mesures de rétorsion qu'elles prennent vis-à-vis des diffuseurs indépendants en contractant le nombre de licences accordées, réduisant ainsi leur champ de monétisation. Plus qu'une passivité et un aveuglement, les *majors* ont tardé à prendre le tournant du numérique par manque de cohérence stratégique (Moyon, 2011).

C'est aussi un certain conservatisme qui les a laissées alignées sur les logiques d'un marché physique en déclin : une conviction qui associe les nouveaux modes de consommation au piratage et à la perte de valeur (Fanen, 2017) et qui aura conduit les *majors* à vouloir maintenir le plus longtemps possible les circuits profitables de la distribution physique, leur propre protection des œuvres mises en ligne (par le biais des DRM, limitant leur circulation) ou encore les modalités de négociation du contrat d'artiste. Par conséquent, les *majors* peinent à s'adapter et la première décennie du XXI^e siècle est marquée par une politique de réduction des coûts, via une série de plans de licenciements, de remises de contrats aux artistes et de réduction du nombre de signatures.

À l'inverse, sur cette période, Believe se place pleinement sur les relais numériques de la croissance. Denis Ladegaillerie est justement issu d'une des entreprises qui ont tenté de se positionner rapidement sur le numérique. En effet, juste avant de monter Believe, le futur PDG a fait sa carrière chez mp3.com, une filiale d'Universal qui fût l'une des premières structures à proposer une offre légale payante de téléchargement en ligne, distribuant surtout des catalogues de labels indépendants, comme Naïve.

Alors que le projet – peut-être arrivé trop tôt – prend fin, les acteurs de la distribution des contenus musicaux en ligne se multiplient : les deux grands acteurs de la distribution physique spécialisée, la Fnac et Virgin, ont lancé leur service de téléchargement légal (*download*), à l'instar de Rhapsody et Napster, qui tente de légaliser l'énorme succès de son service de *peer-to-peer*, et surtout d'iTunes, le service de download de titres musicaux d'Apple, qui écrase rapidement la concurrence par ses prix cassés (Hesmondhalgh & Meier, 2017). Bien que la période soit encore surtout au physique, un petit peu aux sonneries mobiles, les opportunités viables commencent à poindre du côté du numérique, avec le téléchargement légal donc. Le Syndicat national de l'édition phonographique (SNEP) indique en 2009 dans son rapport annuel qu'alors que les ventes physiques en magasins sont en recul de près de 17% entre 2007 et 2008, les téléchargements payants sur internet ont, eux, augmenté de 44% pour atteindre 4% de parts de marché. C'est donc avec la conviction que le numérique constitue l'avenir de la branche de musique enregistrée que Believe se crée.

« Je me souviendrai toujours de mon premier mois, où ça a été la révolution. Moi avant j'étais chez X et j'ai une petite anecdote de quand j'étais responsable de la playlist chez eux (...) le streaming existait en offre, mais pas du tout en revenus, ça commençait seulement (...). Et je me souviendrai toujours du jour où on a été numéro 1 du Top Single iTunes et je tombe nez à nez avec W, le PDG de X et je lui dis 't'as vu W c'est super on est numéro un du Top Single iTunes' et il m'a dit 'ouai ok super... Et tu sais combien on gagne sur un téléchargement?', je dis 'bah ouai, 0.99 donc ça doit 0.71 en net', et il me répond 'ouai, c'est exactement ça, donc s'il te plaît reviens me voir le jour où t'arriveras à faire tourner une boîte qui fait du chiffre d'affaires comme ça'. (...) Donc c'était super mal vu. Or quand je suis arrivé chez Believe, on me disait 'non, mais ce n'est pas une question d'être bien ou mal vu, c'est le futur, c'est tout'. Et je disais à mes collègues, mes anciens collègues, mes proches : 'en fait j'ai l'impression d'être déjà en 2013' »

Head of Distribution

Le numérique, encore naissant, consiste alors essentiellement à avoir sa musique sur iTunes (et éventuellement sur les quelques sites dans son sillage) et à se promouvoir sur le site MySpace devenu le lieu de repérage de nombre d'artistes. Apple et les nouveaux magasins dématérialisés

concentrent leur activité sur le développement technologique de leur plateforme et sur le versant client de leur marché. Par ailleurs, ils échangent quasi exclusivement avec les acteurs les plus identifiés du marché de la musique enregistrée, à savoir les *majors*. Pourtant les quatre plus grosses maisons de disques ne sont pas les seuls producteurs de musique, de nombreux labels indépendants existent en France, et face à la myriade de projets artistiques commercialisés, les *stores* numériques ont donc besoin d'avoir des fournisseurs en mesure d'agréger le contenu qui viendra nourrir leur vitrine.

« Believe était dans un mouvement d'innovation et surtout allait voir des intermédiaires qui eux avaient compris que le nouveau monde était en train de se dessiner et qui tentaient de voir comment monétiser l'audience dans ce nouveau monde. Quand je dis les intermédiaires, je pense notamment à des artistes et des producteurs qui se disaient 'je sais comment fonctionne l'économie du physique, mais le digital ça a l'air technique, comment je rentre dans ce monde digital, qui a cette expertise ?', et à cette époque les majors avaient beaucoup de mal à se définir comme ça justement. Donc ça a donné un dynamisme autour du fait que 'qui a l'expertise du digital pour adresser les nouveaux leviers de croissance de la musique ?', et bien c'était Believe. »

Direction marketing

Ces « agrégateurs » existent déjà pour certains, c'est le cas de The Orchard, CD Baby, Ingrooves, Ioda et TuneCore, qui se crée la même année que Believe. Et si cette même année 2005, Apple lance elle-même son propre service d'agrégation et de rétribution des contenus pour les plus petits labels – iTunes Producer, assisté d'un grand nombre de juristes chargés de nouer les contrats – le recours aux agrégateurs lui est indispensable pour accélérer et amplifier son mouvement.

Dans ce secteur concurrentiel, Believe s'efforce d'une part de nouer des accords de distribution avec l'ensemble des plateformes de téléchargement en ligne, et d'autre part d'inciter un maximum de producteurs, surtout indépendants, de les rejoindre en signant des contrats de distribution numérique. Très agressive sur le marché, elle parvient à récupérer des comptes de producteurs et d'artistes auprès de ses concurrents directs, notamment Ioda. Mais la tâche s'avère pour beaucoup pédagogique, consistant à convaincre les producteurs de l'intérêt de faire des ventes digitales et à les éduquer sur leur fonctionnement spécifique, car le numérique est encore fortement associé au piratage et génère peu de revenus. Une incertitude qui pèse aussi sur Believe puisque l'entreprise, qui ne dépasse pas la dizaine d'employés, se retrouve fortement dépendante d'iTunes qui fait la majorité de son chiffre d'affaires en 2007.

« Nicolas (...) lui il signait méthodiquement, il allait voir les labels et il leur disait ‘nous sommes le premier distributeur indépendant digital’ ; il faisait un travail de commercial pour convaincre les labels. Et puis moi c’était plutôt les voir à Paris, aller déjeuner avec eux, leur dire ‘tu verras ce n’est pas si compliqué que ça’ et apprendre en même temps qu’eux aussi. »

Head of Sales

C’est avec ces deux versants de collaborateurs, les labels d’un côté et les *stores* de l’autre, que Believe met en place son activité. Si le démarchage constitue un volet de cette activité, l’essentiel des tâches est lié à la distribution numérique, le cœur de métier de Believe. En effet, si le fait d’agréger des titres de musique fait partie du périmètre, il s’agit ensuite de livrer ce contenu aux diffuseurs en ligne, d’où le terme de distribution numérique. Ainsi, l’appellation d’agrégateur, qui était souvent employée pour désigner les acteurs comme Believe dans la première décennie 2000, devient rapidement obsolète à mesure que ses activités, dont nous rendons compte ci-après, évoluent et se complexifient.

1.1.2 Les étapes d’une distribution numérique basique

Avec les progrès du réseau internet, les terminaux deviennent suffisamment performants pour échanger du contenu en volume et avec une certaine qualité technique, intensifiant encore la consommation en ligne. En 2009, les évaluations du SNEP font apparaître un tournant dans la structuration des revenus de la musique enregistrée : alors que les ventes physiques ainsi que les sonneries mobiles sont en recul, le *download* continue de progresser fortement, de même que le streaming qui, pour la première fois, figure dans les parts du marché de la production phonographique.

Dans ce contexte des premières années de l’histoire de Believe, la distribution se décompose en plusieurs étapes bien précises, soumises en bonne partie aux attentes des *stores*, dont le nombre, les spécificités, la complexité de l’offre et les exigences n’ont fait que s’accroître au fil du temps.

En premier lieu, Believe réceptionne les enregistrements des producteurs et les convertit en format numérique si nécessaire. En régime de transition numérique, où la fabrication des supports est encore majoritairement physique, la tâche n’est pas anodine. Believe ouvre sa porte à tout le monde, traite avec beaucoup de producteurs qui n’ont pas de fichiers digitaux et reçoit parfois les CD par caisses entières, de tous genres musicaux différents. Une fois le CD récupéré, il est numérisé dans

des tours à ripper, sa pochette scannée, le tout mis sur un disque dur et envoyé par courrier postal. Cette opération, à mesure que le numérique a progressé, s'est considérablement automatisée.

Dans un second temps, un travail de référencement est mené, divisé en un répertoire du contenu (le titre audio) et de ses contenus associés (les visuels par exemple), ainsi qu'une vérification des métadonnées du contenu, c'est-à-dire l'ensemble des crédits rattachés au titre (*tracklisting*, noms de l'auteur, compositeur, l'interprète, genre musical, droits territoire, prix de l'album, etc.). Believe doit en effet être capable de fournir rapidement aux *stores* le titre du morceau, le nom de l'auteur ou encore de contrôler les langages explicites. Là aussi, l'entreprise décide dès les premiers temps de traiter tous les contenus qu'elle reçoit ; or ces derniers, du fait d'un rapport au digital contrasté parmi les producteurs, arrivent avec un niveau très variable de conformité aux exigences des plateformes, représentant là encore une tâche conséquente. À l'inverse de l'opération de réception du contenu, cette opération de référencement s'est de plus en plus complexifiée : il s'agit non seulement de référencer les métadonnées transmises, mais aussi de les contrôler (vérifier, par des outils d'empreinte sonore par exemple, que c'est le bon ayant droit qui est associé au titre), de les enrichir (de plus en plus sont ajoutées des données comme les « *moods* » des titres) et de les stocker.

Une fois ce formatage opéré, il s'agit d'effectuer la livraison aux magasins de musique en ligne, au format numérique choisi par chacun d'eux. Enfin, après la mise à disposition de la musique et sa consommation sous forme d'écoute ou de téléchargement, s'enclenche une autre étape : Believe se charge de réclamer auprès des plateformes, collecter et répartir les royalties dues au producteur. Elle présente aussi sous forme de tableaux récapitulatifs les données liées aux ventes et aux royalties.

Figure 20 : Les étapes de la distribution numérique



1.1.3 Outils et standardisation : la technologie comme pilier du modèle

Du fait de son caractère technologique, mais aussi du fait de l'ampleur et de la systématique de certaines tâches, un des enjeux principaux de la distribution numérique s'est très vite situé au niveau des capacités de chaque structure à développer une technologie performante.

On pourrait d'ailleurs dire qu'avant même d'être un acteur de l'écosystème musical, Believe se trouve être une entreprise de « *tech* ». Car là où Believe prend un avantage certain face à ses concurrents, c'est qu'elle mise très tôt sur le développement de tous ces outils technologiques en interne. Un choix qui lui permet d'adapter cette technologie aux besoins de ses équipes, aux attentes de lisibilité et de transparence des producteurs et aux exigences de réactivité et d'efficacité des plateformes. Des attentes et des exigences parfois antagonistes et que Believe se charge d'arranger par sa technologie. Ainsi, la création d'instruments capables d'une part d'ingérer les volumes croissants d'intrants et d'autre part de faire miroir aux technologies des plateformes, s'inscrit tout autant dans les toutes premières activités développées par Believe.

« En fait tout part des plateformes. Et si on regarde le basculement de l'écosystème qui a fait qu'on en est arrivé là où on est aujourd'hui, la contrainte numéro un dans ce basculement ça a vraiment été la techno. »

Direction

Les développements sont nombreux et rencontrent plus ou moins de succès au démarrage. Believe s'est par exemple lancée sur la création de lecteurs de musique en ligne ou encore sur les services de communication digitaux, deux développements qu'elle a abandonnés face aux *pure players* comme MailChimp. C'est bien plus dans la distribution numérique que les étapes se sont considérablement automatisées : à ses débuts, et afin d'améliorer la réception, le stockage et la livraison des contenus arrivants, l'entreprise achète par exemple des serveurs FTP qui facilitent le transfert de fichiers à distance, ou investit dans la construction de bases de données destinées à la numérisation du contenu. Dès 2005, Believe crée aussi sa propre plateforme, Backstage, qui devient rapidement le centre névralgique de son système de distribution numérique (voir focus 3). Elle permet une centralisation d'informations devenues indispensables pour les deux versants de clients : d'un côté de Believe, le producteur a accès à un tableau de bord, synthétisant en valeur et en volume les performances digitales de son compte ; de l'autre côté, les plateformes n'ont qu'un seul point de contact à qui communiquer leurs données et de qui recevoir les nombreuses sorties musicales.

Focus 3 : Le Backstage

Le « Backstage » est la plateforme historique de Believe. Encore en 2019 c'est la base de données principale du groupe, employée par l'ensemble de ses strates, de TuneCore aux Labels, en passant par Believe Distribution. Elle dispose de plusieurs étapes, sous-tendues par un système technologique, divisible en deux fonctionnalités principales.

1. La gestion d'un catalogue

La première étape est de digitaliser son catalogue et de le rassembler chez son distributeur numérique, en l'occurrence Believe, afin qu'il soit livré aux plateformes. Believe a donc créé un système de dépôt de contenus au sein du Backstage : il consiste à créer un « produit », ou plutôt une « sortie » (puisque ce produit est voué à être diffusé) associée au compte d'un producteur. Prenons le cas du dépôt d'un seul titre (le dépôt de plusieurs albums en même temps étant autrement complexe): après la vérification de préalables techniques tels qu'avoir un navigateur internet conforme au système informatique Believe ou encore avoir le bon format audio, l'interface de livraison demande au producteur (ou au *Label Manager*/Chef de Projet qui le représente) de compléter l'ensemble des métadonnées du contenu : le code ISRC (c.-à-d. l'immatriculation du titre obtenue auprès d'un organisme de gestion collective des droits des producteurs), le titre de la chanson, son genre, son auteur, son compositeur...

Figure 21 : Exemple des métadonnées demandées pour un titre de musique classique

The screenshot shows a web form titled "Assets metadata" for entering classical music information. The form includes the following fields and options:

- Primary track type ***: Radio buttons for Standard and Classical.
- Secondary track type ***: Radio buttons for Opera and Other classical music.
- This track is ***: Radio buttons for a complete work and a part of a work.
- This work is ***: Radio buttons for with movement, with number, and neither one nor the other.
- Work title ***: Text input field.
- Piece number**: Text input field with a "No." label.
- Piece name**: Text input field.
- Key ***: Radio buttons for Applied to the whole work and Applied to the piece. Below is a dropdown menu set to "Please Choose" and a checkbox for "No key".
- Opus number**: Text input field with an "Op." label.
- Catalogue number**: Text input field.
- Nickname**: Text input field.
- Version**: Text input field.
- Full title preview**: A link to view the full title.
- Orchestra or chorus**: Text input field.
- Conductor**: Text input field.
- Soloist**: Text input field.
- Singer**: Text input field.
- Author**: Text input field.

Source : Blog de Believe²⁰⁹

Ce n'est qu'après ces démarches que la sortie peut être soumise à la validation des équipes Believe. Une fois ses sorties créées et validées, le producteur a donc accès à l'ensemble de son catalogue distribué chez Believe.

Ensuite, Believe a développé des outils de scan et de *tracking* qui repèrent sur les plateformes les utilisations d'un contenu enregistré dans la base du Backstage. Elle est ainsi en mesure de détecter les consommations du contenu tel qu'il a été officiellement distribué en numérique, mais aussi des usages annexes comme l'utilisation des titres synchronisés sur des vidéos d'autres utilisateurs (*user generated content*).

« On a une machine qui va scanner nos chaînes partenaires et qui dit 'ah tiens, il y a une nouvelle vidéo là, c'est à rattacher chez nous', on crée le produit correspondant dans la base de données et comme ça le jour où YouTube nous paye on peut allouer les revenus générés à ce produit dans notre base de données et donc ensuite l'afficher au producteur dans son interface Believe »

Head of Product

Ce reporting facilite la monétisation du produit concerné : grâce au traçage des consommations sur les différentes plateformes et grâce à la centralisation d'une information éclatée par un modèle de reporting propre à chacune d'elle, le Backstage fluidifie la mise à disposition des données de rémunération pour un même producteur ayant-droit et permet un versement unique et transparent des royalties.

2. La promotion du catalogue

En plus de la création des sorties d'un catalogue, le Backstage dispose d'instruments permettant d'affiner l'organisation de ces sorties, d'optimiser le marketing et d'améliorer la promotion du catalogue.

Backstage en effet met à disposition de ses utilisateurs un tableau de bord, synthétisant en valeur et en volume les performances digitales du compte : le nombre de téléchargements (et de manière plus contemporaine, de streams) et les revenus par plateformes, l'origine et le type de compte

²⁰⁹ <https://www.believe.com/category/believe-backstage/>

(payant ou gratuit) de l'audience, la segmentation de la consommation par territoire, l'historique des charts, est-ce que le titre a plutôt fonctionné sur une playlist éditorialisée par la plateforme, sur une playlist créée par une *major*, sur une playlist créée par un média, etc. Les données, par compte, de l'ensemble des différentes plateformes et réseaux sociaux y sont donc agrégées.

Figure 22 : Exemple d'affichage du Backstage



Source : Site de Believe²¹⁰

En complément du Backstage, le producteur, assisté des équipes Believe, peut également recourir aux backlinks qui permet notamment de partager le titre dans un lien unique auprès d'une audience de fans sur les plateformes et de les rediriger vers les magasins numériques à partir des réseaux sociaux.

Mais Backstage n'est pas le seul outil technologique et les clients, dont l'appétence pour les analyses de données est variable, n'en sont pas les seuls bénéficiaires. Ces outils, améliorés en continu, constituent autant d'interfaces de gestion interne qui servent aussi bien au département de Finance qu'aux équipes de Distribution. La liste suivante n'est pas exhaustive, mais elle en reflète bien les caractéristiques. Certains ont été créés très tôt, comme Backstage en 2005 et Zimbalam en 2009 (fusionné avec TuneCore en 2015), d'autres sont arrivés plus tard. Certains sont des outils développés en interne (fiches d'avances, Backlink...), mais d'autres restent externalisés comme PipeDrive ou les Business Managers des réseaux sociaux (sortes d'équivalents du Backstage, auxquels les agents du Marketing ont accès via les comptes des artistes). Le tout bénéficie de l'assistance des équipes de développeurs de Believe et des équipes spécialisées comme les Label ou Channel Managers lorsque c'est le producteur qui s'en empare.

²¹⁰ <https://www.believemusic.com/tag/believe-backstage-en/>

Tableau 12 : Quelques outils technologiques utilisés par Believe depuis sa création

Outil	Description	Bénéficiaire
Signature et proposition commerciale		
Zimbalam	Plateforme de livraison aux stores	Talent Scout et Label Managers
Backstage	Suivi des statistiques des comptes émergents et prometteurs	Talent Scout et Label Managers
PipeDrive	Suivi des actions commerciales des employés, référencement des artistes suivis à qui Believe souhaite faire une proposition commerciale	Talent Scout, Label Managers et Chefs de projet
Fiches d'avance		
<i>dont Tableau de projection de revenus</i>	Permet le placement sur la typologie d'artiste et le calcul de l'avance	Talent Scout, Label Managers et Chefs de projet
<i>dont Typologie d'artistes</i>	Permet de proposer l'offre de services correspondante	Talent Scout, Label Managers et Chefs de projet
Distribution des contenus		
Vool	Vérification de la conformité des contenus aux standards de qualité des plateformes	Support
Système de Ticketing	Mise en forme et mise à jour des données, assistance aux problèmes clients	Support, Channel Manager, Label Manager
Zimbalam	Plateforme de livraison aux stores	Producteur
Demon	Outil de suivi des livraisons	Support
Serveurs	Stockage unifié des données liées aux contenus	Support, Channel Manager, Label Manager
Gestion et promotion des catalogues		
Backstage	Création des sorties, versement des royalties et analyse de données	Producteur, Label Manager, Chef de projet
Business Manager	Affiche les Analytics des réseaux et notamment le degré de conversion des actions de marketing digital (taux de répétition, taux de clics...)	Marketing Digital
Newsletter	Production de newsletters (import des contacts, templates, analyse de la portée de la newsletter...)	Producteur et Trademarketing
Backlink	Communication digitale de liens sécurisés pour faire écouter aux pros, permettant de faire des campagnes dédiées	Producteur et Marketing
Tableaux des sorties	Tableaux de pitch des sorties à destination des éditeurs des plateformes, avec des ordres de priorité	Trademarketing
Evaluation de la performance des comptes		
Fichiers excel	Notation de la rentabilité des projets	Label Managers, Chefs de projet et Finance

Ils forment une véritable assistance à la décision pour les équipes en contact avec les projets artistiques. Pour les employés chargés du repérage d'artistes émergents, les chiffres de consommation issus des plateformes permettent de voir quel compte a du répondant sur le streaming, quels *pitches* (voir plus bas) sont efficaces auprès des programmeurs des plateformes,

quel artiste commence à rassembler une audience rentable voire un marché potentiel d'artistes similaires.

« Je peux voir tous les chiffres d'écoute de tous les artistes qui sont sur TuneCore. Ça me permet de suivre un peu l'évolution de ses streams et sa musique et donc de revenir le voir au bon moment quand le projet commence à être plus mature et qu'en termes de chiffre d'affaires ça peut être intéressant de la signer à la Distribution. »

Label Manager

Pour ceux chargés d'établir avec le producteur la stratégie de sortie de la musique, les indicateurs relayés par le Backstage permettent de choisir et d'affiner les contenus diffusés.

« Par exemple, ce qui est intéressant c'est qu'on voit le taux de rétention. À partir de 30 secondes, la moyenne est de 50% des gens qui écoutent un morceau en entier (...) c'est un outil dans lequel je mets un peu le nez, c'est des indicateurs intéressants, qui peuvent être frustrants pour l'artiste, mais au moins il fera attention la prochaine fois et son morceau il a pas besoin de durer 5 minutes. »

Head of Sales

À noter que ces données numériques ne constituent pas le seul mobile de décision de ces acteurs, nous y reviendrons.

Finalement, Believe s'est donnée la possibilité d'automatiser un certain nombre d'étapes : automatiser la qualification des titres (les métadonnées), automatiser la livraison des contenus numériques, automatiser l'analyse du succès (le Backstage) et automatiser le repérage d'artiste (TuneCore).

1.1.4 Des services qui dépassent la livraison

Comme le laisse entrevoir la dimension technologique de Believe, l'activité de distributeur numérique a muté dans le temps pour couvrir un nombre toujours plus élevé de service. Les étapes « basiques » de la distribution numériques, que nous avons décrites et qu'on pourrait résumer en formatage, livraison et rémunération, ont rapidement intégré celle de la promotion, intimement liée à la distribution. Comme le dit une Chef de projet, « le métier de distribution c'est : je prends ta musique, je la mets sur les stores et je t'aide à travailler dans cet environnement digital. », et le travail dans l'environnement digital se révèle être d'une épaisseur non négligeable.

En effet, ceux qui n'étaient au départ que distributeurs « agrégateurs » pour les diffuseurs numériques, assistent de manière de plus en plus élaborée le producteur dans sa stratégie de déploiement dans les réseaux de diffusion. Comme l'explique Frédéric Neff dès 2012²¹¹, ils vendent aux labels « un accès aux réseaux de distribution numérique [...] et ajoutent en plus une couche de conseil, d'accompagnement et de stratégie ». Pour être en mesure de dialoguer avec les labels Believe se doit de développer une expertise qui ne lui était pas innée : preuve en est, à ses débuts, Believe en vient parfois à vouloir déposer des codes ISRC auprès des organismes de gestion collective des producteurs, alors qu'elle n'est que distributeur, et non producteur, rôle ouvrant la possibilité d'obtenir ces immatriculations. Ainsi, de plus en plus d'employés avec une expérience en maison de disque ou en label indépendant viennent grossir ses rangs, avec pour objectif de muscler la relation aux producteurs et d'être capables de se projeter sur les métiers de la promotion musicale.

« Moi j'ai commencé à travailler en 2007 (...) je me suis retrouvée à gérer des labels pour lesquels je faisais plus de la gestion de catalogue. Alors que les autres [employés] étaient plus sur le trademarketing, la promotion, parce que c'était beaucoup plus sexy d'arriver avec un groupe comme Minitel Rose et de dire au mec de Virgin 'tiens mets ça en avant'. »

Head of Sales

Le métier de Believe ne tient donc plus seulement à prendre la musique d'un producteur et la mettre sur les *stores*, il va jusqu'à assister ce producteur dans l'environnement digital : par de la pédagogie, on l'a vu, mais aussi par un « accompagnement », à savoir une action visant à assurer au producteur la meilleure visibilité possible de ses contenus sur ces magasins de plus en plus remplis que sont alors les plateformes de téléchargement et de streaming.

« À l'époque on épluchait les Inrocks, on allait aux concerts, on scrutait MySpace, on signait des artistes qui faisaient 50€ dans l'année, il fallait signer, signer, signer. Après on a créé Zimbalam pour traiter ces artistes qui étaient très longs à repérer et qui ne rapportaient rien. On disait à l'artiste "mets-toi sur Zimbalam", on surveillait ses daily sales "et si ça décolle on pourra te proposer de venir chez Believe et il y aura un accompagnement", parce qu'au début on était que 5 Label Managers pour gérer des artistes qui nous prennent pour des assistants sociaux parfois. »

Head of Sales

²¹¹ étude de l'Irma

1.2 L'extension des activités

1.2.1 S'adresser aux artistes délaissés

Si la spécialisation dans l'activité technique de distribution numérique constitue l'axe stratégique central de Believe, le développement de solutions tournées vers des artistes marginalisés par l'industrie constitue également une constante dans l'approche stratégique du groupe. Dès sa création, Believe s'est adressée à tous les types d'artistes : artistes pas tout à fait installés comme artistes débutants, mais aussi artistes confirmés aux contrats rendus, comme ce fût le cas avec MC Solaar en 2008. La sélection des projets ne se fait pas en termes de niveau de notoriété et de développement de ces artistes, mais bien plutôt par l'étape de commercialisation dont il a besoin (de la production à la distribution en passant par la promotion).

Jusque dans les années 2000, l'approche dominante sur le marché est celle des *majors*, qui concentrent leur activité sur un pan réduit d'artistes : ceux qui sont confirmés ou qui présentent le potentiel de l'être. Il y a alors au moins deux rigidités dans la relation entre les grandes maisons de disques et leurs artistes. La première est une rigidité contractuelle : les contrats qu'elles proposent – majoritairement des contrats d'artistes – induisent un engagement de très long terme, une cession de la propriété des enregistrements de l'artiste au producteur, et des modalités de rémunération qui ne laissent que peu de pourcentage à l'artiste (voir focus 4). La narration se doit ici de ne pas être anachronique : à l'époque où le CD est le standard dominant, ses coûts de fabrication et de diffusion, pris en charge par les maisons de disque, légitiment encore une telle répartition de la valeur. La baisse des coûts de production et de diffusion induite par le numérique a participé à changer cette perception.

Par ailleurs, le fonctionnement des *majors* induit alors un certain formatage de la création : celles-ci, armées de bataillons de directeurs artistiques et de chefs de projet, dirigent et ont tendance à façonner le contenu créé par les musiciens et à y imposer des formes qui ne conviennent pas à l'artiste. En 2007²¹², Denis Ladegaillerie prend l'exemple d'une artiste nouvellement signée chez Believe pour illustrer cette frustration créative :

²¹² « Le marché du téléchargement de musique de demain se fera sur le téléphone mobile », ZDNet, 14 février 2008 : <https://www.zdnet.fr/actualites/denis-ladegaillerie-believe-le-marche-du-telechargement-de-musique-de-demain-se-fera-sur-le-telephone-mobile-39378569.htm>

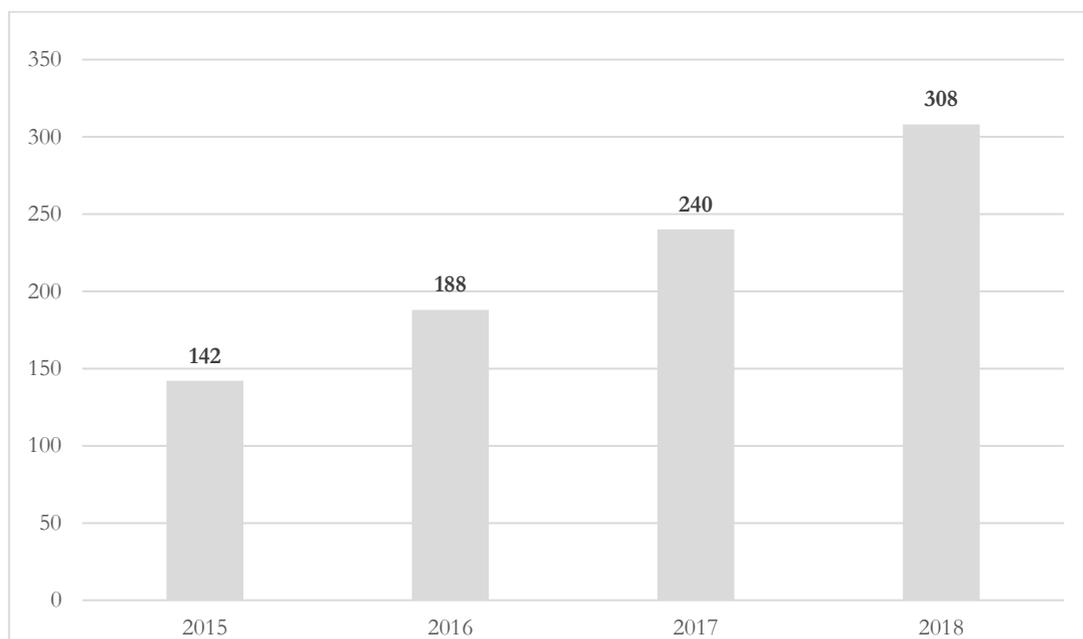
« Chez nous, on a une artiste, c'est Barbara Hendricks, qui le résume très bien : 'moi j'ai passé 20 ans de ma carrière chez EMI, le fait d'être chez une major m'a imposé un certain nombre de contraintes en termes de format de ce que je pouvais sortir, à quelle date, sur quel rythme, quels enregistrements je pouvais faire et ceux que je ne pouvais pas faire' »

Mais avec l'apparition de nouveaux projets rentables et produits avec moins de moyens, l'hégémonie des artistes « signés » est remise en cause. En effet, depuis l'arrivée en force du numérique dans la musique au tournant des années 2000, les artistes, enclins à utiliser les nouveaux moyens de production, enregistrent de plus en plus par eux-mêmes et n'hésitent pas à s'autopromouvoir en ligne (Bacache, Bourreau & Moreau, 2009). L'apparition de nouvelles populations d'artistes avec de nouvelles pratiques s'amplifie et se complexifie à partir de la seconde décennie du XXI^e siècle. Music Business Worldwide affirme qu'en 2018, les artistes autoproduits avaient généré 643 millions de dollars pour représenter plus de 3% des revenus de l'industrie phonographique mondiale, en croissance de 35% par rapport à 2017, soit le segment le plus dynamique de l'industrie de la musique enregistrée²¹³. TuneCore, successeur de Zimbalam, est une des principales sources de ces revenus²¹⁴.

²¹³ Un chiffre qui minorerait ce que ces artistes ont réellement gagné puisqu'une partie de cet argent n'est pas comptabilisé : ne sont pas retenus les revenus issus de la synchronisation, de la composition ou encore des *user generated contents*, pourtant substantiels chez ce type d'artistes, qui touchent d'ailleurs 100% de leurs royalties.

²¹⁴ En 2017, MBW rapportait que TuneCore détenait 5% des parts du marché du streaming en volume : <https://www.musicbusinessworldwide.com/universal-and-sony-neck-and-neck-in-us-video-streaming-market-share-as-tunecore-leads-the-indies/>

Figure 23 : Revenu annuel de la distribution d'artistes sur TuneCore (en millions de dollars)



Source : *Music Business Worldwide* d'après TuneCore

À noter que la réalité recouverte par cette désignation d'artiste « autoproduit » est floue : Tim Ingham, de Music Business Worldwide, parle à la fois d'« *independent artists* », de « *Do It Yourself artists* », d'« *Artists Direct* », ou de « *self-releasing artists* ». Cette dernière dénomination interpelle : parler d'artiste s'autopubliant alors que ce sont justement toutes les étapes précédant la distribution que ces artistes font seuls, ne sonne pas exact. Mais elle met bien plutôt le doigt sur ce qui fait visiblement la spécificité de ces artistes : ils enregistrent et produisent leur propre musique, ne sont pas signés sur les labels traditionnellement identifiés dans l'industrie, et surtout ils passent par des distributeurs numériques pour diffuser leur musique sur les plateformes numériques – qui se développent exactement en parallèle – signalant ainsi la dernière de leur caractéristique, à savoir une grande affinité avec le streaming.

Dès sa création, Believe s'empare de cette dynamique en s'adressant à un large spectre de producteurs de musique. Et elle le fait en premier lieu par des moyens techniques : la création de Zimbalam marque un jalon important dans l'accessibilité des services de Believe au plus grand nombre, la plateforme s'adressant à sa création aux artistes peu structurés. Couplée à la flexibilisation des contrats – qui arrivera plus tard (voir focus 4) – Believe parvient donc à incarner une solution aux aspirations des artistes contraints par certains fonctionnements du marché physique et autonomisés par les opportunités numériques.

Focus 4 : Avec les artistes autoproduits, la flexibilisation des contrats traditionnels comme nouvel élément structurant du marché

Jusqu'à la seconde décennie du XXI^e siècle, la majorité des contrats passés dans l'industrie phonographique s'inscrivent dans trois catégories : le contrat d'artiste, le contrat de licence et le contrat de distribution.

Le contrat d'artiste se noue entre un artiste et un producteur : l'artiste s'occupe de créer la musique (composer et/ou interpréter) et le producteur se charge de financer l'enregistrement et d'organiser sa commercialisation, ce qui signifie, dans un monde de CD physiques, qu'il doit faire fabriquer le produit (mettre l'enregistrement sur un CD) par un éditeur phonographique puis le faire diffuser dans les magasins par un distributeur. Le contrat de licence est donc celui établi entre un producteur et un éditeur tandis que le contrat de distribution est celui établi entre un éditeur phonographique et un distributeur. Ces deux derniers types de contrats étaient quasiment inaccessibles aux artistes à l'ère du physique étant donné les coûts et l'échelle logistique que représentaient les activités correspondantes.

Pour les artistes et leurs labels (la structure productrice) au premier rang desquels les *majors*, c'est donc le contrat d'artiste qui est historiquement la norme. L'une des caractéristiques de ce type de contrat est qu'il stipule que l'artiste accepte d'enregistrer un certain nombre d'albums en échange d'un pourcentage sur les ventes ; on considère que l'artiste est engagé par la société pour accomplir un travail. Les copyrights qui découlent de ces enregistrements appartiennent au label, pour la durée légale (le plus court entre 95 ans ou 120 ans à partir de la création), l'artiste n'en est donc concrètement pas propriétaire. La durée de l'engagement de l'artiste correspond au nombre d'albums pour lesquels il s'est engagé. Et même si en échange la société d'enregistrement paye tous les frais liés (production, vidéo, licences, promotion), une grande partie de ses dépenses est ensuite « *reconpable* », c'est-à-dire récupérable sur les royalties de l'artiste. De même, les royalties de l'artiste sont en général calculées comme un pourcentage des ventes d'albums, mais notamment du fait de nombreuses clauses et abattements, il dépasse rarement 10%.

Avec l'arrivée du numérique, la naissance du modèle des artistes autoproduits fait apparaître une vraie mutation dans ce mode de contractualisation traditionnel de l'industrie phonographique (Mulligan & Jopling, 2019) et ce en particulier sous l'impulsion des artistes de rap. Écroulés des circuits historiques, ils parviennent peu à peu à se structurer en équipes réduites et multitâches, s'appuyant sur les nouvelles technologies pour d'une part réduire les coûts (et donc produire leurs

propres enregistrements) et d'autre part créer une originalité artistique, contourner la médiation traditionnelle en constituant leurs propres comptes sur les réseaux sociaux, ou encore se détourner de la distribution physique et de ses contraintes en misant sur la distribution numérique.

Autrement dit, les artistes autoproduits sont capables d'assurer les étapes de production et parfois même d'édition et de promotion (bien que comme on l'a vu, les tâches comme le remplissage des métadonnées sont en bonne partie assurées par des acteurs comme Believe) : n'ayant besoin que de distribution, ils trouvent des partenaires directs idéaux dans les distributeurs numériques.

Face à des artistes désireux de garder la propriété de leur production, mais ne pouvant assumer toutes les tâches de la commercialisation d'un enregistrement, apparaissent des contrats de distribution « améliorée », garantissant une répartition sensiblement analogue à celle des contrats de distribution classiques (avec donc un pourcentage de royalties beaucoup plus favorable pour l'artiste), mais mettant également à disposition des services annexes et la possibilité de voir ces services s'enrichir selon l'évolution de la carrière et de ses besoins.

Cette capacité à offrir des solutions à des segments d'acteurs sous-estimés, car considérés comme non rentables, et qui se retrouvent de fait exclus du marché, doit être comprise comme un moyen de pénétrer un marché d'acteurs installés, plus que comme une démarche sociale (Charbonnier *et al.*, 2021).

« [Les majors] se retrouvent dans une situation où (...) ils n'ont pas le niveau de dialogue, c'est pas dans leur ADN, ils ne savent pas le faire. Ils ne savent pas qu'il y a des gens avec qui il ne faut pas passer trop de temps, eux ils sont habitués à passer du temps pour tout le monde et avec le même niveau de service alors que nous on a intégré dès le début dans notre stratégie qu'il y a des top clients et les autres. Et que tu n'investis pas le même temps pour tout le monde. »

Label Manager

1.2.2 Un changement d'échelle : la consolidation et l'internationalisation poussées par Apple

« Quand on développe une plateforme techno, peu importe qu'on la développe pour distribuer et numériser des CD italiens ou espagnols, on est déjà intégrés numériquement avec Apple donc on a tout intérêt à être capable de ramener des CD et de la musique de l'intégralité des pays du monde, on va utiliser la même plateforme techno et on va avoir des effets d'échelle très forts sur la techno. »

Sous l'impulsion de Denis Ladegaillerie, Believe se lance très rapidement à l'international, avant même ses concurrents : des filiales et des partenariats sont constitués très tôt en Italie et en Allemagne, puis au Royaume-Uni et à l'ensemble de l'Europe, où le marché est naissant, peu maîtrisé et donc inexploité. L'étranger est un terrain d'autant plus propice à son expansion que la technologie qu'elle développe en interne y fait pleinement jouer ses effets d'économies d'échelle.

Mais le véritable tournant à l'international intervient en 2012, année lors de laquelle Apple lance une internationalisation de sa plateforme iTunes dans plus de cinquante pays, de la Russie à l'Afrique du Sud en passant par l'Amérique latine et quelques pays d'Asie. Une stratégie qui l'amène à recentrer son activité sur le versant des audiences plutôt que sur celui des fournisseurs de contenu. En effet, avec iTunes Producer, Apple se chargeait en partie de l'agrégation de contenus, mais sa gestion représente une charge technique et juridique conséquente qui l'amène à abandonner l'outil. Autrement dit, Apple cherche des partenaires pour mener l'internationalisation de son offre musicale iTunes.

Sur la base d'un audit, Apple décide de sélectionner les entreprises capables de l'accompagner dans la signature de contrats en direct avec les artistes et producteurs locaux, d'assurer la livraison d'un contenu de qualité, de garantir la chaîne des droits liés aux enregistrements (voir Figure 2 Les étapes de la distribution numérique) et ayant donc un équipement technologique adéquate. Comme depuis le début des relations entre Believe et Apple, les exigences portent aussi sur la capacité à éduquer les producteurs sur la distribution numérique et à avoir la réactivité nécessaire pour s'adapter aux changements de règles édictées par la plateforme. Trois agrégateurs de musique sont retenus pour alimenter iTunes dans le monde : The Orchard (qui sera racheté en 2015 par Sony), Believe et TuneCore (qui sera donc racheté par Believe fin 2014).

« Ils sont venus nous voir en octobre 2012 en nous disant 'voilà on a sélectionné trois boîtes au niveau mondial qui ont bien compris la manière dont on bossait (...) donc Believe, si vous voulez une partie de cette opportunité, démerdez-vous, allez recruter des gens en Russie, en Inde', et évidemment ils nous ont dit ça le 1er octobre pour un lancement le 30 novembre. Donc en 2 mois on a recruté 7 ou 8 personnes dans des pays clé, pour aller chercher une partie du business en Turquie, en Inde, un peu partout, puis une trentaine en trois mois. »

La mise à l'écart des concurrents crée un élan pour Believe. Tous les fournisseurs de contenus d'Apple sont redirigés vers elle et les deux autres élus, ce qui se traduit par un accroissement notable des catalogues à traiter. C'est en particulier son modèle technologique qui est sanctionné : sa panoplie de services et d'outils, répliquée dans les différents territoires avec Backstage au premier rang, qui permet à Believe d'absorber ces volumes. Apple, qui avait débuté le lancement d'iTunes avec une ouverture large aux agrégateurs et même développé son propre instrument d'agrégation, décide de réduire l'ouverture des vannes à mesure que le marché se développe, au bénéfice de trois acteurs.

Dans cette collaboration avec Apple, Believe acquiert une position de partenaire privilégié qui lui permet encore aujourd'hui de fournir plus de 30% des volumes de musique mondiaux d'Apple, signe du changement d'échelle qu'a entraîné cette consolidation.

1.2.3 La montée vers les services aux artistes

« Nous on est en concurrence avec les autres sociétés comme nous, qui servent les artistes et qui amènent du contenu à Apple. »

Direction

En parallèle de son déploiement à l'international, Believe a entamé une évolution dans sa stratégie et se positionne justement de plus en plus en amont de la distribution, au niveau de la production musicale. Jusqu'alors ancré dans une stratégie de volume typique de la distribution de musique, avec une grande masse de contrats et un pourcentage de rémunération faible par contrat, le nouveau fleuron français entame une stratégie de marge typique des maisons de disque et leurs contrats d'artiste, avec un nombre restreint de contrats, mais un pourcentage prélevé sur les recettes bien plus élevé.

Dès 2010 est créé Believe Rec, le label phonographique de Believe. Mais l'entité ne parvient pas à véritablement attirer les artistes et il faut attendre 2016 pour que les structures capables de prendre en charge les artistes confirmés et à haut potentiel se forment. Le groupe mène de nombreuses acquisitions en ce sens, dont certaines emblématiques puisque concernant des acteurs historiques : Naïve en 2016 (production et édition), huit catalogues de Warner Music en 2017, Nuclear Blast (label de métal allemand), Phases (label de musique électronique), 4ward (label britannique de pop rock), 49% de Tôt ou Tard (label indépendant français, propriétaire de Zouave et Uni-T, acteurs du live), Groove Attack (distributeur et Artists Services allemand) en 2018, Entco (acteur du live

indien), 49% de Six et Sept (label indé français) en 2019. En 2017, Believe Rec devient AllPoints, Animal 63 est créé et ces deux entités, associées à Naïve, forment alors la section « Labels » de Believe.

Par ailleurs, les capacités de la distribution, surtout numérique, se voient renforcées : le concurrent américain TuneCore est acheté en 2015, Musicast (distribution physique et digitale française spécialisée sur le rap) est acquis en 2016 tandis que de nombreux accords de distribution sont contractés, et en 2017 SoulFood (distribution physique) et Made in Italy (agrégateur) sont également repris.

Par l'acquisition de ressources et compétences externes, par l'amélioration de son système d'information et par un enrichissement de ses métiers en interne (voir plus bas) Believe a donc considérablement élargi sa gamme de services. En 2019, le groupe devenu locataire au siège du Parti Communiste se retrouve avec trois niveaux distincts d'activité. TuneCore, fondu avec son équivalent Zimbalam, assure une distribution numérique « basique » et voit son modèle se conformer parfaitement à celui, en plein essor, des artistes « autoproduits ». Believe Distribution, l'entité historique du groupe, assure, elle, un niveau de services supérieur comme nous l'avons vu. Enfin, la section des labels assure une offre complète à destination des artistes confirmés (« *Top artists* ») ou prometteurs, avec des entités issues du fonctionnement historique de la branche phonographique (Naïve et en partie Animal 63) et des entités nouvellement créées (AllPoints et en partie Animal 63 donc). En 2019, la majorité du chiffre d'affaires provient de la partie Distribution (60% contre 20% pour TuneCore et 20% pour les labels).

Ce large éventail d'offres disponibles ouvre la voie à la dernière phase stratégique identifiable sur la période étudiée. À partir de 2016, en partie sous l'impulsion de Musicast et de ses artistes de rap, véritables parangons de l'autoproduction (Jul et PNL en première ligne), Believe commence à multiplier ses contrats de distribution améliorée ainsi que le recours aux avances sur recettes pour les producteurs²¹⁵. Deux pratiques qui signent la nouvelle orientation du groupe vers les « Artists Services »²¹⁶, un modèle de plus en plus en vogue dans l'industrie où l'entité offreuse n'est que

²¹⁵ Le montant des avances nettes non recouvrées versées par Believe est passé de 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 108,8 millions d'euros au 31 décembre 2020. Document d'enregistrement pour l'entrée en Bourse du groupe communiqué le 25 avril 2022, p12 : <https://www.believe.com/fr/edito-press-release/communique-de-mise-disposition-du-document-denregistrement-universel-incluant>

²¹⁶ En 2018, le groupe annonçait réaliser 70% de son chiffre d'affaires sur le « direct artist » (les labels ne représentant donc que 30% de ce montant) qui se décompose entre TuneCore, les labels et la partie de la Distribution consacrée aux artistes

prestataire de services (et non propriétaire des masters produits) et propose des contrats à la carte, permettant de répondre à tous les besoins d'un artiste, des plus basiques aux plus sophistiqués. Si les contrats traditionnels sont toujours proposés, Believe est aussi en mesure de systématiquement adapter les clauses contractuelles selon l'état et l'ambition du projet artistique. Ainsi, en 2021 lors de son entrée en Bourse, le groupe affirme qu'en termes de chiffre d'affaires, les 10 premiers artistes et labels signés chez Believe constituent près de 10% de son chiffre d'affaires numérique²¹⁷.

1.3 [Transition] Une trajectoire menant à un nouveau modèle

Believe s'est d'abord créée sur la conviction que l'apparition inéluctable d'un marché de la distribution numérique générerait un appel d'air sur des fonctions techniques répondant au besoin d'intermédiation entre les ayants droit - qui cherchent à exploiter leurs catalogues de titres dans l'environnement numérique - et les opérateurs de la distribution numérique. Believe est donc à l'origine un intermédiaire technique qui s'empare du numérique pour construire son cœur de métier.

Puis l'entreprise mène un élargissement qui concerne la gamme de services proposés : par l'acquisition et le développement de structures, de compétences et de métiers, Believe a formé trois niveaux de services qui permettent de parler à tout artiste : Believe peut faire une offre aux artistes qui ont déjà un producteur (elle discute alors avec le label), Believe peut faire une offre aux artistes qui sont leur propre producteur (les artistes autoproduits) et, dernière brique ajoutée dans l'histoire de l'entreprise, Believe peut faire une offre aux artistes qui cherchent un producteur. Couplée à la flexibilité et l'évolutivité de ses contrats ainsi qu'à la performance de sa technologie, cette offre totale fait que Believe peut parler avec tout le monde et faire du cas par cas. D'où sa mission en 2021 : « accompagner ces artistes et labels [indépendants], afin de développer leurs publics et leur carrière, à chaque étape de leur développement et sur tous les marchés locaux du monde, avec respect, expertise, équité et transparence »²¹⁸.

²¹⁷ Document d'enregistrement pour l'entrée en Bourse du groupe communiqué le 25 avril 2022, p42 : <https://www.believe.com/fr/edito-press-release/communique-de-mise-disposition-du-document-denregistrement-universel-incluant>

²¹⁸ Document d'enregistrement pour l'entrée en Bourse du groupe communiqué le 25 avril 2022, p55 : <https://www.believe.com/fr/edito-press-release/communique-de-mise-disposition-du-document-denregistrement-universel-incluant>

Ainsi, observer l'évolution stratégique au niveau que nous avons désigné comme le niveau de l'organisation permet de dévoiler les subtilités de la reconfiguration de l'intermédiation que nous avons décrite à un niveau macro de la régulation. Afin de creuser le sillon des niveaux intraorganisationnels de la régulation et affiner la compréhension des processus de règles joués dans la transformation numérique de la musique enregistrée, nous nous plongeons dans le niveau de l'opérationnel de l'entreprise.

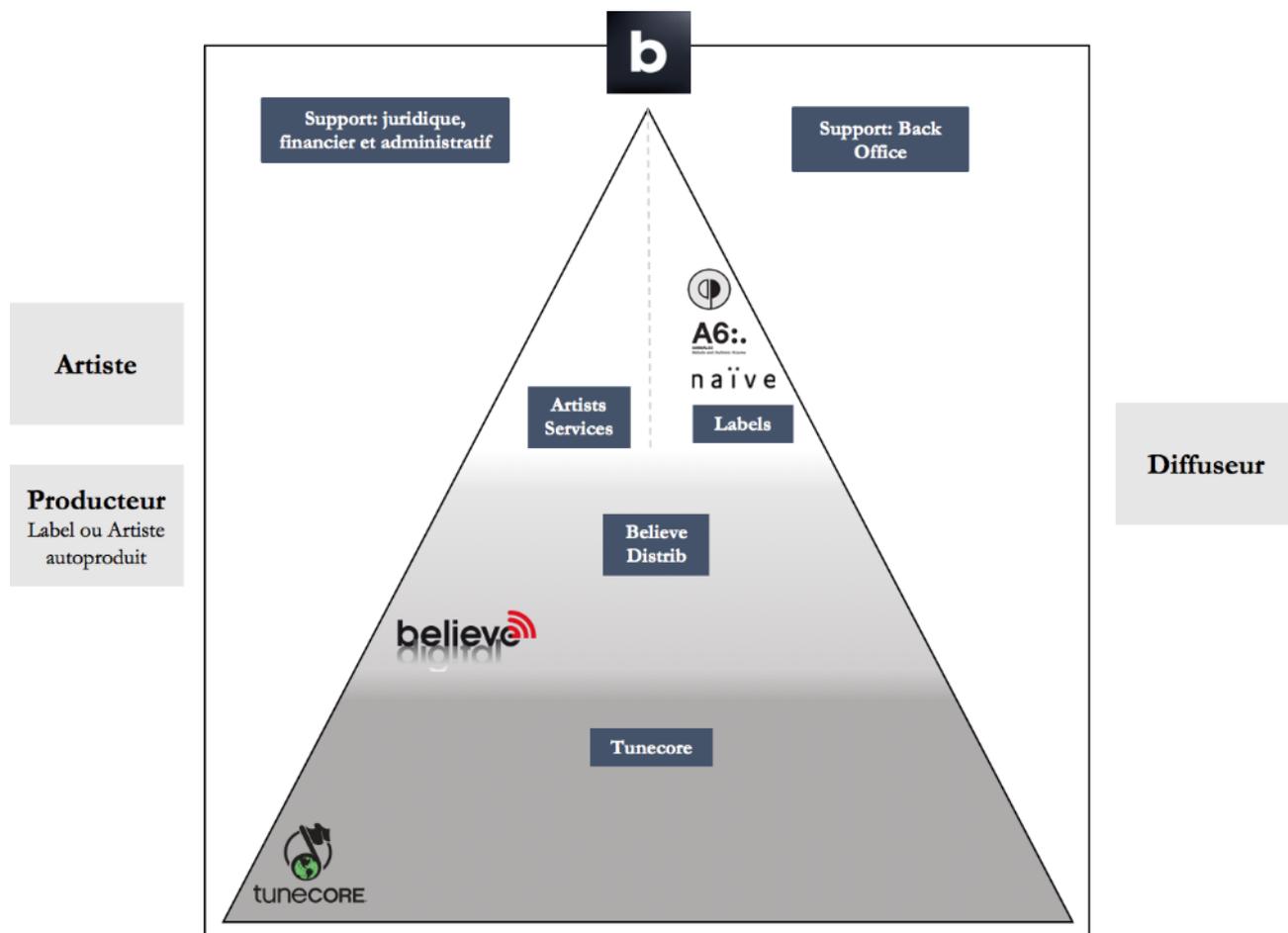
2 Le modèle organisationnel de Believe

Dans cette partie, nous nous intéressons donc aux démarches opérationnelles de l'entreprise, les choix et les formes de sélection réalisés par ses opérateurs : il s'agit d'analyser « *l'ensemble des facteurs qui permet de déterminer le niveau de priorisation que [Believe] va pouvoir donner au projet parmi l'ensemble des projets que [Believe] souhaite adresser, et aussi quel niveau d'engagement, quel niveau de services [Believe] va pouvoir lui fournir* » (*Head of Distribution*). Ce niveau microscopique intraorganisationnel nous permet de saisir les logiques, les équilibres et les rapports de ce nouvel écosystème.

2.1 Le fonctionnement des trois niveaux de services

À partir de la description historique de la partie précédente, on peut représenter le modèle Believe et l'organisation de son offre sous une forme pyramidale. La base de cette pyramide est TuneCore, l'offre la plus simple de Believe, mais qui concerne aussi le plus d'artistes ; au-dessus Believe Distribution qui a des services plus évolués ; et finalement, les Labels et la partie « Artists Services » qui offrent la gamme de services la plus complète. Believe a commencé par bâtir ce qui est devenu le milieu de cette pyramide, puis a renforcé le bas et enfin construit le haut.

Figure 24 : L'organisation pyramidale de Believe



Le lien entre les trois niveaux se fait très peu par le biais de métiers transversaux ; ce sont plutôt les contrats et la technologie qui les relient. La technologie, car les trois niveaux génèrent des données que Believe s'efforce de traiter et parce que ces trois niveaux peuvent venir s'appuyer sur les outils de traitement de la donnée et de gestion interne qui ont été créés (voir Les Outils). Les contrats, car le principe de flexibilité des Artists Services permet de naviguer entre Distribution et haut de la pyramide, dans une logique d'ascenseur : une entité de la partie Label peut avoir un artiste en distribution améliorée tandis qu'un artiste de Believe Distribution peut avoir des services typiques du contrat d'artiste sans pour autant être signé dans un des labels ; un artiste signé dans la section Distribution peut ensuite monter en Labels, et à l'inverse une structure qui monte en compétences sur le digital peut décider de ne pas renouveler son contrat de distribution et d'aller sur le simple tuyau de livraison qu'est TuneCore. Chaque strate ne correspond donc pas exactement à une typologie d'artiste, nous y reviendrons.

« En ça l'image de la pyramide est bonne, mais sinon vis-à-vis du positionnement des artistes c'est une image détestable parce que t'as des artistes qui sont plus importants en Distrib qu'au dernier étage de la pyramide.

Par exemple, tu as PNL qui est en distribution, et pourtant c'est un des plus gros artistes cotés chez Believe, avec Jul. Donc oui, plus on va vers le haut, moins on peut signer de projets, donc en ça c'est valable, mais c'est pas parce qu'on a une stratégie de volumes qu'on doit être à l'arrache sur le niveau de services, bien au contraire. (...) TuneCore on est sur un modèle de facturation à l'année, ou plutôt à la référence, et c'est pas inintéressant, mais le niveau de marge est uniquement sur cette facturation donc on est sur des économies qui sont assez différentes entre les trois segments. Mais donc effectivement la majeure partie du CA et donc de la marge vient de la Distribution. »

Head of Distribution

Enfin, cette offre a deux versants : d'un côté les artistes (ou producteurs) et de l'autre les diffuseurs, un versant qui ne regroupe pas que les plateformes de streaming musical comme on le verra aussi. Car le rôle fondamental et originel de Believe est d'agréger le contenu musical des créateurs (ou bien des producteurs qui les représentent) puis de le transmettre aux diffuseurs numériques. Mais si chacune des trois entités se doit de l'assurer, assistées par les unités de support technique, financières, juridiques et administratives, l'analyse de leur fonctionnement fait émerger une réalité des rôles bien plus fine et complexe.

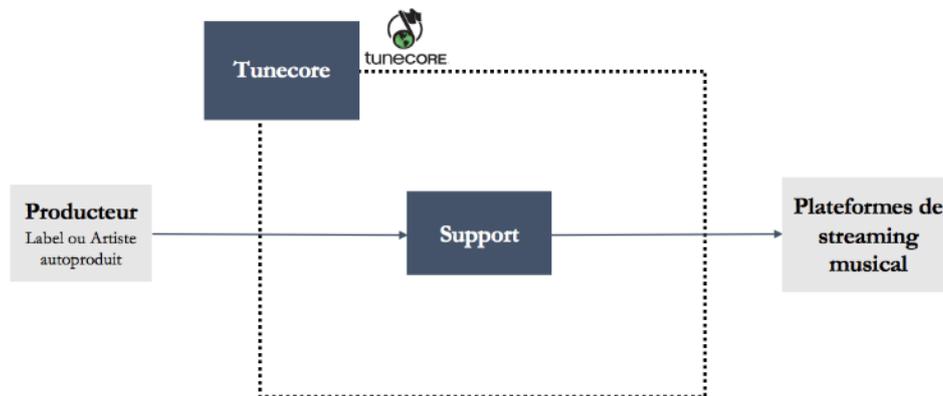
2.1.1 TuneCore

TuneCore est sans doute l'entité de la pyramide qui incarne de la manière la plus simple le rôle fondamental de Believe. Elle tâche de récupérer des contenus qualifiés (l'enregistrement ainsi que les contenus annexes comme les visuels de pochette), qu'elle livre mondialement aux plateformes de streaming « les plus populaires » pour ensuite en récupérer les revenus (voir Figure Les étapes de la distribution numérique).

Une fois qu'elles sont collectées, ces recettes issues du téléchargement numérique (par redevances mécaniques) et du streaming, sont reversées intégralement au propriétaire du contenu déposé, utilisateur de TuneCore : l'entité ne perçoit pas de commission sur ces recettes. En contrepartie, l'utilisateur doit s'acquitter d'un abonnement (9,99€ par single ou 29,99€ par album).

Mais TuneCore est un site internet, ou plus précisément, une plateforme numérique offrant des services de support (voir Figure). Ce qui signifie qu'une panoplie d'outils technologiques est mise à disposition de l'utilisateur et que c'est à lui d'en piloter l'organisation. Ces outils sont pour la plupart automatisés, à l'image des applications de scan des contenus *claimables* et monétisables, l'assistance humaine se fait essentiellement sur de la maintenance.

Figure 25 : La structuration de TuneCore



Enfin TuneCore propose aussi quelques services supplémentaires, eux aussi automatisés et qui s'inscrivent dans le cadre de la distribution numérique basique : gestion de la monétisation sur YouTube, fabrication de vinyles, promotion numérique via des services digitaux spécialisés (feature.fm qui « booste » les streams sur Deezer et Radio Airplay qui permet de gérer ses passages radios).

Par sa simplicité et son accessibilité, TuneCore attire plusieurs types d'artistes aspirant à voir leur musique diffusée, au premier rang desquels des nouveaux entrants, que ce soit des mélomanes qui souhaitent juste partager leur création ou bien des artistes débutants qui ambitionnent de se faire repérer. Car TuneCore fonctionne comme un outil de détection, notamment par le biais des données numériques que le service récupère (voir La prédominance des indicateurs de performance numérique) : ses souscripteurs qui parviennent à de bons résultats peuvent se voir proposer un contrat avec une offre plus complète dans les strates supérieures de la pyramide. Moins d'une centaine d'élus se retrouvaient dans cette configuration en 2019, sur un bassin très large de population, puisqu'ils sont plusieurs centaines de milliers inscrits sur la plateforme.

« TuneCore convient vraiment bien au début de carrière, il y a très peu d'Artists Services et de maisons de disque qui vont parier sur un artiste au tout début, donc aujourd'hui tu as un peu l'étape obligatoire c'est de sortir un projet par ses propres moyens, essayer de fédérer une communauté autour de soi et après, avec la Distrib, d'aller chercher l'intérêt des plateformes de streaming et des éditeurs, et après avec AS aller chercher des campagnes de publicité plus développées et des attachés de presse. »

Country Manager

Le fait que la majorité des volumes de contrats soit réalisée sur cet étage n'induit pas qu'il génère l'essentiel des affaires (voir plus bas), au contraire, les marges tirées par Believe y sont faibles. Mais c'est précisément ce point – la faible commission de l'intermédiaire et donc un pourcentage plus élevé pour le producteur de contenus – qui explique que le mouvement descendant au sein de la pyramide existe aussi : des artistes confirmés, mais qui ne sont plus « travaillés » (mis en avant) par un label, les médias ou les scènes de spectacle, peuvent glisser vers les services de TuneCore afin de faire fructifier leur back catalogue avec des pourcentages de rémunération plus intéressants que dans des contrats plus sophistiqués. C'est ce qu'explique une artiste qui a démarré sa carrière avant la naissance de Believe :

« J'ai monté une asso à peu près pendant 10 ans, créée au début des années 2000 et fermée autour de 2012. [...] Et [en label] ça ne fonctionnait pas non plus parce que ce n'est pas moi qui suivais les trucs comme je voulais que ça se passe donc j'ai récupéré mes éditions l'année dernière et voilà j'ai repris les choses en main. [...] Et là, [je suis distribuée] sur... comment ça s'appelle déjà ?...sur Tunecore. Parce que quand j'ai récupéré mes éditions mon ex-éditeur m'a zappé de toutes les plateformes, donc les gens me disaient 'mais où est-ce qu'on peut t'entendre ?' donc voilà pour sortir le truc j'ai dit okay je passe par là. »

Artiste

TuneCore peut donc être un point de départ et un point d'arrivée pour les artistes : en cela, il est un moteur de la progression des artistes et un facteur de mobilité au sein de l'organisation. Si l'ampleur de cette mobilité est à relativiser en 2019 (elle ne concerne qu'un fragment des artistes signés), elle semble vouée à se développer²¹⁹.

2.1.2 Believe Distribution

« C'est là l'intérêt d'un acteur comme Believe, ils signent un contrat de distribution avec nous et nous on gère toutes les relations avec les plateformes. S'ils veulent être présents sur toutes les plateformes, ils doivent aller signer des contrats avec chacune d'elles, fournir à chaque fois leur album à toutes, c'est pas possible. »

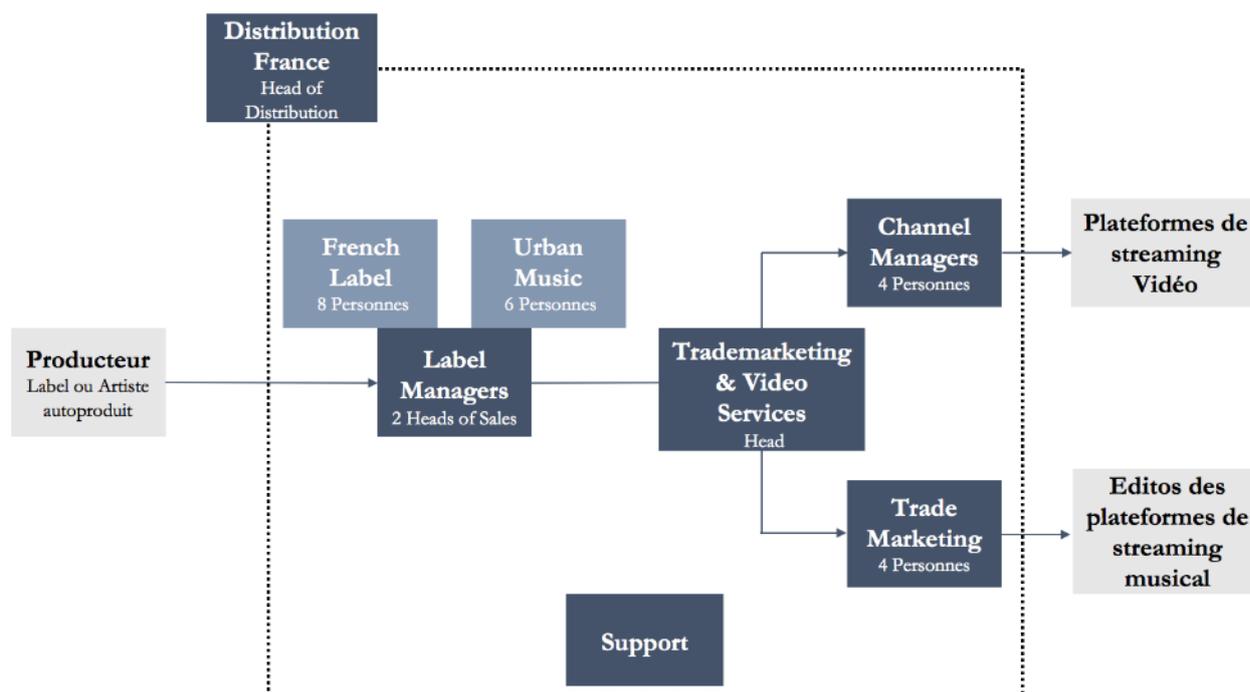
Chef de projet au Marketing digital

²¹⁹ En 2021, la dynamique semble plus développée : plus de 300 artistes TuneCore se voient proposer un contrat selon Music Business Worldwide (<https://www.musicbusinessworldwide.com/340-tunecore-artists-have-been-upstreamed-to-believe-labels-as-part-of-signed-by-program/>). Et en 2022, la plateforme a mis en place une nouvelle segmentation d'artistes leur offrant une gamme croissante de services : les « New Artist » ont accès à une distribution simple (mais illimitée sur toutes les plateformes), les « Rising Artist » et « Breakout Artist » ont plus de services mais payent un abonnement plus élevé, tandis que les « Professionals » ont des offres pour des labels et artistes structurés.

Pourquoi est-ce qu'un producteur irait sur un contrat de distribution alors que TuneCore fait de la distribution numérique en reversant 100 % des royalties ?

Il faut bien remarquer qu'une fois que TuneCore a opéré la livraison du ou des titres musicaux, ceux-ci se retrouvent au milieu d'un océan de titres livrés par d'autres (distributeurs concurrents) et pour d'autres (producteurs inscrits chez TuneCore). Afin d'aider le producteur à évoluer dans l'environnement de la diffusion numérique, aussi bien sur les plateformes audio que sur les plateformes vidéo, et pour lui assurer une audience auprès d'utilisateurs eux-mêmes guidés par les plateformes, il faut plusieurs expertises humaines et ressources technologiques. C'est ainsi que la strate supérieure de Believe, la Distribution, regroupe différents métiers qui allient technologie et expertise métier, et qui viennent se placer entre le producteur et la plateforme de streaming musical. Ils permettent d'aller au-delà de la simple livraison opérée par TuneCore.

Figure 26 : L'écosystème de Believe Distribution France (représentation de la Distribution France telle qu'organisée en janvier 2020)



2.1.2.1 Le Label Manager

« Nous on n'est qu'un passeur en fait. »

Label Manager

Le Label Manager est le point de référence du Producteur. Il n'est pas en relation avec l'autre versant, celui des plateformes, mais c'est lui qui coordonne les échanges entre le producteur et les équipes au contact des plateformes.

Quel que soit le pays où il exerce, ses process sont relativement standardisés. En amont d'un projet, il est celui qui identifie les producteurs intéressants à signer. Il effectue son propre sourcing avec son propre réseau, ses propres moyens (parmi lesquels YouTube) et s'appuie également sur le Backstage pour repérer des émergences potentielles parmi les artistes distribués chez Believe ou plus généralement des tendances du marché sur un style musical en vogue par exemple. Cette activité de prospection est de plus en plus assurée par les Talent Scouts, postes récemment créés chez Believe (mais pourtant traditionnels dans l'industrie phonographique) en particulier pour les musiques urbaines.

Puis il est chargé de faire les propositions commerciales et de négocier les contrats. Il a à sa disposition l'outil PipeDrive qui permet d'avoir une estimation des revenus futurs à partir notamment des *streams* passés ; la projection des recettes permet de fixer les termes du contrat et le montant de l'avance, si avance il y a.

Une fois le projet signé chez Believe Distribution, l'artiste (ou son producteur) transmet ses enregistrements et leurs informations ; des contenus qui arrivent comme un produit fini qui n'a pas vocation à être modifié à partir de ce moment-là. Le *Label Manager* se concerta alors avec le producteur pour déterminer sa stratégie digitale. Il apporte son expertise (notamment du travail de l'audience d'une esthétique) et les données du Backstage pour fixer le planning le plus pertinent de sortie du contenu et « *organiser la prise de parole* » sur les plateformes. Par exemple, le *Label Manager* va expliquer au producteur qu'il ne faut pas sortir tous ses titres et tous ses clips d'un seul coup, au risque de cannibaliser l'audience de chacun, mais bien plutôt les étaler dans le temps, qu'il est préférable de repousser la date de sortie de l'album pour qu'il soit mieux promu, qu'il vaut mieux fixer une date de précommande de l'album, ou encore d'accompagner chaque sortie d'un renvoi vers les réseaux sociaux de l'artiste. La valeur ajoutée de ces conseils réside notamment dans l'expertise que Believe et ses *Label Managers* détiennent vis-à-vis d'un marché en constante mutation et qui leur permet de comprendre et anticiper les changements en cours.

« Ça fait partie de nos missions que d'avoir le plus haut niveau d'expertise et de passer ce relais d'expertise au client. Et à chaque période il y a des évolutions et quand tout le monde pense avoir compris, c'est justement là qu'il faut leur dire 'attention méfie-toi parce que tes certitudes sont déjà en train d'évoluer', donc quand

tout le monde avait compris que c'était iTunes et qu'il suffisait de connaître Sébastien Boé-Chamard ou deux trois personnes chez iTunes pour avoir la vignette et que c'était la fête, le streaming est arrivé. [...] Et une fois qu'ils étaient convaincus par le streaming, qu'on avait passé pas mal de temps à leur expliquer, des acteurs comme les majors ont construit leur propre playlist, donc à l'époque, tout le monde allait dans cette direction. [...] Mais on a dû freiner un peu : évidemment que les playlists sont un accélérateur, mais elles doivent être utilisées au bon moment, sur la bonne typologie d'artistes et au bon niveau. Et nous on cherche à leur donner un maximum de clés, leur faire comprendre que même si tout le monde se dit 'aujourd'hui c'est les playlists, c'est Spotify, c'est Deezer, c'est Apple Music' ... mais non, en fait aujourd'hui évidemment c'est Tik Tok, Snapshat et Triller »

Head of Distribution

L'accompagnement à la stratégie digitale est une activité de conseil dans laquelle le producteur est le seul décisionnaire final, mais elle prend d'autant plus de sens que nombre de producteurs ne comprennent pas l'intérêt, ou bien n'ont pas envie de remplir les espaces de promotion proposés par les plateformes. Et une fois déterminée, la mise en œuvre de la stratégie est dans les mains du *Label Manager* qui va se charger de la coordonner avec les autres métiers de la Distribution.

Si du côté des plateformes de streaming vidéo la coordination semble plus fluide et spécifique, pour ce qui est de l'objectif d'entrer dans les plateformes de streaming audio, a été mis en place un système de commercialisation interne dans lequel le *Label Manager* doit « *pitcher* » au *Trademarketing* (voir plus bas) le contenu de son producteur. Autrement dit, sous forme d'argumentaires commerciaux (« *les pitches commerciaux c'est : pourquoi, comment, combien il a de fans et est-ce qu'il y a des gens qui attendent ce titre. Donc on peut vendre n'importe quoi* », *Label Manager*) le *Label Manager* doit convaincre son collègue du *Trademarketing* que le projet mérite d'être travaillé et que la stratégie digitale qui a été conçue doit être suivie.

« C'est notre rôle d'accompagner le label, de l'aider à pitcher, car souvent ils pitchent très mal, moi je suis maniaque avec ça, ils ne savent pas présenter commercialement un artiste. Moi j'ai l'expérience de vendre des disques, je présentais "c'est qui, c'est quoi", je disais "violoncelliste française de 25 ans", je ne disais pas "au bout du chemin on entendait de la musique..." ça c'est les bios typiques. C'est ça un pitch commercial : on dit qui c'est, d'où il vient, qu'est-ce qui mérite qu'il ait une mise en avant sur une playlist ou sur une bannière. Vends-moi ton produit quoi. Et en tant que label manager on est vendeur aussi, et donc il faut dire au label de se vendre, parce que lui il sort l'album de machin et il pense que machin tout le monde sait qui c'est. Une fois je travaillais un truc d'Alain Chamfort et les deux jeunes du Trademarketing ne connaissaient pas, donc si eux ne connaissent pas, le mec de 22 ans de Deezer ne connaît pas non plus,

donc on doit dire qui c'est. Notre travail est commercial et stratégique aussi. Le label a sa propre stratégie, mais nous on va l'aiguiller un peu. »

Label Manager

Ces *pitchs* contiennent des « *punchlines* » qui synthétisent en une phrase le potentiel du projet et qui sont transmises au *Trademarketing* puis aux plateformes dans un tableau Excel qui comporte également les différentes dates de la promotion « *flagées* » (c.-à-d. signalées) par le *Label Manager*. Ces arguments commerciaux ainsi que les principaux repères de la stratégie de sortie (dates de sortie et dates auxquelles elles doivent être *pitchées*) sont mis dans un tableau commun aux *Label Managers* qui est transmis au *Trademarketing*.

« Quand on reçoit un album et que le producteur n'a pas envie de s'occuper de remplir l'espace de promo proposé par la plateforme, on va l'aider, on va remplir et demander une mise en avant. Ensuite, nous on les "flag" en internet, on dit "tiens cet album y a quelque chose, y a un environnement", il faut pitcher les plateformes trois semaines avant la sortie, si on trouve que tout est bien organisé et qu'il y a un potentiel on va appeler le mec et lui dire "écoute c'est dommage, on peut faire entrer ton titre dans des playlists donc ça serait bien que tu décales ta date de sortie à dans trois semaines" comme ça nous on peut faire travailler notre équipe de Trademarketing dessus. Donc on va choisir en interne une date de promo, en mettant la nouvelle date de sortie et là on va faire une punchline "c'est un DJ qui a 150k followers", à destination de nos équipes internes parce qu'elles ne connaissent pas forcément l'artiste qu'on leur donne, parce qu'ils ont tous les genres de musique. »

Label Manager

Une fois le projet commercialisé, le *Label Manager* assure le suivi de ses performances et leur mise à disposition au producteur sur le Backstage. C'est le moyen d'ajuster les choix stratégiques, mais aussi de faire remonter à l'équipe Support les besoins en développement. Il doit aussi faire un rapport de ces performances au département Finance qui évalue la pertinence de la poursuite des projets d'un point de vue de rentabilité.

Enfin, le *Label Manager* accompagne en continu le producteur qu'il a fait signer, sur des activités assimilables au management. Il est tenu de maintenir un dialogue avec le producteur et de l'éduquer sur les pratiques du numérique, tout en continuant lui-même à se former sur leurs évolutions. C'est par exemple le cas dans les marchés émergents. Cet accompagnement est parfois informel puisque le *Label Manager* peut, hors des conditions contractuelles souscrites, mettre à disposition son réseau afin de trouver un attaché de presse, un réalisateur ou bien un studio.

« On essaye d'en faire le moins possible, mais parfois y a des gens qui ont énormément de talent et qui n'est pas forcément très bien exploité et ces gens-là on essaye de les aider ne serait-ce que pour monter une association, pour essayer de les aider juridiquement, leur conseiller un studio, ou un ingé son, etc tu vois, plein de choses comme ça. On peut faire office de manager. Enfin, on n'est pas censé du tout (...) c'est pas dans nos compétences (...) et parce que ça prend beaucoup de temps. Et on n'est pas payés pour ça disons. On est plutôt payés pour faire de l'opérationnel. Mais sur des artistes qui en valent le coup et sur lequel il y a beaucoup de potentiel, on peut être amenés à le faire. »

Label Manager

La section des *Label Managers* se divise en deux unités : *French Label* et *Urban Music*. Cette dernière s'occupe des contrats de distribution des artistes de musiques urbaines : du fait du modèle qui s'est imposé dans les musiques hip hop (voir focus 4) les *Label Managers* sont donc en contact avec les artistes en direct (artistes autoproduits) ou leur manager et fonctionnent la plupart du temps par projet. À l'inverse, dans la partie *French Label* qui s'occupe des autres esthétiques, le *Label Manager* collabore avec des labels (et non avec l'artiste) et gère l'intégralité de leur catalogue, à savoir qu'il organise les sorties annuelles de tous les projets de la structure ; la collaboration est donc plus longue dans le temps et la plupart des contrats sont des contrats historiques.

Le nombre de comptes clients par portefeuille – le métier se veut commercial et les dénominations qui l'entourent en sont donc empreintes – varie d'un *Label Manager* à un autre : certains en gèrent des milliers, car peu actifs et demandant peu hormis un suivi à distance, d'autres n'en ont qu'une dizaine, car ce sont des projets dynamiques et donc prioritaires, qui exigent une plus grande intensité de services.

2.1.2.2 Le Trademarketing

« Tu sais, il y a des gens qui ne sont ni chez Believe, ni en major et qui sont sur mes playlists. Mais c'est plus une question de... en gros en ayant ce service ça augmente quand même clairement tes chances que l'information tombe au bon moment, au bon endroit, dans les bonnes mains. »

Editorialiste Deezer

Après le *pitch* du *Label Manager*, le projet est cette fois dans les mains du *Trademarketing*. Contrairement au *Label Manager* dont l'activité existait déjà à l'ère du CD (mais portait donc sur des objets différents), le *Trademarketing* est un métier apparu avec l'arrivée du numérique et le seul

équivalent grossier qu'on pourrait imaginer dans le monde physique est celui de l'achat et la gestion d'espace de Publicité sur les Lieux de Vente (PLV) dans les grandes surfaces vendeuses de musique. Le poste existe comme un métier à part entière, car les *Label Managers* (et Chefs de projet, voir plus bas) n'ont pas le temps de gérer la relation aux plateformes, mais aussi et surtout, car cette relation aux plateformes est un des points névralgiques dans ce milieu et mérite des compétences dédiées.

Cette équipe est positionnée sur le versant des plateformes où elle tente de « *travailler la visibilité des produits* » Believe. En agrégeant les contenus issus des producteurs (par le biais du *Label Manager*), elle offre à ces derniers un accès centralisé (donc facilité) aux plateformes, et arrange la gestion des contenus pour ces dernières.

Le *Trademarketing* reçoit donc d'abord la liste de *pitchs* hiérarchisés en ordre de priorité par les *Label Managers*. Dans la masse des projets reçus, il effectue son propre tri en fonction d'abord du potentiel commercial, et ensuite du *pitch* du *Label Manager*, de l'environnement promotionnel du contenu ou parfois d'un coup de cœur. Si sa mission consiste à prolonger la mise en œuvre de la stratégie des sorties pensée par le *Label Manager*, ses contraintes sont différentes : il doit s'assurer que le projet va pouvoir rentrer dans la politique stratégique de la plateforme (notamment en termes d'augmentation du nombre d'abonnés), autrement dit que le projet va effectivement trouver une audience sur le *store*. Il peut donc faire changer les priorités fixées par le *Label Manager*.

Une fois sa sélection opérée, il la transmet à l'éditorialiste des plateformes chargé de la curation des contenus musicaux (voir focus 5). Elle est présentée sous forme de tableau résumant l'ensemble des sorties de la semaine de la Distribution de Believe, classées en trois ordres de priorités (« *high prio* », « *prio* » et « *general release* ») et décrites en quelques lignes de *pitch*. L'envoi, sous forme de newsletter, est donc hebdomadaire et distinct selon les formats (les titres et singles sont présentés dans un envoi différent de celui des albums ou EP). Mais le *Trademarketing* entretient également une relation quotidienne par messagerie instantanée avec les éditorialistes.

Le but est d'obtenir des mises en avant d'un maximum de titres du catalogue : ou bien par la programmation dans une playlist (notamment les playlists qui comptent) ou bien sur l'interface du *store* lui-même. Par exemple, le *Trademarketing* peut obtenir d'un éditorialiste qu'un artiste de Believe apparaisse dans des « *sliders* », un affichage de plateforme qui présente un nombre réduit de nouveautés.

« Pendant ces deux trois semaines (donc pour les priorités il vaut mieux deux mois hein), le Trademarketing appelle les responsables éditoriaux de Deezer et Spotify selon les genres musicaux, ils font des calls, ils font écouter la musique, ils nous font un feedback, ils nous disent “bon, là ça sent bon” ou “non ça on connaît pas du tout, il faudrait plus d’infos”, et puis voilà, pendant deux ou trois semaines ils font écouter, ils insistent pour pouvoir rentrer dans des playlists thématiques ou dans la fameuse playlist Nouveautés du vendredi. Et rentrer dans ces playlists c’est comme rentrer en radio, s’il y a un million de followers on sait déjà que le morceau va décoller. »

Label Manager

La négociation d’une mise en avant se fait aussi à travers la gestion d’un budget marketing. En effet le Trademarketing dispose d’une somme allouable à un compte pour financer des campagnes médias ou des partenariats comme une diffusion exclusive sur une plateforme. Elle est alimentée par trois biais possibles : il y a toujours les fonds alloués par le producteur (souvent sous forme d’avances remboursables), éventuellement complétés par la plateforme qui met à disposition annuellement un certain montant d’espaces promo (*commitment marketing*), ou bien qui investit directement en marketing. Ce dernier cas est rare, il concerne avant tout des gros artistes pour lesquels la plateforme est intéressée ; la plateforme se place alors en co-investisseur et exige de l’artiste qu’il relaie lui-même les communications auprès de ses fans, le tout sous la médiation du Trademarketing.

« Le producteur va décider d’investir par exemple un budget de 10 000€, il va dire voilà, je vais mettre 2 000€ sur Spotify, 2 000€ sur Deezer, 2 000€ sur Apple Music. Par exemple il va faire des posts sponsorisés sur les réseaux sociaux en disant ‘je suis bien sur Apple Music, allez écouter mon titre là-bas’, et mettre 500€ de sponsoring sur Facebook, puis 500 euros sur Instagram, etc. Investir ce budget marketing, par moment ça peut nous permettre de négocier un plan de mise en avant un peu plus complet. C’est-à-dire OK, on va vous placer votre morceau dans telle playlist entre la place 1 et la place 10, vous serez bien en slider sur la home page d’Apple music, vous aurez bien une bannière sur la page dédiée de l’artiste. »

Label Manager

Une fois le projet lancé, de même que les Label Managers, le Trademarketing assure son suivi par l’analyse des données puis prépare un *reporting* des résultats pour l’interne et pour le producteur.

Focus 5 : Le rôle des éditorialistes des plateformes

L'éditorialiste, dans les plateformes, est celui qui oriente l'exposition des morceaux qui lui sont transmis. Il est l'interlocuteur du *Trademarketing* et donc la passerelle entre Believe et les plateformes. Mais Believe n'est pas le seul fournisseur de contenus et l'éditorialiste a aussi à faire aux *majors* - les producteurs phonographiques traditionnels – et aux principales structures indépendantes, elles aussi dotées de services de négociation et d'échange avec les plateformes.

Leur relation se vit à travers des réunions mensuelles avec chaque fournisseur, des échanges quotidiens avec le service spécialisé et par la transmission hebdomadaire de tableaux standardisés résumant les sorties à venir (voir plus haut).

À l'instar des équipes du *Trademarketing*, les éditorialistes, bien que répartis par genres musicaux, reçoivent une masse conséquente de projets, provenant de fournisseurs différents qui tentent chacun de placer leur catalogue. Ce sont alors eux qui choisissent qui sera mis en avant et comment : qui aura une publicité audio (voire vidéo) sur l'interface, à qui accorder une bannière ou une présence en slider, sur quelle playlist intégrer le morceau et quel appui par les algorithmes mener pour que ce titre soit plus souvent suggéré. Un choix qui peut différer des priorités fixées par le fournisseur. Par ailleurs, l'éditorialiste peut aussi décider de *pitcher* lui-même un contenu aux autres éditorialistes de la plateforme répartis à l'international.

« C'est pas parce que c'est la prio label que c'est la mienne. Donc moi, je peux décider que c'est moins important qu'un truc qu'ils ont moins pitché. C'est ce que je vais faire cette semaine, il y a un truc que je vais rentrer à un endroit et ils ont mis ça juste en general realease. Moi je décide de faire un truc sur ça parce que je décide que c'est pertinent. Donc en fait, on fait ce qu'on veut. »

Editorialiste Deezer

Les éditorialistes évoluent dans un environnement qui présente des similitudes avec les modalités de travail des équipes de Believe (voir 3.2) : la curation des playlists est un mélange d'automatisation et d'artisanat. En effet, pour mener à bien leur tâche, les curateurs ont recours à des outils similaires à ceux des équipes de Believe (tableaux de bord de données de Spotify, mais aussi recours à d'autres plateformes et leurs algorithmes suggérant des artistes similaires...). Ces outils automatisés sont censés être complétés par leur connaissance de l'industrie musicale, mais de manière circulaire, cette expertise humaine a parfois recours à ces mêmes outils technologiques pour remplir la tâche de

curatation exigée par les plateformes : « *ma dépendance à l'égard [des suggestions algorithmiques] rend trouble la frontière entre la machine et l'homme* »²²⁰, témoigne Goldschmitt (2020).

2.1.2.3 Le Channel Manager

Le *Channel Manager* est d'une certaine manière l'équivalent du *Trademarketing* pour les plateformes de streaming vidéo. Il est en effet chargé de la mise en place de la stratégie digitale fixée par le producteur et le *Label Manager*. Plus proche du producteur que le *Trademarketing*, son rôle est de le conseiller et de l'assister sur ces questions spécifiques et qui s'avèrent extrêmement techniques.

En réalité, YouTube est quasiment l'unique – du moins le principal – canal que le *Channel Manager* doit gérer. Il s'agit aussi de comprendre au maximum les algorithmes toujours changeants de la plateforme et de saisir les mécanismes de référencement du contenu.

« Il y a 10 ans les YouTubeurs avaient compris l'algo de YouTube, ils mettaient plein de tags et par exemple en musique il y a 10 ans ça pouvait marcher de mettre Booba comme tag sur ta vidéo, ça pouvait te permettre d'être référencé sur la page quand les gens tapaient 'Booba'. Dès que YouTube l'a compris, ils ont changé leur algorithme. Du coup en tant que Channel Manager, dès que l'algorithme change, t'es censé comprendre le nouveau fonctionnement : pourquoi quand je tape T Stone la première vidéo qui apparaît c'est pas la dernière qu'on a sortie ? »

Chef de Projet digital

Il s'agit aussi de maîtriser les subtilités et exigences juridiques. Par accord contractuel, Believe agrège les comptes et chaînes personnelles YouTube de ses producteurs afin d'une part de négocier un meilleur taux de rétribution auprès de la filiale de Google et d'autre part de pouvoir gérer en direct les droits, les litiges et la monétisation des contenus vidéo en ligne.

2.1.3 Labels et Artists Services

En haut de la pyramide, le spectre des services s'élargit encore, mais ne concerne plus qu'un nombre restreint d'artistes. Y sont rassemblés les artistes prioritaires, ceux sur lesquels Believe investira plus de moyens que sur les artistes de Believe Distribution ou TuneCore, au premier rang desquels les artistes confirmés connaissant un succès auprès du grand public, giron historique des *majors*.

²²⁰ « *My reliance on [the algorithmic suggestions] troubled the boundary between machine and human* »

La section Labels, créée autour de trois structures (Naïve, AllPoints et Animal 63) ayant une véritable politique éditoriale, est le cœur de ce niveau d'offre. Dans le sillage de ce qu'a institué l'industrie phonographique traditionnelle, le label est censé s'occuper d'un artiste pour lequel elle fait office de producteur, finançant et organisant l'enregistrement du phonogramme et en devenant de fait propriétaire une fois sa réalisation.

Mais la logique d'Artists Services est venue complexifier le paysage : à Believe, certains artistes, sous contrat Artist Services, bénéficient des mêmes services inclus dans l'offre des Labels sans pour autant être signés sur une des trois entités ; c'est le cas de Jul par exemple. Mais de la même manière, un artiste peut signer dans un des labels et pourtant avoir un contrat d'Artist Services, soit une distribution améliorée qui lui garantit la propriété de ses enregistrements avec une part de royalties équivalente à celle de la distribution, mais qui se réduit à mesure que l'artiste fait appel à plus de services.

« Artists Services ce sont des contrats hybrides entre de la distribution et des contrats de licence ou d'artistes, ce qu'on appelle communément sur le marché de la distribution améliorée. En revanche ce sont des équipes dédiées, parce qu'on se rapproche d'un niveau de service Label, donc de réseaux et de compétences label : des réseaux en radio, en médias, en tourneurs, etc qui ne sont pas des compétences et réseaux nécessaires en distribution. C'est une business-unit séparée avec des équipes séparées pour pouvoir suivre les évolutions des coûts, des chiffres d'affaires, de la marge de ce niveau de services. Donc on est sur de la distribution avec un peu plus de niveaux de services, avec de la coordination promo par exemple, de la coordination sur des plans marketing, mais comme c'est de la distribution ce sont des coûts qui sont refacturés, ce ne sont pas des coûts qui sont pris en charge par AS contrairement à des contrats de licence ou d'artistes. AS c'est de l'intermédiaire entre de la distribution et des contrats de licence ou d'artistes et la principale différence avec ces contrats c'est la propriété des masters, qui reste du côté des artistes. »

Head of Distribution

Autour de la section Labels gravite donc un certain nombre d'artistes autoproduits libres de piocher dans la large gamme de services Believe ; et au sein même de ces Labels sont aussi signés des artistes qui sont leur propre producteur. Il n'est donc pas évident d'assigner un rôle à chaque acteur par type de contrat.

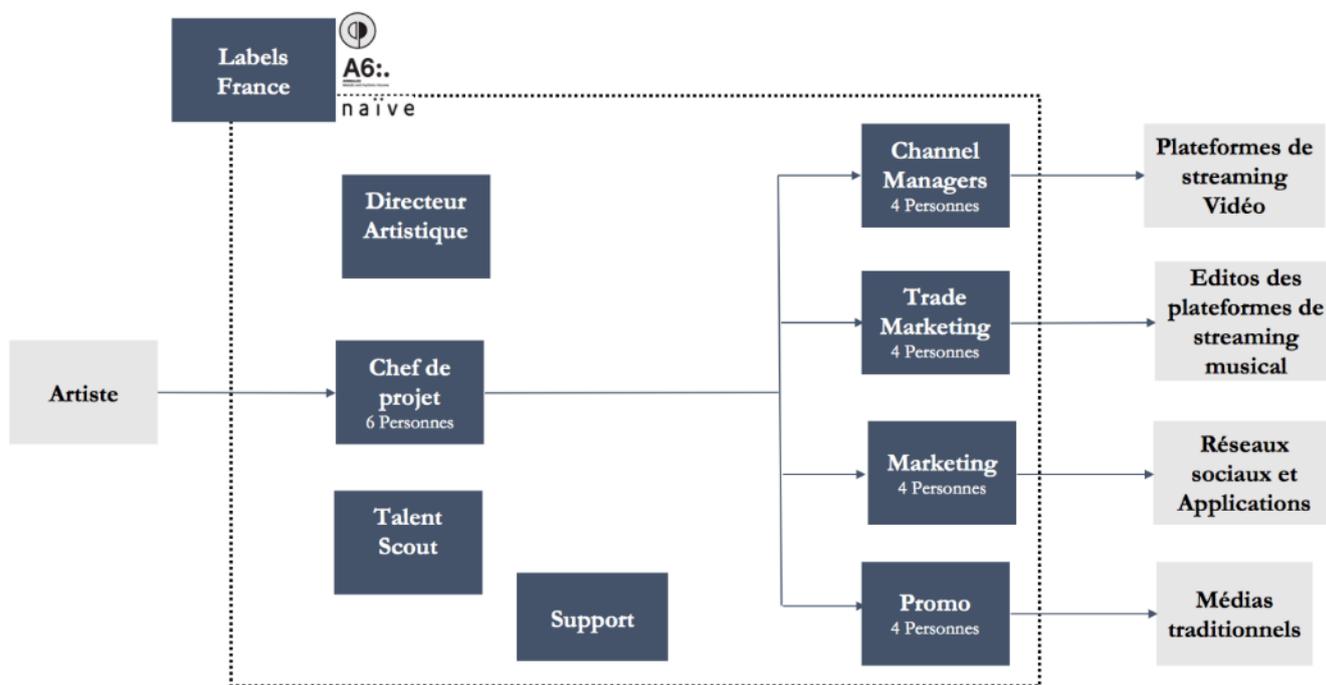
« Tu as de plus en plus d'artistes qui étaient signés en contrats de licence ou d'artistes et qui en fait se disent 'attends, mais j'ai atteint un stade de développement où je ne peux pas faire tout tout seul parce que je n'y

connais rien et ça me saoule, j'ai juste besoin d'un deal où je vais avoir des personnes qui vont gérer un maximum de choses pour moi, mais ce sera mon argent, donc je vais accepter d'être refacturé pour ça, mais en revanche j'ai besoin de me constituer une équipe autour de moi'. Tout est dans le même environnement : on travaille de plus en plus en distribution avec des artistes qui ont leur propre équipe structurée, et quand c'est pas le cas, ces artistes se tournent vers Artists Services parce qu'ils ont pas envie de s'emmerder à payer des équipes, ils ont un manager et basta. »

Head of Distribution

Résumons les choses ainsi : les artistes signés dans le haut de la pyramide disposent d'une équipe dédiée, comme pour Believe Distribution, mais cette équipe est plus nombreuse et focalisée sur un nombre restreint de projets. Trois métiers, qui s'ajoutent à ceux détaillés dans les parties précédentes, sont emblématiques de ce que ce niveau de services peut offrir : le Chef de Projet, le Marketing et la Direction artistique.

Figure 27 : L'écosystème des Labels de Believe (tels qu'organisés en France en décembre 2019)



2.1.3.1 Le Chef de Projet

« Eux, ils mettent leur vie dans mes mains »

Chef de Projet

Le Chef de Projet correspond au poste de *Label Manager* dans la Distribution, mais dispose d'une palette de tâches et de compétences plus complète. Il est l'interlocuteur dédié à l'artiste et suit les mêmes process standardisés : établir la stratégie digitale et la coordonner avec les équipes, remplir un tableau de *pitchs* à destination du *Trademarketing* (à noter que les Labels ont leurs propres équipes de *Trademarketing* et de *Channel Managers*, dédiées à leurs artistes), surveiller les performances numériques des titres sur le Backstage, en faire un *reporting* en interne et à destination du client, etc.

Les similitudes sont d'autant plus grandes dans le cas où l'artiste contracté l'est en contrat *Artist Services* : ce dernier (ou son entourage professionnel) est son propre producteur, acteur de l'enregistrement et dernier décisionnaire de la stratégie adoptée. À l'inverse, en contrat *Artist Development* (équivalent du contrat d'artiste classique) c'est le label de Believe qui est producteur et qui constitue la seule équipe de l'artiste.

Les différences se situent à deux niveaux : l'intensité que le Chef de Projet consacre à ses artistes, moins nombreux ; et le spectre, plus large, de services dont il peut se charger.

Sur l'intensité consacrée au projet, il faut répéter que le Chef de Projet travaille sur un nombre réduit d'artistes. Le temps qu'il passe sur les projets de chacun d'eux est donc beaucoup plus grand. Mais surtout, le Chef de Projet, qui fait aussi office de manager, peut être mobilisé n'importe quand, à n'importe quelle heure, pour assister l'artiste, et parfois même, dans le cas des autoproduits, son entourage professionnel.

Sur l'ampleur des services proposés, la stratégie de distribution conduite par le Chef de Projet touche un plus grand nombre de canaux : les plateformes de streaming audio et vidéo, mais aussi les réseaux sociaux, les médias et même la sortie en physique s'il y a lieu. Concernant la coordination de cette stratégie en interne, le Chef de Projet, qui dirige plus les équipes que le *Label Manager*, a plus de personnes sous sa responsabilité. C'est également elle (ou lui) qui se charge de l'allocation des budgets et de l'établissement du plan marketing ; une planification qui dépasse le simple *pitch* aux plateformes (voir Marketing). Enfin, le Chef de Projet peut prendre en charge une partie de la direction artistique et une partie de la création du contenu marketing.

Si une telle implication dans un périmètre aussi large donne plus de chances au projet de rencontrer son audience suite à sa diffusion, elle induit aussi un plus grand rapport de force entre les équipes, dans la relation presque commerciale qui les lie.

« Je sais qu'il va aller en playlist, parce que s'il n'y va pas, ça va mal se passer, moi j'ai pas fait tout ce travail pour que le Trademarketing ne se débrouille pas pour le mettre en playlist, il a intérêt à le faire. (...) Et puis des fois tu y arrives et des fois ça ne marche pas et du coup tu t'engueules, c'est un combat permanent. (...) On a des objectifs de chiffres et quand on n'y arrive pas, l'artiste c'est à toi qu'il parle... »

Chef de Projet

Mais, signe de l'importance des grands comptes à Believe, cette tension existe pour les projets considérés comme prioritaires, en termes de revenus pour Believe et en termes d'image. Elle disparaît pour les autres projets moins prometteurs, dans lequel le Chef de Projet croit moins et pour lequel les objectifs sont moindres :

« Des fois je n'hésite pas à dire au Trademarketing 'bon ça, ne t'inquiètes pas si on n'a pas trop de résultats', je priorise toujours et quand c'est vraiment important ils le savent et il ne peut pas ne pas y avoir de résultats »

Chef de Projet

La priorité donnée à ces artistes se mesure aussi à l'investissement réalisé en amont de la distribution et de la promotion : pour eux, Believe consacre un budget au paiement d'avances sur droits non-recoupables (i. e non récupérables sur les royalties de l'artiste), à l'instar des pratiques historiques des maisons de disques.

2.1.3.2 Le Marketing et la Promo

« L'équation est la suivante : l'artiste est au centre, il produit du contenu et le contenu vise à rencontrer de l'audience. (...) Donc mon rôle, s'il faut le résumer, c'est rencontrer l'audience. »²²¹

Direction marketing

L'entretien que nous avons mené avec la Direction marketing commence par un léger retard ; mais un retard précieux tant il donne à voir la mécanique organisationnelle au sein de la partie Labels.

En effet, le Directeur marketing a dû passer un coup de téléphone urgent à Manu Barron, qui dirige Savoir Faire, l'agence de management (*« dont le fait d'armes le plus connu c'est The Blaze »*) associée au

²²¹ Ou dans une version anglo-saxonne, le marketing digital vu comme un entonnoir partant des artistes vers leur public : *« Everything we do is a funnel, from business to fans. »* dit Gareth Mellor, qui a dirigé le marketing à Kobalt, Tunecore et Fuga. <https://www.youtube.com/watch?v=BsU9Ch8XWw8>

label Animal 63, dont il est donc le dirigeant. Le sujet porte sur un des artistes du label dont le service marketing souhaite faire la promotion aux rencontres Transmusicales de Rennes. Une grande affiche a été conçue et avant qu'elle parte en fabrication elle doit être validée par Marc Barron. Or ce dernier n'estime pas pertinent de mettre un QR Code dans un coin de l'affiche, car il n'y aura pas grand monde pour le flasher et se voir ainsi transporté de l'univers physique de l'affiche à celui, digital, des informations de l'artiste mises en ligne. En procédure normale c'est la Chef du projet en question qui aurait pris la main et fait redescendre la décision du dirigeant aux équipes du Marketing qu'elle coordonne, mais elle est en rendez-vous d'affaires. C'est donc Julien qui a pris la direction des opérations, recueillant le choix de Marc Barron, l'expliquant au Chef de Projet marketing digital chargé du projet et le notifiant à la Chef de Projet occupée.

Le Marketing et Promo est donc doté d'une direction en mesure d'apporter une contribution et une expertise élevée sur la stratégie digitale de sortie d'un contenu, au même titre que le Chef de Projet : c'est aussi sur ces éléments organisationnels qu'on voit que les ressources mises à disposition du haut de la pyramide sont plus riches que celles des strates inférieures.

L'intitulé de la division « Marketing et Promo », dédiée aux artistes des Labels et à certains en Artists Services, reflète la binarité des modes de promotion qu'elle rassemble : d'un côté la Promo regroupe les métiers de la promotion auprès des formats traditionnels, comme la presse spécialisée ou la promotion en radio. Il y a pourtant un certain nombre de techniques de promotion qui étaient prépondérantes à l'ère du physique et qui ne s'y trouvent pas aujourd'hui, par exemple la publicité en télé ou l'organisation de tractage à la sortie des concerts. Manquant d'efficacité dans le contact avec l'audience, elles ont en fait été remplacées par la seconde partie de la division, le Marketing digital.

Les interfaces créées avec l'arrivée du numérique et leurs outils afférents ont profondément fait muter les pratiques du marketing. Sans rentrer dans une analyse détaillée hors de notre portée sur cette discipline, on peut cependant noter qu'une des principales mutations est la possibilité, offerte par le numérique, de cibler le message promotionnel à une échelle réduite au maximum : celle de l'individu. Pour atteindre la bonne personne avec le bon message, le marketing digital s'appuie sur une variété de moyens : il peut communiquer sur les réseaux sociaux où il va tenter de favoriser la viralité du contenu, il peut faire du « programmatique » (notamment de l'affichage sur internet sous forme de bannières ou de *pre-rolls* par exemple) pour toucher une audience rassemblée à un moment sur un intérêt, et enfin il peut recourir à l'analyse de données pour affiner ses campagnes ; un dernier point sur lequel Believe s'avère être indépendant des grands producteurs et marchands de données

tels Facebook et Google, puisqu'elle a son propre système de collecte de données (voir focus 3). L'objectif du Marketing digital est d'alors d'employer l'ensemble de ces moyens pour affermir les audiences existantes et en conquérir de nouvelles, en bénéficiant des effets de réseau du numérique et en étant validé par l'ensemble des prescripteurs, médias comme fans.

Pour le mener à bien, et sous l'égide du Chef de Projet ainsi que de la direction de la division, Believe a des Chefs de Projet marketing digital. Ils ont deux rôles principaux : la création de contenu promotionnel (qui peut bénéficier aux autres intermédiaires internes à Believe comme la Promo ou le *Trademarketing*) et l'acquisition d'audience sur les réseaux sociaux et les applications digitales.

Le second volet se décline en plusieurs étapes. La première « *c'est de comprendre les fans avant de faire quoi que ce soit* » (Chef de Projet digital) : il faut correctement comprendre les modes de consommation de l'audience, en termes de territoire, d'âge, ou de lieux d'usages, entre plateformes de streaming, réseaux sociaux et médias classiques (ce que ne peut pas voir une plateforme). Une fois ce ciblage correctement établi, l'usage bien cerné, le marketing peut adresser à cette audience des messages adaptés aux fans, via le compte du réseau social de l'artiste.

Le message peut prendre différentes formes : une publication sur le réseau social, une publicité, ou encore une opération globale montée avec une plateforme partenaire, coordonnée avec le *Trademarketing* et la Promo. Cette plateforme pouvant être un diffuseur streaming musical comme Spotify, mais aussi un réseau social, dans des opérations pensées avec des influenceurs de ces réseaux ; une pratique nommée « *influencing* » qui est en vogue.

« L'influencing, c'est travailler avec des influenceurs Snapchat, YouTube, Facebook ou blogs : si je mets 1000€ sur une sponso Facebook ou que je propose 1000€ à un influenceur pour qu'il me fasse 3 stories, les impacts peuvent être différents. En gros notre objectif c'est de nous rapprocher un maximum des audiences. Par exemple je pourrais aller voir Angèle ou Nikos Aliagas et lui proposer 3000€ pour qu'ils parlent de tel artiste. »

Chef de Projet digital

Comme ses collègues, le Chef de Projet marketing digital suit les performances du contenu qu'il promeut sur des tableaux de bord Analytics, à partir des *Business Managers* des plateformes, équivalents du Backstage à Believe. Et à l'instar du *Label Manager* ou du Chef de Projet, il assure informellement un certain nombre de tâches comme le conseil aux artistes, mais aussi des opérations non contractualisées.

« Sur les Artists Services, je ne suis pas censé faire les réseaux sociaux parce que les artistes sont censés être staffés en digital dans leur entité, mais dans ce cas je suis plus dans une partie conseil et soutien au marketing digital (...) maintenant il y a bien sûr des exceptions, tout n'est pas carré, donc je m'occupe des réseaux de certains artistes, mais théoriquement et contractuellement je ne devrais pas (...) vu qu'avec nous il y a une relation de confiance forcément ils me disent 'est-ce que tu peux me faire ce post-là'... forcément t'es dans une relation où il y a un contrat et avec une personne qui te rapporte de l'argent, on est dans une grosse boîte, si je lui dis non ça peut se braquer donc si j'ai le temps de le faire je le fais. »

Chef de Projet digital

2.1.4 [Transition] Synthèse des services proposés par Believe

En complément de sa base technologique et des métiers qu'elle a créés au contact des plateformes de streaming, Believe a construit une capacité d'offrir une gamme de services enrichis aux artistes. Ces derniers, en plus d'être mis en avant sur les *stores* musicaux, peuvent bénéficier d'une équipe de marketing et de promotion dédiée, d'un Chef de Projet qui fait aussi bien office de point de référence au sein de Believe que de manager pour l'artiste, ou encore d'une direction artistique. Enfin, les artistes accédant au haut de la pyramide ont encore accès à d'autres expertises, hors du périmètre de l'industrie phonographique : ils peuvent aisément être mis en relation avec des professionnels du spectacle pour la partie live, être aidés sur la constitution de dossiers d'aides, ou encore être assistés dans la diffusion de leur musique via la synchronisation.

Imprégnée du fonctionnement historique des labels qui ont prospéré dans l'industrie phonographique, en particulier lors de sa période du CD, cette strate intègre également une dimension artistique plus forte, avec des structures explicitement chargées de choix éditoriaux.

Tableau 13 : Les différents niveaux de services en fonction des artistes (au niveau groupe, en 2020)

	TuneCore	Believe Distrib	Believe Labels et Artists Services
Type d'artistes en contrat	Groupe hétérogène: amateurs, artistes entrants dans l'écosystème, autoproduits, artistes de taille moyenne et même artistes structurés aux contrats rendus, artistes d'esthétiques marginalisées	Artistes de taille moyenne, mais aussi parfois confirmés, majoritairement hors du Top 200	Artistes confirmés ou prometteurs, majoritairement dans le Top 200
Type de contrats proposés	Souscription aux conditions de la plateforme	Contrats de distribution standard	Contrats <i>Artists Services</i> (distribution améliorée) et <i>Artists Development</i> (contrats d'artiste et contrats de licence)
Degré d'automatisation des services	Services automatisés uniquement	Services automatisés et métiers artisanaux	Services automatisés et métiers artisanaux
Services disponibles	Distribution numérique	Distribution numérique <i>Label Manager</i> <i>Trademarketing</i> Financement partiel du projet avec avance recoupable Conseils informels	Distribution numérique Chef de projet <i>Trademarketing</i> Financement complet du projet avec avance non-recoupable possible Marketing et promo Réseau professionnel Direction artistique Distribution physique <i>Publishing</i> Tour Synchro <i>Influencing</i> Subventions Gestion des droits voisins
Nombre d'artistes en contrat	Plusieurs centaines de milliers d'abonnés annuels	Une centaine de comptes par <i>Label Manager</i> en moyenne	Une dizaine de comptes par Chef de projet
Marges pour Believe	Frais forfaitaires	Autour de 30% des royalties	Plus de 50% des royalties
Part dans l'activité ²²²	Moins de 10%	Environ 60%	Environ 30%

²²² Document d'enregistrement pour l'entrée en Bourse du groupe communiqué le 25 avril 2022, p37 : <https://www.believe.com/fr/edito-press-release/communique-de-mise-disposition-du-document-denregistrement-universel-incluant>

2.2 Modalités de sélection dans une entreprise technologique de musique

2.2.1 La prédominance des critères objectivés de mesure des performances numériques comme mobile de décision

« Donc Odezenne m'intéresse parce que premièrement ils représentent quelque chose artistiquement, deuxièmement en termes d'audience ils représentent quelque chose, troisièmement en termes d'activité et de productivité, c'est un des rares artistes à avoir sorti des titres par titres plutôt que de sortir un album puis d'être silencieux pendant 3 ans. Ils ont compris qu'il fallait distiller les contenus auprès de leurs audiences. »

Head of Distribution

Pour l'ensemble des acteurs de ces pratiques, on observe une prééminence des critères objectivés que sont les indicateurs de performance en termes d'audience numériques et de revenus (ces derniers étant intimement liés aux premiers, dans le modèle du streaming). Ces critères - qui n'existaient pas à l'ère du disque - fonctionnent comme un aiguillon pour la prise de décision et permettent une mesure des effets de celle-ci (Mellet & Beauvisage, 2008 ; Maasø & Hagen, 2020). Ils constituent une référence commune d'acteurs qui partagent un même objectif stratégique : la génération et la fidélisation d'audience. Et ils deviennent employés comme une finalité en soi, comme l'illustre la citation suivante :

« Forcément je regarde les insights, je regarde les données, des taux de répétition, des taux de clic, si je sens qu'il y a beaucoup de transformation et qu'on atteint les chiffres qu'on souhaite sur les plateformes, pour moi c'est une réussite. »

Marketing digital

Le *Label Manager*, qui intervient au moment des signatures, du choix de la stratégie et en amont du placement en playlist, fonde en premier lieu son action sur les outils de Believe (voir tableau 12) et regarde donc en priorité un ensemble d'indicateurs chiffrés de la performance du projet : des signaux faibles de données comme le niveau de recherche humaine (par opposition à algorithmique) sur un titre ou la fréquence de sorties d'un artiste, et des signaux forts comme l'évolution globales des streams sur un mois Le Marketing et le *Trademarketing* emploient également ces outils, mais parfois pour regarder des indicateurs différents. Quant à l'éditorialiste, qui reçoit les contenus proposés par Believe au niveau des plateformes au moment du placement en playlist,

ses critères de sélection sont guidés par la capacité de l'artiste à générer de l'abonnement et retenir les utilisateurs et reposent en partie sur des algorithmes détaillés calculant le skip-rate, le degré d'association de ce titre avec les autres titres populaires en ce moment et/ou dans la playlist et/ou avec les auditeurs de cette playlist, etc.

« Un label manager qui est consciencieux il peut vendre tout ce qu'il veut, même ce qu'il n'aime pas. On ne nous demande pas de superlatif en disant que les chansons sont géniales. (...) Pour nous l'artiste arrive avec un produit fini, contrairement à un label qui construit, nous quand on commence à travailler avec un artiste on lui demande "c'est quoi ton projet" et il est déjà fait. »

Label Manager

Il n'y a que de rares situations dans lesquelles il est fait abstraction de ces standards. Par exemple, le marché de la musique enregistrée africain dispose de talents confirmés, mais est encore peu développé sur les consommations digitales, ce qui conduit à certaines exceptions.

« En Afrique on essaye de recruter des top artistes, mais ils génèrent encore peu de revenus. Nous on doit remplir des fiches d'avances, et moi par exemple ça m'arrive de remplir des fiches en indiquant Top Artist alors qu'il ne fait que 10k vues, mais c'est un top artist sur son territoire, il remplit des stades ; et du coup il va toucher une avance plus importante. »

Label Manager

Le tableau 14 répertorie un certain nombre (non exhaustif) de mobiles de décision et de critères de sélection cités par les acteurs. Les performances en streaming musical sont mesurées par des indicateurs tels que les volumes d'écoutes, les dynamiques de ces volumes ou encore le niveau de rétention des utilisateurs (*skip rate*). Les autres performances en digital sont approchées par des indicateurs tels que les niveaux de transformation (taux de répétition ou taux de clic) ou les volumes d'audience sur les réseaux sociaux qui signifient la notoriété digitale du projet. Ces indicateurs sont mis à disposition sur Backstage, sur les plateformes de streaming ou par des prestataires spécialisés.

2.2.2 L'expertise métier comme complément des indicateurs

Le mélange entre outils numériques et l'expertise métier détecté dans le modèle de Believe, se retrouve clairement dans les décisions opérationnelles des employés. Le besoin d'intervention

humaine pour utiliser ces outils (Eriksson, 2020) nuance le constat d'une « *datafication* » et d'une utilisation non pondérée des métriques.

Afin de compléter le recours aux critères objectivés, des éléments ne reposant pas sur de la métrique sont souvent nécessaires pour alimenter la décision. Les Chefs de projets, « rapporteurs d'affaires » s'inscrivant dans une logique de label, se réfèrent plus que leurs collègues à des éléments qualitatifs tels que leur sensibilité artistique, leur intime conviction ou encore la relation de confiance qu'ils ont nouée avec les membres des projets qu'ils encadrent. En effet, le fonctionnement en référence exclusive aux indicateurs du numérique mène souvent à une impasse et il faut plus que de bons chiffres pour parvenir à faire réussir un projet.

« Sur un même projet, qui a les mêmes courbes d'audience, les mêmes volumes, le projet vraiment atypique et unique – ça, c'est le feeling des équipes qui connaissent super bien le marché – va être potentiellement plus regardé et on va y passer plus de temps que sur une n-ième copie qui ressemble à beaucoup de choses, qui n'a pas une approche originale de l'image ou je ne sais quoi, donc on prend aussi en compte des critères artistiques. »

Head of Distribution

La compréhension de l'histoire du projet artistique devient un véritable enjeu dans la curation des œuvres et rendent ainsi cruciales les relations de confiance entre l'artiste et les équipes de Believe.

« On n'est plus à l'époque de ce qu'il s'est passé pour Petit Biscuit, on est à une époque où les plateformes vont dire 'ouai c'est super le titre est bien et d'ailleurs on l'a mis dans trois de nos playlists', mais direct ils ne vont plus s'arrêter au titre, elles vont demander 'OK c'est quoi le story telling, c'est quoi l'artiste derrière, est-ce que ça vaut le coup que nous, nos équipes, on investisse du temps non pas sur ce titre, mais sur cet artiste'. On était à la base sur un business de titres, aujourd'hui on est un business sur des artistes. Et donc tant que tu n'as pas un artiste un minimum identifié, il aura beau sortir un tube, et ne pas taffer derrière pour développer son image et exister – pas forcément dans le réel, mais en tout cas avoir une audience – il n'arrivera pas à accrocher. »

Head of Distribution

L'expertise métier rassemble des mobiles de décision plus subjectifs que les indicateurs, nous en répertorions un certain nombre dans le tableau suivant. Parmi eux, la capacité du personnel de Believe à détecter le potentiel à développer des relations avec les *stores* consiste par exemple à

comprendre si un projet a déjà été identifié par les éditorialistes des plateformes (auquel cas il a d'autant plus de chances d'intégrer une playlist).

Ainsi, c'est lorsque les indicateurs objectivés et l'expertise métier se rejoignent, et que les objectifs de l'amont de la chaîne de prescription – à savoir fidéliser une audience à un artiste – s'alignent avec les objectifs de l'aval – à savoir fidéliser une audience à une plateforme – que le « *bon environnement* » apparaît, que « *ça sent bon* » pour le projet, qu'il y a « *la magie de taper au bon endroit au bon moment* ». Cet alignement des planètes tient à ce que Believe, qui se place à l'intersection de ces deux aspirations, a la capacité d'aligner les objectifs et les contraintes propres à chaque partie prenante du marché multiversant.

« Ce service [de Trademarketing], ça augmente quand même clairement tes chances que l'information tombe au bon moment, au bon endroit, dans les bonnes mains. »

Editorialiste

Tableau 14 : Modalités complémentaires de choix des employés de Believe

	Chiffres et indicateurs			Expertise métier					Goût artistique
Sourcing	Performance en streaming	Volume et fréquence de production et de diffusion		Etat de développement et d'autonomie du projet	Capacité à s'inscrire dans la tendance	Qualité de l'entourage	Potentiel commercial (futur single)		Significatif
Label Manager	Performance en streaming	Projection des revenus et reportings	Notoriété digitale du projet	Notoriété du projet sur scène	Potentiel à développer des relations avec les <i>stores</i>	Timing de la sortie	Environnement promo	Réseau	Rare
Chef de projet	Performance en streaming	Projection des revenus et reportings	Notoriété digitale du projet	Notoriété du projet sur scène	Potentiel à développer des relations avec les <i>stores</i>	Timing de la sortie	Environnement promo	Réseau	Significatif
Marketing		Niveau de transformation	Notoriété digitale du projet	Commentaires sur les réseaux sociaux	Caractéristiques socio économiques de l'audience	Timing de la sortie			Non mobilisé
Trade Marketing	Performance en streaming	Notoriété digitale du projet		Genre musical travaillé	Présence d'un environnement				Non mobilisé
Editorialiste de plateforme	Performance en streaming	Degré d'association d'un titre	Montant de l'investissement marketing	Capacité de l'artiste à générer de l'abonnement	Proposition des catalogues concurrents				Selon genre musical travaillé

2.3 [Transition] Une organisation singulière

On l'a vu, les différents niveaux de services offerts par Believe permettent d'offrir un accès à tout type d'artiste : plutôt que la notoriété ou le niveau de développement du projet, c'est l'étape de commercialisation dont il a besoin (de la production à la distribution en passant par la promotion) qui est traitée par l'entreprise. Mais ces différents niveaux induisent aussi des métiers différenciés et donc des pratiques différentes et il n'y a bien qu'au niveau de TuneCore, qu'il n'y a pas (ou peu) de séquences de décisions opérées par des équipes de Believe, l'inscription étant ouverte à tout artiste.

C'est donc à l'étage de la Distribution et des Labels – bien que les deux entités aient des objectifs différents, le volume pour la première, la marge pour la seconde – que les pratiques en question ont lieu. On peut distinguer trois moments cruciaux dans lesquels interviennent ces décisions et leur mise en œuvre : la signature de projets artistiques, le choix de la stratégie de distribution et le placement en playlist.

À la signature – gérée par les équipes de *sourcing* et dans une moindre mesure par les Label Managers et les Chefs de projets – sont mis en jeu les termes du contrat (niveau de rémunération, durée du contrat, etc.) et l'attribution du « compte » à un niveau de services. Au moment du choix de la stratégie, ce sont les Chefs de projets, Label Managers et services marketing qui sont concernés : il est question d'activités concrètes comme la mise en place d'un planning de sortie ou du choix des canaux de diffusion les plus appropriés. Enfin, lors du placement en playlist, l'action implique le *Trademarketing* de Believe et les éditorialistes des plateformes : il s'agit de « *pitcher* » les projets.

C'est ce que résume un enquêté, en reprenant l'exemple de Petit Biscuit :

« Tu es sur ce qu'on appelle une révolution à savoir qu'avant c'était les pluggers qui allaient placer des titres en radio, maintenant c'est du Trademarketing qui va placer des titres en playlist. Et c'est évidemment important parce que ça permet d'avoir des accélérateurs d'audience, en te plaçant dans des bassins d'audiences qui ne te connaissent pas encore et qui vont donc peut-être te découvrir. Il ne faut pas négliger cet aspect, il y a énormément d'artistes qui ont bénéficié de ça, le meilleur exemple chez nous c'est Petit Biscuit. (...) Cet artiste a été développé, accéléré, beaucoup plus vite que ce qu'il n'aurait dû en temps normal, par le travail de playlisting qu'on a fait avec lui et Spotify, qui a rendu ce titre connu, puis l'artiste dans le monde entier. »

En définitive, en cherchant à plonger dans le détail des pratiques des acteurs impliqués dans le projet Believe, on voit comment le parcours stratégique décrit dans la section précédente s'est stabilisé dans un mode de régulation intraorganisationnel (des règles du niveau de l'organisation et du niveau de l'opérationnel) qui trouve sa cohérence dans une forme pyramidale d'offres de services inédite dans la branche de la musique enregistrée. Il est important de dégager cette forme de régulation pour voir en quoi elle s'étend et s'impose comme une référence pour l'ensemble de la branche : c'est ce que nous explorons dans la section suivante.

3 L'émergence d'une nouvelle intermédiation dans la musique enregistrée

Nous l'avons vu avec le modèle organisationnel de Believe et son historique : le déferlement des usages numériques dans les années 2000 a placé deux enjeux économiques au centre de la recomposition de la musique enregistrée : les goulots d'étranglement se resserrent sur l'audience et sa conquête (et moins sur l'accès aux canaux de diffusion), et dans le même temps, une nouvelle population d'artistes – en particulier ceux qui s'autoproduisent – devient rentable. La distribution numérique est donc en croissance.

Cette croissance est amplifiée par la multiplication des plateformes liées à des usages musicaux : dès la fin de la décennie 2010, de nouvelles offres de streaming audio apparaissent (YouTube Premium, Amazon Music en premier lieu), mais aussi des réseaux d'un nouveau genre à l'image de TikTok ou Peloton. Ces nouveaux canaux numériques décuplent les opportunités d'exploitation : *« L'époque où un seul service générait l'essentiel des revenus numériques du marché est révolue. Nous nous efforçons d'exploiter de nouvelles opportunités dans des secteurs tels que la voix, le livestreaming, l'audio spatial, l'automobile, les jeux, le social, la santé et le bien-être, ainsi que d'autres catégories émergentes »*, affirme en juin 2021 Michael Nash, vice-président exécutif en charge de la stratégie numérique d'Universal Music²²³.

La recherche a déjà largement documenté – et continue de le faire – l'émergence de ces plateformes et leur impact sur la consommation de musique (voir chapitre 2). La régulation de la musique est

²²³ Cité par Astor (<https://musiczone.substack.com/p/universal-music-sur-orbite-dun-nouvel#footnote-5>) reprenant une transcription d'une présentation du fonds Pershing Square en juin 2021

d'ailleurs souvent envisagée avec ce prisme (voir introduction). Elle néglige pourtant, à notre sens, un pan entier de ce mouvement de « plateformisation » et de ce que sont les nouveaux intermédiaires dans la musique enregistrée. Car avec la multiplication des plateformes (voir chapitre 2.), les besoins de diffusion des producteurs de contenus et les besoins d'agrégation des plateformes systématisent les besoins de distribution numérique. Plus précisément, ils amplifient les besoins d'intermédiation numérique entre plateformes et producteurs de contenus. À cette amplification répond une convergence des offres vers la distribution numérique.

La thèse s'attache ici à mettre en évidence l'apparition d'un nouveau marché de services dédié aux artistes, que Believe a largement contribué à faire naître et dont l'entreprise française s'avère être un véritable parangon. Après avoir mis en évidence l'émergence de ce marché, nous nous employons à en relever les principales caractéristiques, ce qui nous conduit finalement à en décrire les équilibres et déséquilibres.

3.1 Naissance d'un marché : une double convergence vers les services aux producteurs de contenus

On observe une convergence vers les services aux artistes et aux labels, réalisée par les acteurs en amont de la distribution numérique autant que par des acteurs en aval de la production.

3.1.1 Une convergence par l'amont

À partir de la seconde décennie du XXI^e siècle, les *majors* accélèrent leur rattrapage dans l'adaptation au nouveau contexte numérique. Les cessions de licences (avec d'importants minima garantis) aux plateformes de streaming permettent peu à peu de redémarrer une phase d'expansion. Les maisons de disque ont également entamé une diversification de leurs activités traditionnelles, en s'étendant sur la branche du live, les partenariats avec des marques ou encore le *merchandising* (Moyon, 2011).

Mais surtout, elles se lancent clairement dans l'agrégation et la distribution numérique. Les différentes acquisitions et créations d'unités économiques en sont le principal signe (voir figure 29). Alors que Believe opérait une montée en gamme de ses services, les *majors* se sont, elles, élargies vers le « bas » et disposent chacune d'un équivalent d'un outil automatisé (à l'image de TuneCore) et de services de distribution améliorée : la major japonaise Sony rachète Ioda en 2009, puis The Orchard en 2015, tandis qu'Universal crée Spinnup en 2016 et Warner s'associe à Level Music en

2018. En complétant leurs offres traditionnelles par des offres numériques et faciles d'accès, les *majors* reproduisent le schéma pyramidal de Believe.

Elles s'imprègnent également de la logique d'Artists Services. En même temps que Spinnup, Universal crée Initial, un «incubateur de talents» français qui s'inscrit précisément dans cette logique ; ce dernier est fusionné en 2021 avec le label historique Barclay sous le nom de Romance Musique. La même année, le label historique Caroline est reconfiguré en Label & Artists Services et Universal fait l'acquisition d'Empire Distribution (distributeur spécialisé dans les musiques rap). De son côté, Warner, qui s'est longtemps appuyé sur son service historique de distribution des indépendants, ADA, fusionne ce dernier en 2021 avec une autre entité historique, le label WEA : l'ensemble, baptisé « WMX », se réclame d'une « *nouvelle génération de services* »²²⁴ amenée à connecter les artistes et leurs fans. Enfin, Sony se place rapidement sur le segment de la distribution numérique en prenant des parts dans Ioda en 2009 et The Orchard en 2015. En 2021, en rachetant les activités AWAL à Kobalt, la *major* japonaise renforce encore son système de services étagés : AWAL est composé d'AWAL Core, qui fournit les outils de distribution et les *analytics* de base, AWAL+, qui inclut du *Trademarketing*, et AWAL Recordings qui ajoute du marketing et des avances ; l'ensemble fonctionnant sans contrats d'artistes. Même les gros labels indépendants développent ces offres : en 2021, PIAS lance Integral, une division de distribution et de services aux labels et artistes.

Avec ces nouvelles entités dédiées aux services, ce sont également les métiers et les pratiques au sein des *majors* qui évoluent, sur le modèle de Believe et des premiers distributeurs numériques : elles disposent désormais de leurs divisions d'Artists Services, de *Trademarketing* et de Marketing digital, avec des processus de livraison et de *pitches* à destination des plateformes similaires à ceux décrits plus haut. De même que Believe (voir 4.1.3.1), les *majors* ont aussi convergé vers une organisation alliant fonctions transverses et modules de gestion de projets quasi autonomes, reliés par un management central et ses procédures standardisées (Guichardaz *et al.*, 2019).²²⁵

²²⁴ « a next generation services division », <https://www.musicconnection.com/warner-music-group-launches-wmx-for-artists-labels-brands/>

²²⁵ Autre forme de convergence à noter : ces transformations, mues par une logique de services, se distinguent aussi par une position plus forte sur les musiques urbaines, par le biais de labels spécialisés (Rec118 à Universal) ou de cellules indépendantes distribuées (Initial à Universal).

Figure 28 : Chronologie du développement du marché de la distribution numérique jusqu'en 2021 (*bors Believe*)

	Analepse	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Relais de croissance	Téléchargement et sonneries mobiles	Téléchargement légal		Plateformes de streaming payantes et gratuites					
Evénements	Fin MP3.com et création d'iTunes (2003)	Création de YouTube		Création de Deezer	Création de Spotify		Accord entre YouTube et la Sacem	Premier décollage de Spotify et Deezer	
Nouvelles entités	ADA-Warner (1993) The Orchard et AWAL (1997), CD Baby (1998), Kobalt (2000) Ingrooves (2002), Ioda (2003)	Création de Believe, création de TuneCore		Création de Downtown Music Publishing				Downtown lance Songtrust	Création de Distrokid
Rachats						Sony prend des parts dans Ioda, Universal dans Ingrooves		Kobalt rachète AWAL	Warner fusionne Independent Label Group et ADA
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Relais de croissance		Streaming dépasse le téléchargement en France				Majors font de plus en plus d'AS		60 000 titres sont uploadés chaque jour sur Spotify	430 titres musicaux dépassent le milliard de vues sur TikTok
Evénements	YouTube cesse de monétiser ses contenus musicaux			Création de TikTok					
Nouvelles entités			Création de Repost Network	Création de Platoon et Universal lance Spinnup	Création de UnitedMasters (qui lève 70m\$ auprès d'Alphabet)		Avid lance son application de distribution en ligne		Downtown lance Downtown Music Services, PIAS lance Integral, Universal reconvertit Caroline en Label & Artists Services
Rachats			Sony rachète The Orchard			Apple rachète Platoon, Spotify investit dans Distrokid et Warner s'associe à Level	Soundcloud rachète Repost Network, Downtown acquiert AVL Group	Downtown acquiert FUGA, Sony acquiert Human Re-Sources	Downtown acquiert Found.ee, Apple et Google investissent 50m\$ dans United Masters, Sony Music acquiert AWAL, Distrokid est valorisé 1.3bn\$

Source : presse

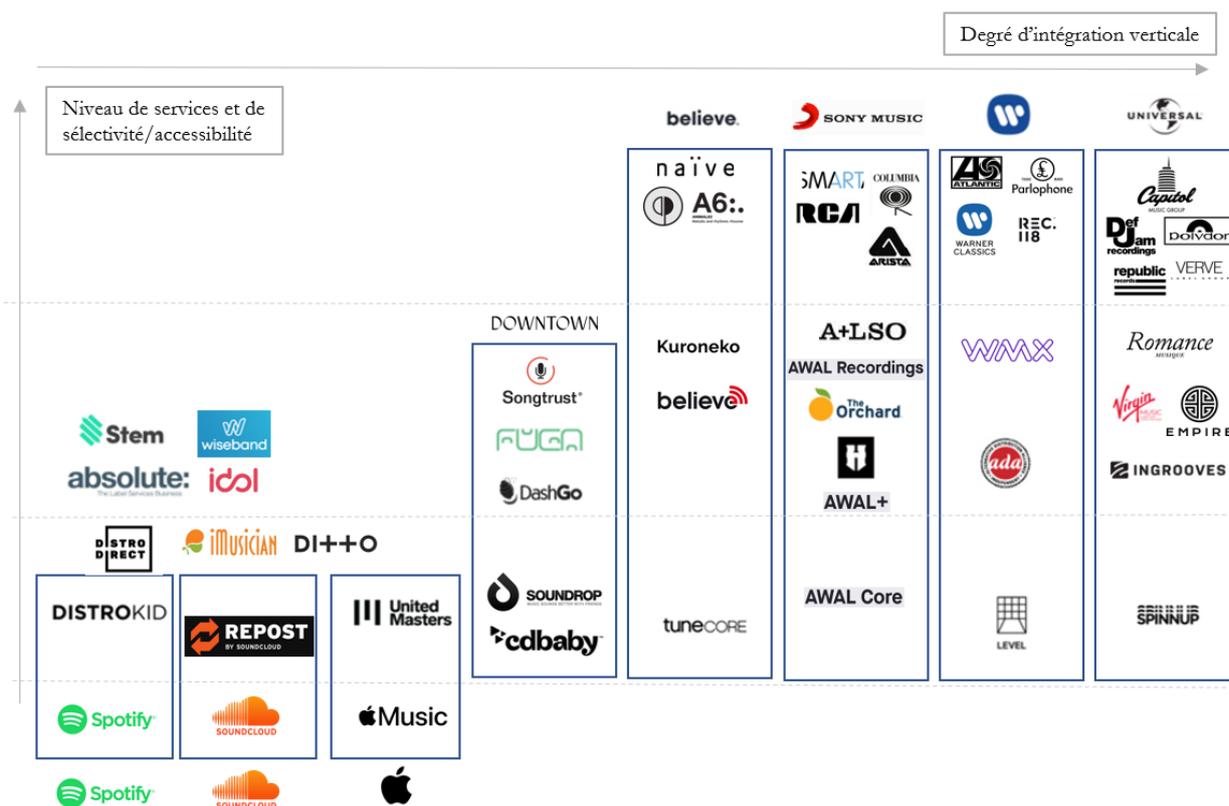
3.1.2 Une convergence par l'aval

Les acteurs placés en aval de la production des contenus tendent également à intégrer la distribution numérique et les services aux artistes, opérant un élargissement de leurs activités vers le haut. Dans le cas de Believe, on l'a vu, il s'est agi d'acquérir et de créer des compétences et des actifs liés à des labels. On remarque également que les plateformes de diffusion elles-mêmes tentent de remonter vers les contenus, en investissant dans des distributeurs numériques et opérateurs de services : Spotify a tissé des liens avec DistroKid, tandis que SoundCloud a racheté Repost, qu'Apple a considérablement investi dans United Masters et que, fin 2021, TikTok a lancé une première version de son outil de distribution musicale SoundOn (en partenariat avec TuneCore). Néanmoins, ces initiatives consistent en des modes de distribution numérique surtout automatisés, peu développés et non centraux dans les affaires des plateformes, à l'image de Spotify qui a revendu des parts de DistroKid.

Le cas de Downtown Music est plus singulier : initialement positionné sur la gestion de catalogue, le groupe américain a réalisé un pivot stratégique pour se consacrer aux prestations de services de distribution numérique. Après avoir acquis son propre agrégateur (CD Baby, propriété historique du groupe AVL), Downtown accumule depuis des services plus haut de gamme et tournés vers le marketing digital.

Ce mouvement de convergence est complété par une myriade d'acteurs de plus petite taille qui pilotent en général des services automatisés n'effectuant pas de tri (iMusician par exemple) ou complétés par des expertises de promotion en plus de celles de la distribution (Idol par exemple). Ces acteurs ne sont pas (encore ?) inscrits dans la tendance à la concentration verticale qui traverse le marché des services de distribution numérique et qui fait apparaître quatre groupes capitalistiques dominants, parvenus à une intégration complète des services : les trois *majors* et Believe. On le voit dans la figure suivante (Figure) : ces quatre groupes sont les seuls à disposer d'entités sur les trois niveaux de services du marché, à savoir l'agrégation technique, la distribution améliorée et les labels.

Figure 29 : Cartographie du positionnement des acteurs monde sur le marché des services de distribution numérique en 2021



Sources : données de la presse (en particulier *Water & Music*) compilées par l'auteur

L'ensemble de ces acteurs participent de l'élargissement du marché historiquement constitué par les *majors* du disque, qui était quasi restreint au sommet de la pyramide des segments d'artistes ciblés (voir 3.1). Ils se retrouvent en concurrence frontale pour toucher le spectre d'artistes le plus large possible et en particulier les auteurs des tubes de demain.

3.2 Un équilibre marchand régi par des rapports de force

« Dans l'écosystème il y a un conflit entre l'intérêt des distributeurs et l'intérêt des fournisseurs et créateurs de contenus. »

Direction

Travaillant avec les plateformes d'un côté et les producteurs de contenus, les distributeurs numériques se retrouvent au centre de leurs intérêts parfois divergents. Nous étudions ici comment

les deux versants du marché traité par Believe exercent des forces de rappel et parviennent à former un équilibre tripartite.

3.2.1 L'orientation par les plateformes vers un objectif partagé : l'engagement des audiences

La principale influence exercée dans le marché de la distribution numérique est celle des plateformes – points de vente finaux – sur l'amont de la chaîne.

En s'installant comme une alternative au marché physique, le streaming a régénéré la propension des consommateurs à payer pour de la musique. Dans ce modèle économique, les plateformes occupent une position stratégique, en contact direct avec ces consommateurs finaux et donc avec les sources de la « valeur » de ce nouveau marché. Une valeur composée des dépenses sonnantes et trébuchantes de ces auditeurs, mais aussi des données numériques récupérées sur leurs usages digitaux. Aux débuts du streaming (voir chapitre 2), les dépenses des auditeurs nourrissent indirectement le marché, leur consommation gratuite de musique étant financée par la présence d'annonceurs publicitaires. En 2019, les incitations publicitaires continuent à façonner les attentes des plateformes, notamment celles comme YouTube pour qui la publicité est un pilier du modèle d'affaires :

« Leur intérêt [aux plateformes] c'est que le contenu se propage le plus vite possible parce que la monétisation se fait par la publicité, donc ils ont un intérêt financier à générer le plus d'inventaires possible et le plus précis possible »

Direction

Mais au fil de sa croissance, le marché de la musique enregistrée bascule vers un modèle majoritairement financé par des abonnements²²⁶. L'acquisition d'utilisateurs payants devient donc le principal enjeu de financement des acteurs de la diffusion et c'est dès lors la mesure de leur base de fans qui fonde la valeur marchande des nouvelles entreprises du streaming (Drott, 2020). Celles-ci cherchent un engagement de ces audiences, c'est-à-dire un indicateur de leur degré d'attention, ou dit plus concrètement, des comportements digitaux actifs (allant de faire un commentaire dans

²²⁶ Voir Chapitre 1 : les revenus tirés des abonnements, en passant de 3,5 milliards de dollars en 2016 à 9,9 milliards de dollars en 2020 (source : IFPI Global Music Report 2021), constituent la principale source de revenus des plateformes de streaming audio.

un *chat* jusqu'à accepter de donner ses coordonnées bancaires) qui traduisent la présence d'une utilisation répétée, donc de revenus récurrents, donc d'un marché viable.

Nous proposons ici une courte parenthèse éclairante sur ce besoin d'engagement. Un des moyens originaux de le mettre en évidence est de s'intéresser aux pratiques de manipulation des streams. Comme l'explique Drott (2020), la manipulation ne porte pas sur le niveau de dépenses des consommateurs, mais plutôt sur la répartition de ces dépenses, ce qui fait que les plateformes de streaming continuent d'être rémunérées même en cas de piratage²²⁷. Elles ont d'autant plus intérêt à laisser faire que l'augmentation des streams leur bénéficie économiquement. Néanmoins, les consommations pirates ne garantissent pas une récurrence de la consommation, elles ne correspondent pas à un réel engagement pérenne d'un auditeur humain qui renouvellera son abonnement : pour les plateformes, cet impact économique de long terme est un plus grand motif de lutte contre le piratage que la lutte contre le principe d'une fraude lui-même. « *Le marché légitime ne dénonce pas tant l'acquisition et ses procédés mécaniques, que la fabrication de fans sans valeur* » (Beauvisage & Mellet, 2016) : c'est la valeur du marché qui est en jeu, et elle correspond à l'engagement des utilisateurs.

Parenthèse refermée. Ce qui nous intéresse plus particulièrement ici est que cette quête d'audiences engagées se réplique en amont de la chaîne : elle a des répercussions directes sur l'activité d'intermédiaires numériques comme Believe.

La première conséquence directe vient du fait que le modèle économique du streaming récompense le volume d'audience généré par les titres de musique mis en ligne. Les morceaux qui attirent le plus d'auditeurs – et qui les poussent à adopter la plateforme dans leurs usages – sont ceux qui ont le plus de valeur. Dans cette logique, les recettes récoltées par les plateformes sont réparties selon un système dit de « pro rata » : les rémunérations se font en proportion des écoutes générées par l'ayant droit, rapportée à la quantité d'écoutes totale de la plateforme²²⁸. Dès lors, pour un acteur comme Believe qui tire l'essentiel de son chiffre d'affaires²²⁹ des principales plateformes de

²²⁷ Compte payant dormant hacké, piratage par des bots, titres vides uploadés sur la plateforme...

²²⁸ Voir l'étude de CNM sur le modèle User Centric : <https://cnm.fr/le-cnm-evalue-limpact-dun-changement-eventuel-de-mode-de-remuneration-par-les-plateformes-de-streaming/>

²²⁹ En tant qu'ayant-droit lui-même ou bien en tant que représentant d'ayants-droit. À noter que les autres revenus de Believe proviennent des versements des plateformes vidéo (YouTube en tête) ou de plateformes type réseaux sociaux (Facebook, TikTok...).

streaming musical, les revenus dépendent de la part des écoutes que ses contenus parviennent à dégager, et donc de leur capacité à maximiser leur volume d'audience.

Mais conformément à ce que démontrent les terrains sur le *fake* (Beauvisage & Mellet, 2016 ; Drott, 2020), la métrique des audiences ne traduit pas mécaniquement l'engagement de ces audiences. De même que les chiffres du streaming ne sont pas les seuls indicateurs de référence des équipes de Believe (voir 3.2), il faut voir que les contraintes de l'engagement s'exercent au-delà de la simple mesure du volume d'écoutes. L'objectif commun d'amplifier les dynamiques de développement d'audience des projets artistiques innove de nombreuses strates opérationnelles, et ce depuis le lancement de Believe.

Ainsi, l'opportunité de devenir intermédiaire dans la distribution numérique n'est pas allée sans contrepartie pour Believe. À plusieurs étapes de son développement, l'entreprise a vu ses orientations stratégiques et l'exercice de ses métiers façonnés par les besoins des plateformes :

« Dans les années 2009, où on a un peu professionnalisé ce métier, il fallait s'assurer une bonne entente avec les plateformes, bien se faire voir, montrer qu'on était professionnels et surtout qu'on professionnalisait le métier. »

Head of Supply

En 2012, la consolidation et l'internationalisation de l'activité sont motivées par la demande d'Apple. La plateforme exige alors de son fournisseur de nombreux ajustements techniques censés améliorer l'interopérabilité des outils, la richesse et la fluidité de l'expérience de l'utilisateur.

« C'était [Apple] qui nous poussait à nous professionnaliser, c'était eux qui imposaient les règles de formatage des métadonnées et en termes de qualité de fichier audio [...] du jour au lendemain ils nous disent 'il faut que dans 3 mois vous nous fournissiez tel truc ou que vous corrigiez tel truc', du coup c'est compliqué surtout vu les volumes. [...] Ça nécessite de la formation, des aller-retour avec les équipes internes qui parfois ne veulent pas alors qu'en fait on n'a pas le choix, on te demande pas ton avis en fait, il faut le faire. C'est une épée de Damoclès qu'on a en permanence, on ne sait pas ce qu'ils vont nous sortir pour le quatrième trimestre. [...] Donc oui, il y a vraiment des attentes des plateformes, par exemple en ce moment, tout ce qui est enceintes connectées, avec les playlists 'moods' de Spotify, pour le sport, les vacances ou je ne sais quoi, et bien tout ça à terme il faudra qu'on ait de plus en plus de métadonnées liées aux genres, aux moods, et ça pour l'instant on ne les donne pas puisqu'on ne les a pas, et on ne sait pas comment on va les récupérer. »

L'exemple d'Apple illustre donc un phénomène qui s'est amplifié depuis la création de Believe : les équipes techniques du groupe sont en grande partie chargées de faire correspondre les paramètres des outils qu'elles emploient (voir tableau 12) avec les règles émises par chaque plateforme, telles que garantir des contenus sans propos injurieux, ajouter des métadonnées sur les « *moods* » ou s'assurer que le contenu s'inscrit dans une chaîne de droits d'auteur.

En plus de contraindre à des développements techniques, les plateformes attendent des intermédiaires qu'ils pallient leurs carences sur certains métiers liés aux contenus. À mesure que le streaming a progressé, le format des playlists s'est imposé comme un moyen efficace pour les auditeurs de naviguer sur des interfaces aux choix quasi illimités :

« Une fois que [les acteurs du marché] ont été convaincus par le streaming, qu'on avait passé pas mal de temps à leur expliquer, des acteurs comme les majors ont construit leur propre playlist – Diggster et tous les trucs en -er -, donc à l'époque tout le monde allait dans cette direction. »

Head of Distribution

Focalisées sur l'acquisition directe d'abonnés, les plateformes sont dans l'incapacité de travailler, en plus, à la promotion et l'éditorialisation des contenus. Un besoin qui appelle alors des acteurs comme Believe à se placer sur ce métier et à dépasser la livraison et la gestion des droits :

« À l'époque les plateformes nous mettaient la pression pour qu'on fasse ces playlists, parce qu'ils n'avaient pas encore d'offre éditoriale et ils ne rêvaient que d'une chose c'est que des gens le fassent à leur place. »

Head of Distribution

Mais peu à peu, les plateformes se mettent elles-mêmes à créer leurs propres playlists, prenant l'avantage sur ces canaux grâce à la maîtrise des outils de développement d'audience de la plateforme (et donc des coûts d'acquisition d'utilisateurs bien moindres que les acteurs tiers) et grâce à la possibilité de reléguer les playlists tierces au second plan. Believe, qui a anticipé ce retournement de situation, ne s'est pas engagée dans ce qui est devenu une des valeurs les plus importantes du marché (Prey, 2020 ; Eriksson, 2020), « *la capacité à faire du développement d'audience par le biais des playlists officielles des stores* ».

À la fin de notre enquête, en 2021, les variations stratégiques des plateformes continuent à imprégner les pratiques du distributeur : les Label Managers sont amenés à privilégier les œuvres de nouveauté plutôt que le back catalogue pour augmenter le trafic des plateformes, et ils doivent également de plus en plus viser des artistes locaux.

« Aujourd'hui, leur stratégie c'est d'être focus sur les artistes locaux (...) la logique consiste à chercher la plus grosse part de marché en local. Donc pour monter le plus rapidement possible sur des targets hyper locales de parts de marché, c'est les top artists locaux qu'il faut adresser. »

Head of Distribution

Les intermédiaires numériques tendent donc à suivre une ligne tracée par les *stores*. Cette ligne est conduite par une quête d'audience engagée dans sa consommation en ligne. Elle constitue le point d'équilibre du versant distributeurs-plateformes de ce marché de distribution numérique, c'est un objectif partagé qui s'infuse jusque dans les pratiques opérationnelles. S'il est difficile de déceler ce qui relève de la tyrannie du consommateur de ce qui relève des orientations imposées par les plateformes (qui nourrissent elles-mêmes l'hyperchoix, créant les besoins d'éditorialisation par exemple), force est de constater que cette impulsion relève d'un pouvoir profond des plateformes sur ce versant.

3.2.2 De nouveaux modèles de création et de production qui s'étendent, en se ménageant des marges de manœuvre

Si les plateformes parviennent à imposer certaines de leurs conditions, l'autre versant de marché traité par l'intermédiaire dispose lui aussi de marges de manœuvre pour faire primer ses ambitions. L'arrivée du numérique (et plus particulièrement du streaming) est concomitante de l'essor de générations d'artistes de plus en plus « indépendants » (voir chapitre 2). Le marché de l'intermédiation numérique a alimenté ce nouveau modèle (voir 2.2.1) autant qu'il est façonné par lui.

Pour rendre compte du pouvoir exercé par ces nouveaux modèles indépendants, le cas des musiques rap est une bonne illustration (Poinsignon, 2021). Traversées par plusieurs phases d'industrialisation, elles connaissent en France un élan marchand dans le milieu des années 1990 (Hammou, 2016), qui va se prolonger dans la saisie des usages numériques naissant à cette époque :

le rap s’empare pleinement du streaming et il est désormais difficile de dissocier leurs avènements respectifs. Dit plus simplement :

« Aujourd’hui sans le rap, sincèrement, je pense que personne n’existe. »

Chef de projet

Ainsi, en 2019, les artistes de rap font partie des rares à pouvoir vivre uniquement de leurs revenus numériques, que l’artiste soit une tête d’affiche ou en milieu de gamme. Dans la période récente, nombre de ses projets emblématiques dessinent un modèle pleinement inscrit dans l’univers numérique et ses intermédiations. Sans chercher à retracer toutes les trajectoires possibles, une configuration en particulier retient notre attention, en tant qu’elle concerne un nombre non négligeable d’artistes ayant connu des succès récents, qu’elle est apparue plusieurs fois dans nos enquêtes et qu’elle semble singulièrement compatible avec les activités d’intermédiation numérique décrites ci-dessus.

Cette trajectoire débute avec un aspirant artiste qui, seul ou avec des amis, produit sa musique, posant sa voix sur des instrumentales (existantes ou créées par eux). En effet, les artistes de rap se sont très tôt emparés des modes de création musicale assistée par ordinateur, développant un rythme de production de plus en plus effréné.

Tandis que l’artiste se concentre sur sa création, des personnes de confiance prennent en charge certaines fonctions qui lui permettent de faire connaître sa musique : modération des réseaux sociaux, tournage de clips, relations avec la presse... Ces dernières, souvent des proches de l’artiste, forment une cellule resserrée de collaborateurs qui se professionnalisent à mesure que ce dernier fait progresser son projet et qui participent grandement de succès en premier lieu déclenchés sur les plateformes numériques. C’est le cas de Romain BabyBoy, cousin de Jul, qui « *l’épaulé* » depuis le début de sa carrière²³⁰. C’est le cas de Deuspi, le cousin de Koba La D, qui a accompagné le rappeur à ses débuts en 2017 et qui a participé à l’éclosion de ses freestyles sur YouTube. C’est le cas aussi de Feneu, le manager de Wejdene, qui a piloté le phénomène « Anissa » en 2020.

C’est par les contenus numériques que ces artistes connaissent un succès fulgurant, inscrit dans les métriques des plateformes : les vues de YouTube pour les clips, mais aussi les écoutes des

²³⁰ <https://ventesrap.fr/derriere-les-derniers-succes-de-jul-a-la-rencontre-de-romain-babyboys/>

plateformes de musique et plus récemment TikTok. Cette capacité à générer de l'audience hors des circuits classiques de repérage²³¹ est détectée par les outils numériques des acteurs de services qui se bousculent pour proposer des contrats à l'artiste et son entourage en devenir. Deux mois après le succès de son clip, Koba La D signe chez Def Jam, label d'Universal.

Armés d'un succès en ligne, l'artiste et son entourage arrivent en position de force au moment de la signature. Mais cet entourage de proches ne couvre pas toutes les activités nécessaires pour négocier la signature. Ainsi, le recours aux services de cabinets de commissaires aux comptes ou de cabinets d'avocats est un moyen de traiter les aspects administratifs de leur carrière et constitue le second cercle de l'entourage professionnel. Ces cabinets ne se contentent pas de suivre la comptabilité et de prendre en charge les aspects fiscaux : ils assistent leurs clients dans la création de leur propre structure et dans l'établissement des contrats, dans le but de négocier non pas des contrats d'artistes, mais des *deals* de distribution améliorée (voir 2.2.1). Ils opèrent le lien entre producteurs de contenus et prestataires de services, Universal, Believe ou tout autre acteur du champ :

« D'un côté les artistes ont peur face aux majors et de l'autre, les majors n'y comprennent rien : moi, quand je viens, je pacifie un peu tout ça. Parce qu'ils ont besoin de quelqu'un qui parle leur langue. [...] Et avec ça, on leur sauve la vie, on leur fait gagner beaucoup d'argent. »

Commissaire aux comptes

C'est donc au moment où l'artiste démontre une capacité d'engagement d'audience que se fait le lien avec les nouveaux intermédiaires de services numériques du type Believe. Mais le rapport de force se prolonge une fois le contrat signé, notamment du fait que le projet artistique soit organisé dans plusieurs entités séparées (cercle de proches, prestataires administratifs et prestataires numériques), leur conférant chacune un contrôle limité sur l'autre. Les salariés de Believe se retrouvent parfois confrontés aux impératifs et exigences de l'artiste et son entourage, parfois dans l'urgence²³², contraints de se plier aux rythmes de l'indépendance :

« X est ingérable, car il fume et il boit et quand on sort un clip à 11h il ne répond pas parce qu'il n'a plus de batterie et on ne peut pas faire ses réseaux sociaux (...) donc heureusement que je connais son meilleur

²³¹ Les tremplins ou les premiers concerts par exemple.

²³² Voir à ce sujet la série Validé de Canal +

ami Y et que je peux l'atteindre comme ça. Mais plus tu fais du gros volume, plus il y a d'énormes enjeux, plus il faut être proche des gens pour limiter des erreurs qui auraient 4000 fois plus d'impact négatif. Ça fait que je suis tout le temps sollicitée, même la nuit, que ce soit pour un piratage de leur compte Snapchat ou pour la couleur du back de leur cover de leur digipack de je ne sais quoi »

Chef de projet

Plus généralement, Believe réserve un traitement singulier pour le rap : plusieurs fonctions de l'organisation ont des sections dédiées aux musiques urbaines. En 2019 par exemple, l'équipe de *sourcing* dispose d'un Talent Scout labellisé « urbain », tandis que l'étage de la Distribution a une section « Urban Music » et qu'un des labels (AllPoints) compte une majorité d'artistes des musiques « urbaines ».

L'exemple extrême de la marge de manœuvre dont peuvent disposer les artistes est celui de Jul et PNL, deux stars du rap qui bénéficient d'un régime d'exception. Ce régime tient lui-même d'une situation exceptionnelle pour ces deux artistes qui représentent une audience considérable en France et à l'international depuis la seconde décennie du XXI^e siècle. Le succès et les revenus qu'ils génèrent les placent dans une position de force qui leur permet de négocier en leur faveur certains aspects contractuels : alors que Believe tend à standardiser ses contrats et ses offres, ces deux artistes parviennent à conserver une flexibilité contractuelle et une gestion individualisée – avec un haut niveau d'interlocuteur, de services et des équipes dédiées – couplée à un haut pourcentage de rémunération.

Dans le cas de PNL, le degré de maîtrise de leur activité par l'entourage professionnel contraint l'activité de Believe : l'entreprise ne peut pas communiquer sur l'entité artistique dans des interviews et le duo impose ses rythmes de publication, parfois au dernier moment pour éviter que leur musique soit piratée en amont de sa sortie. Du côté de Jul, si le secret est aussi cultivé, la tonalité est plus aux projets de grande ampleur. Peu d'artistes peuvent se targuer d'avoir vu la promotion de leur album recouvrir entièrement le bâtiment de Believe :

Figure 30 : L’affichage consacré à Jul sur les locaux de Believe



Source : Twitter

Au total, l'écosystème de la distribution numérique laisse un pouvoir non négligeable aux artistes et producteurs de contenus, et il redistribue les cartes en consacrant les nouveaux élus d'un star-system refaçonné.

3.2.3 Un équilibre assuré par des outils de contrôle

On l'a vu, les distributeurs numériques se retrouvent au milieu de pressions exercées par les producteurs de contenus autant que par les plateformes ; des jeux d'influence que l'objectif de recherche d'audience tend à équilibrer.

Mais cet équilibre, ce « cercle de confiance » (Eriksson, 2020) entre les trois parties prenantes – artistes, plateformes et distributeur numérique –, la crédibilité de chacune et la légitimité de sa place sur le marché, tout cela se joue aussi dans des objets plus matérialisés : les playlists des plateformes de streaming sont en ce sens un lieu d'exercice du pouvoir pour les différents versants (Aguilar & Waldfogel, 2018 ; Prey 2020). Mais nous nous intéressons ici à des outils de contrôle organisationnels (plutôt que technologiques) qui visent à aligner les actions, collaborativement ou de manière coercitive :

En premier lieu, ces outils peuvent être des mesures de rétorsion. Ainsi, si une plateforme opère une décision qui défavorise son distributeur numérique, des actions vont être menées pour répliquer :

« Il y a un double principe de neutralité : une plateforme ne peut pas défavoriser un de ses partenaires. [...] Et nous quand on sort un album de Jul on est obligés de réfléchir à comment créer un écosystème qui soit le plus juste possible pour l'ensemble des plateformes. [...] On essaye de créer un écosystème neutre pour les plateformes et elles ont tout intérêt à faire la même chose de leur côté sinon elles vont créer des tensions dans l'écosystème. »

Direction

Ce sont souvent les opérations de promotion qui sont l'objet de la pression. Par exemple, lorsque Spotify a voulu rentrer dans le marché de la distribution numérique en investissant dans DistroKid, Believe a menacé de réserver les opérations promotionnelles de ses artistes à Apple Music, entraînant un rétropédalage de la firme suédoise.

De même, si un artiste privilégie une plateforme plus qu'une autre, ou bien si une plateforme devance les autres sur un artiste, cela se fait au détriment des plateformes concurrentes, mais aussi parfois au détriment de l'artiste lui-même qui verra sa diffusion limitée et le potentiel de vente (y compris de billets de concert) réduit. Lorsque X annonce nouer un contrat d'exclusivité avec une plateforme, son distributeur et les plateformes concurrentes sont en mesure de répliquer par le biais de la promotion :

« Donc moi je prends des coups de téléphone du patron de Deezer, et je lui dis 'je suis désolé, mais on n'est pas maîtres sur le sujet, et si tu veux déréférencer les contenus [de X] ça m'emmerdera parce qu'on a payé une avance, mais la réalité c'est que je te conseille de le faire' parce que ce n'est pas le mode de comportement qu'on veut encourager. Et je pense que X le prochain album, la promotion va être difficile, ils vont avoir des difficultés pour ces raisons-là. »

Direction

Des outils de récompenses participent aussi à la stabilité des relations entre les différents acteurs. Ils peuvent également passer par la promotion spécifique d'un agrégateur en faveur d'une plateforme : « nous quand on sort un album de Jul, on va peut-être créer un dispositif marketing un peu plus

favorable à Deezer une fois, mais la fois d'après ce sera Apple et la suivante Spotify.» (Direction). Réciproquement, les plateformes peuvent récompenser les intermédiaires, par exemple en accordant des conditions contractuelles plus avantageuses et des pourcentages de reversement plus élevés si l'intermédiaire génère d'importants volumes d'audiences. Surtout, la plupart des plateformes ont mis en place des systèmes de *scoring* consistant à noter leurs partenaires et pour Believe il s'agit d'être en tête de ces notations pour les acteurs de référence que sont Spotify, YouTube ou encore Tencent :

« Quand ils affichent en gros sur une de leurs pages 'top partner' et que Believe est tout en bas, autant te dire que ça ne plaît à personne ici, ni au PDG ni aux actionnaires. Et en gros ça fait un an et demi qu'on court après ce Graal, de ce statut qu'ils appellent 'Preferred partners', c'est-à-dire qu'ils invitent les gens à aller voir ces partenaires. »

Head of Supply

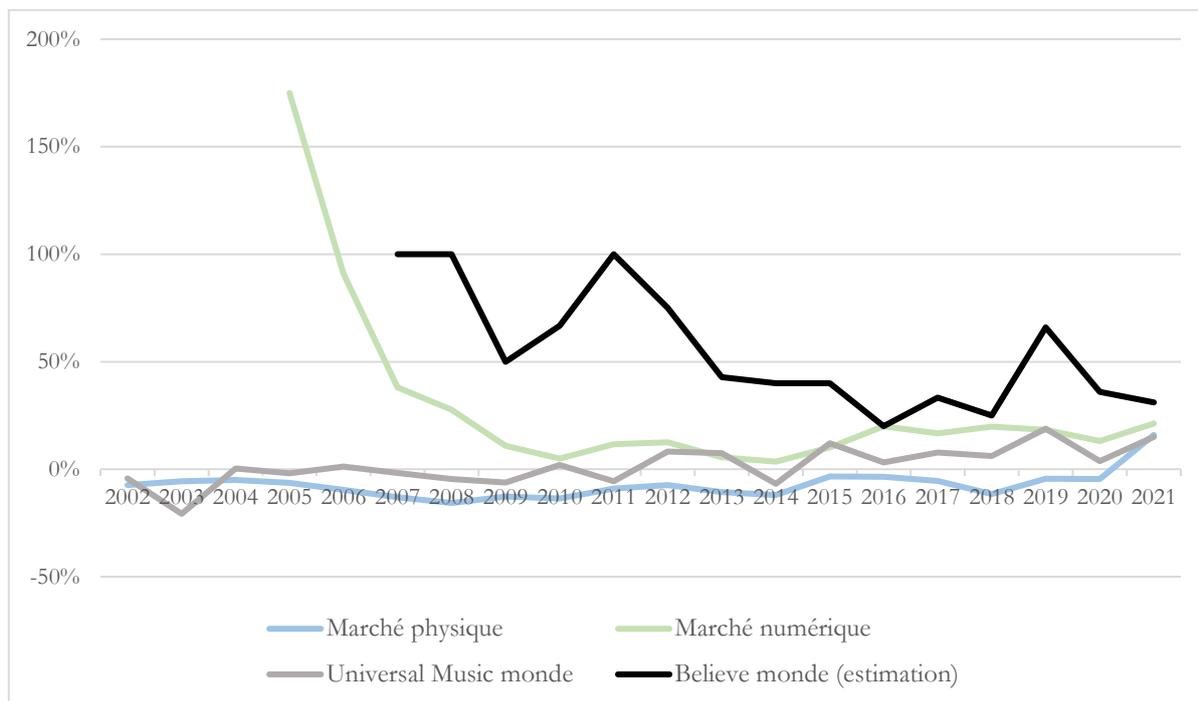
Non seulement ce statut est une publicité positive auprès d'autres potentiels partenaires, mais il peut aussi inciter la plateforme à ouvrir l'accès à certaines de ses données ou autoriser la validation instantanée des œuvres en amont de leur mise à disposition sur les plateformes. Autant d'éléments qui « *représentent un avantage concurrentiel essentiel pour repérer, attirer et fidéliser les labels et les artistes* »²³³ pour les intermédiaires comme Believe.

3.3 Entremêlements et divergences stratégiques, signes d'un marché encore en transformation

Après avoir au mieux stagné pendant plusieurs années, au pire vu un reflux de leur activité, les *majors* sont parvenues à s'adapter aux nouveaux modèles de l'industrie phonographique. Une réorientation brutale après plusieurs années amorphes (voir figure 32), mais qui a visiblement permis le retour d'une croissance pérenne, à l'image d'Universal qui voit son chiffre d'affaires fortement repartir à la hausse à partir de 2014. Parallèlement, Believe a surperformé les niveaux de croissance du marché numérique et a acquis des compétences calquées sur le modèle des *majors*, se dégageant par exemple une capacité à traiter le marché physique.

²³³ Document d'enregistrement pour l'entrée en Bourse du groupe communiqué le 25 avril 2022, p40 : <https://www.believe.com/fr/edito-press-release/communique-de-mise-disposition-du-document-denregistrement-universel-incluant>

Figure 31 : Évolutions des rythmes de croissance de la musique enregistrée, de l'activité d'Universal Music et de celle de Believe (en taux annuel de croissance)



Source : Les Échos, Rapports annuels, IFPI

Est-ce Believe qui est en passe de devenir la quatrième *major* de la musique enregistrée ? Ou bien, est-ce les *majors* qui se sont seulement partiellement déportées sur son périmètre d'affaires ? En réalité, des différences apparaissent encore clairement entre les deux types d'acteurs, laissant penser que la convergence n'est pas totale ou, du moins, qu'elle est fondée sur des approches bien différentes. *Majors* et Believe tracent deux voies distinctes dans le marché de la distribution numérique.

3.3.1 La voie technologique : les spirales du système d'information à Believe

3.3.1.1 Une organisation « tech » en système d'information

Believe s'est organisée hiérarchiquement sur le modèle des entreprises de « tech ».

Premièrement, comme on l'a vu, Believe opère ses propres développements technologiques. Cela permet au groupe d'être propriétaire de la technologie et donc non seulement de pouvoir l'adapter rapidement si besoin, mais aussi d'assurer une gestion de volumes importants. A contrario, les *majors* – à l'image d'Universal qui passe par le prestataire Fuga – externalisent cet aspect, ce qui a

pour effet d'allonger le temps de traitement des besoins des artistes ou des plateformes, avec des intérêts qui ne sont également pas alignés entre le conglomérat et son sous-traitant ; elles n'ont pas non plus un outil centralisé de *reporting* et d'analyse des données et sont contraintes de récolter l'information « manuellement ».

Deuxièmement, à Believe des divisions sont spécialisées dans la compréhension de l'environnement digital et de ses évolutions. Des divisions qui comptent parmi le plus d'effectifs au sein de l'organisation et qui sont devenues spécialistes d'un segment précis de la distribution numérique, comme la connaissance du fonctionnement du marketing digital, l'appréhension des rouages de YouTube, en bref la maîtrise des rouages des « carrefours d'audience ».

« Je vais te prendre un exemple tout bête, en fait je suis bien placé parce que j'ai travaillé pendant 10 ans chez Barclay : quand je suis arrivé chez Believe il y a un an on m'a dit 'alors lui il travaille au Produit', 'lui il travaille au Support', 'lui il travaille au Trademarketing', qui sont des termes pas du tout utilisés dans les majors, où il n'y a pas de département Produit par exemple. (...) Maintenant, les majors, en réaction, commencent à développer ces outils-là. Mais en tout cas il n'y a personne là-bas qui serait présenté comme travaillant au Produit. »

Direction marketing

Ces deux pôles d'employés (développeurs et experts digitaux) sont connectés par un pôle centralisateur (le « Central ») capable de récolter l'information issue des équipes de terrain, la faire remonter puis la redistribuer vers les équipes en charge de la technologie pour y apporter les corrections nécessaires ; et dans l'autre sens, diffuser les changements technologiques développés auprès des équipes au contact des clients, artistes ou plateformes. Là aussi, cette organisation diffère de celle des majors, ce qui ralentit la diffusion de l'information :

« Les Majors n'ont pas de Central. Les Majors c'est une somme d'entités locales. Un exemple que je donne souvent c'est que quand vous êtes un artiste français vous signez chez Universal France, mais pour être commercialisé au UK bon courage parce que vous devez convaincre l'équipe d'Universal UK de vous prendre. (...) Leur modèle c'est de dire que le patron local c'est presque le seul maître à bord, et la diffusion des outils et autres est compliquée. »

Direction financière

La structuration historique des *majors*, éclatées en franges autour d'un support administratif, financier et juridique, engendre donc de l'inertie voire des blocages dans la circulation de l'information. Les entités n'étant donc pas reliées et appuyées par une capacité technologique réactive, elles ne peuvent donc pas atteindre les synergies et l'unification des services créées à Believe.

3.3.1.2 *Taille et vitesse sont au fondement des avantages concurrentiels tirés des deux versants du marché biface*

Cette forme organisationnelle, articulée autour de la propriété des outils technologiques et d'équipes reliées par une division centrale, constitue un système d'information performant. En effet, l'organisation fait système, car elle a une capacité « systémique » à traiter (c.-à-d. collecter, stocker, qualifier) et à distribuer la donnée, par des opérations automatisées et dématérialisées.

Cette capacité systémique permet une rapidité des opérations qui constitue un premier avantage concurrentiel sur le marché des infomédiaires-artistes. En fluidifiant la circulation de l'information entre ses différentes unités et en étant réactif aux changements technologiques et économiques, Believe dispose de bases de données robustes et interopérables ainsi que d'outils améliorables en permanence. Cela se traduit par exemple par une capacité à mettre à disposition instantanément les paroles de tous les morceaux livrés aux plateformes, conformément aux attentes de celles-ci. Cette rapidité de traitement est récompensée par ces dernières par le fameux statut de « *preferred partner* » qui, plus concrètement, ouvre à Believe la possibilité d'obtenir de nouvelles données venant des *stores* ainsi qu'une accélération de la mise en ligne des contenus qu'elle leur transmet. On voit ici comment un cercle vertueux, tendant à une circulation accélérée de l'information, se met en place.

En plus de donner satisfaction au versant des diffuseurs, cette tendance permet également d'entretenir des relations de confiance auprès d'artistes, d'optimiser leur repérage et leur recrutement (sur des réseaux caractérisés par la viralité et donc par la vitesse) et de leur garantir des services fiables. Des relevés de royalties mensuels clairs, bien organisés et traçables en temps réel sont encore un avantage dont dispose Believe en 2020 sur nombre de ses concurrents, et qui est singulièrement valorisé par les ayants droit. Par ailleurs, pour les artistes, la compréhension fine de l'environnement digital par les équipes dédiées de Believe représente une garantie de performance : la maîtrise du fonctionnement des algorithmes de recommandation de YouTube peut par exemple considérablement participer au succès d'un morceau sur la plateforme. Les artistes valorisent également la fluidité opérationnelle permise par la réactivité, la médiation et l'interconnexion

informationnelles, autant de compétences cruciales pour des demandes comme faire un Facebook Live ou changer de visuel à la dernière minute :

« Ce que l'artiste va beaucoup valoriser c'est qu'en cas de besoin, il a un être humain avec qui dialoguer, quelqu'un qu'il peut appeler à 23h pour dire "change-moi ma pochette". Mais en fait derrière il n'a pas pensé que pour changer sa pochette à 23h ça nécessite des investissements technologiques très importants (...) la force de Believe c'est les équipes qui parlent aux labels. Parce que de un c'est eux qui corrigent quand la techno déraile, ça, c'est super important parce que la techno c'est jamais un truc super fiable, et de deux ce sont eux qui la valorisent. »

Direction financière

Le deuxième avantage concurrentiel trouve sa source dans la taille du système d'information. Tout d'abord, il faut bien comprendre que, du fait du système de rémunération au *pro rata*, un système technique doté d'équipes nombreuses permet de livrer un volume important de contenus, donc de maximiser les chances de générer un important volume d'audiences agrégées, donc d'accumuler des revenus. Le groupe, on l'a vu, traite tous les types d'artistes, et les volumes traités par les structures concurrentes comme Spinnup sont bien moindres que ceux du seul TuneCore.

Par ailleurs, grâce à son système d'information, Believe est en mesure d'opérer efficacement à une échelle internationale. Ce système s'associe donc bien avec la stratégie d'internationalisation précoce menée par Believe, qui est présente sur un nombre de territoires beaucoup plus important que ses rivaux : c'est particulièrement le cas sur les territoires émergents asiatiques, dans lesquels le groupe est parvenu à se positionner en premier²³⁴. Ainsi le traitement optimisé de l'information lui permet de circuler fluidement et de manière cohérente entre les différentes échelles locales et internationales, de centraliser les bonnes pratiques parmi les nombreux cas traités, d'en tirer des avantages et de les répliquer à tous les niveaux :

« Quand je regarde par exemple par rapport à une Major : est-ce qu'on est les plus malins ? Non. Est-ce qu'on a les plus gros moyens ? Non. En revanche là où on est meilleurs, je pense, de par notre organisation, c'est le fait d'arriver à prendre quelque chose, un concept, et d'arriver à le déployer dans tous les pays. Ça là-dessus, moi qui ai fait du réseau commercial de magasins pendant des années, c'est juste la nuit et le jour, l'efficacité commerciale qu'on peut avoir est très importante. »

²³⁴ Des territoires sur lesquels le nouveau modèle d'artistes producteurs est encore plus avancé et voué à s'affirmer.

L'amplification des volumes et des échelles traités par Believe satisfait ici aussi les deux versants de son marché, plateformes comme artistes. Elle permet même de déclencher des effets de réseaux qui font de Believe un passage obligé, qui placent l'intermédiaire dans une position incontournable : plus l'entreprise est efficiente, plus elle signe d'artistes et plus elle devient intéressante pour les diffuseurs ; parallèlement, plus l'entreprise répond efficacement aux attentes des diffuseurs, plus elle en tire une relation privilégiée avec elles, donc plus elle est attractive pour les artistes.

« Tous les ans on se bat avec [les plateformes] en leur disant (...) 'non sur Jul vous n'allez pas nous payer 52% de revenus, vous allez nous payer 55% de revenus parce qu'aujourd'hui on pèse 10% du marché mondial de la musique et que vous devez nous reverser un montant qui est beaucoup plus significatif que celui que vous reverseriez à Jul ou un autre si vous n'aviez que lui sous contrat' »

Direction

3.3.2 La voie résiliente : les ressources pérennes des majors

De leur côté, les *majors* ont d'abord tenu le pari du maintien d'un modèle fondé sur la distribution physique. Face à son échec, elles se sont tournées vers la distribution numérique, mais ont aussi conservé d'autres atouts qui leur confèrent des avantages sur le versant des services aux artistes, mais aussi et surtout au-delà de ce segment de marché.

3.3.2.1 Des avantages concurrentiels sur le marché des intermédiaires

L'organisation des *majors* repose historiquement sur le développement d'un nombre limité d'artistes pour lesquels sont mis à disposition les moyens coûteux de la production et de la distribution physique. Elle se fonde sur un bassin important d'employés chargés des relations avec les artistes, bassin que ces grands groupes ont tenu à conserver malgré les remises en cause numériques. En 2010, Pascal Nègre, dirigeant d'Universal affirme déjà : *« Aujourd'hui notre avantage c'est d'avoir compris, qu'il ne fallait surtout pas couper le ressort de l'artiste, le catalogue, les signatures, on a compris ça, surtout ne pas toucher à ce 'cœur du réacteur'. Et là je te parle des signatures avec les artistes, mais aussi les gens qui bossent autour de ces signatures. »* (Moyon, 2011).

Une décennie plus tard, l'expertise pour gérer le versant de l'artiste est cruciale. Bien loin de se substituer au segment des artistes du haut de la pyramide, le segment des artistes du bas de la pyramide s'y est additionné et a fait émerger des besoins similaires. Dans ce contexte numérique où l'approche fondée sur les savoirs traditionnels des métiers du disque complète l'approche technologique (voir tableau 14), la maîtrise de cette expertise par les *majors* leur confère des temps d'avance.

Un temps d'avance pour détecter et convaincre les futurs talents, pour rassembler les ressources nécessaires pour enregistrer (notamment dans les plus grands studios), accompagner les artistes dans leur création, travailler leur ligne éditoriale, les conseiller sur les calendriers de sortie... Il faut y ajouter une connaissance des médias traditionnels ainsi que des canaux de distribution physique, qui restent prépondérants, malgré la concurrence des circuits dématérialisés. Enfin, en tant que groupes, les *majors* sont aussi en mesure de proposer à leurs artistes des modes diversifiés d'exploitation des œuvres : live, merchandising, médias...

3.3.2.2 *Au-delà du segment numérique de services aux artistes*

Cette capacité à drainer et diriger les artistes se couple de la possession de la plupart de leurs enregistrements, au titre des contrats d'artiste noués. Un catalogue incontournable, composé des plus grands hits internationaux, que les maisons de disque sont notamment parvenues à monnayer aux diffuseurs numériques – qui ne pouvaient se passer d'eux – et qui continuent à représenter des valeurs financières pérennes.

En effet, de la vie de ce « back catalogue » – l'ensemble des œuvres enregistrées depuis longtemps, mais qui continuent à être consommées – les *majors* tirent des revenus stables et conséquents qui, à leur tour, leur offrent une puissance financière. « *Les majors ne sont que des banques* » dit l'un de nos interviewés. Cette puissance financière permet à son tour de financer des rachats de producteurs de contenus, des avances élevées et de prendre donc l'avantage sur les autres acteurs au moment de la signature d'un nouveau talent.

Par ailleurs, les *majors* gardent des ressources transactionnelles qui leur offrent une « rente relationnelle » dans l'écosystème musical (Guichardaz *et al.*, 2019). En ayant construit une réactivité face à la complexité des transactions à gérer dans l'écosystème (face aux ayants droit, aux diffuseurs, aux médias...), en étant accoutumées des relations avec des acteurs extérieurs, les *majors* peuvent

plus efficacement que les nouveaux entrants étendre leur capacité d'intermédiation à d'autres marchés, coordonner différents acteurs (ce qui s'avère indispensable dans la synchronisation de la promotion, des sorties et des produits dérivés par exemple), diversifié les revenus des œuvres qu'elles gèrent, et ainsi faire apparaître un modèle d'offres à 360 degrés.

4 [Conclusion] Le renouveau de la musique enregistrée dans le contexte numérique

La trajectoire de Believe peut difficilement se penser en-dehors régulation sectorielle de la musique enregistrée et donc sans la mettre en relation avec les acteurs qui le dominent historiquement ce marché, les *majors*. Une relation qui est à la base du modèle de l'entreprise fondée par Ladegaillerie, Laclias et Chiaramonti puisque c'est en saisissant l'opportunité de la distribution numérique et en s'adressant à des pans de marché négligés par les grandes corporations du disque qu'elle a construit sa réussite. L'internationalisation et la montée en gamme sont venues amplifier la dynamique de croissance et ont mis l'entreprise en position de proposer un spectre complet de services à destination des labels et des artistes : la régulation sectorielle a influé sur la régulation organisationnelle.

Mais la régulation organisationnelle mise en place par Believe a aussi influencé les niveaux interorganisationnels du marché numérique de la musique enregistrée. Le cas de l'entreprise française invite en effet à dépasser la conception d'une intermédiation qui aurait disparu avec le numérique ou qui serait monopolisée par les plateformes : au contraire, la (simple) activité de distribution numérique²³⁵ est peuplée de nombreux acteurs qui s'arment de leurs propres règles. En plongeant dans la machine Believe, en scrutant ses pratiques, apparaît un travail d'appariement des besoins des producteurs de contenus d'un côté et des plateformes de diffusion de l'autre : une grande densité de tâches s'avère nécessaires entre les deux, de la simple numérisation de l'enregistrement à sa distinction dans des espaces d'hyperchoix. Ce travail se structure en trois niveaux distincts de services, assurés par des équipes qui occupent de nouveaux métiers : le *Trademarketing* en est le meilleur exemple. Ces métiers s'accomplissent aussi bien dans des logiques technologiques que dans des logiques héritées des métiers du disque, en miroir des plateformes d'une part (qui n'ont « que » la technologie) et d'autre part des producteurs de contenus (qui n'ont justement pas cette technologie).

Ces nouvelles manières de faire se sont étendues et ont fait naître un nouveau marché global et une nouvelle configuration d'acteurs, qui révèle que derrière le streaming et les plateformes se forment

²³⁵ Le cas Believe démontre d'ailleurs que la distribution numérique ne se limite plus aux agrégateurs et aux petits labels indépendants (Galuszka, 2015).

de nouveaux rapports de force. Alors qu'elles avaient abordé les enjeux du marché musical – en tête desquels la question du numérique – avec des approches différentes, force est de constater que Believe et les *majors* ont progressivement évolué vers un modèle analogue de production et de distribution numérique chargé d'intermédiaire par des services les relations entre producteurs de contenus et plateformes. Cet espace marchand se structure autour d'éléments devenus centraux au niveau de la branche de la musique enregistrée. D'un côté, sur le versant des artistes, l'exploitation économique de larges populations de producteurs de contenus (notamment des créateurs négligés), l'essor d'artistes disposant de leur propre structure de production, le succès des musiques urbaines ou encore la flexibilisation des contrats entre créateurs et marchands. D'un autre côté, sur le versant des plateformes : des outils de sanction et de récompense entre les acteurs, avec pour principale force de rappel la conquête et l'engagement d'audience pour un marché de la prescription musicale numérique encore en phase d'acquisition de consommateurs.

Mais nous réaffirmons encore une fois la logique de reconfiguration du marché de la musique enregistrée, plus qu'une simple convergence et fusion des modèles, ne serait-ce que parce qu'une distance culturelle sépare encore les *majors* des nouveaux acteurs comme Believe : les *majors* ont la culture de la production, Believe a la culture de la distribution ; le « leader indépendant » s'est approprié la culture du versant digital, les consortiums du disque ont perpétué la culture du versant artistique ; le nouvel entrant mise sur l'anticipation et la vitesse, les acteurs historiques exploitent des actifs pérennes.

5 [Transition] S'appuyer sur l'analyse de la recomposition par le numérique

En plus d'enrichir la documentation de l'intermédiation de la musique numérique et de démontrer que la distribution numérique ne se limite plus aux agrégateurs et aux petits labels indépendants (Galuszka, 2015), des enseignements théoriques propres à la littérature sectorielle peuvent être tirés de ce chapitre. Premièrement, dans un univers d'attention fortement concurrentiel, le *star system* n'est pas mort et nous complétons l'analyse de Im *et al.* (2019) en montrant que, par le biais de nouveaux intermédiaires qui hiérarchisent leurs offres en fonction de la renommée, la notoriété reste un facteur prépondérant du succès et parfois amplifié par les infrastructures technologiques. Deuxièmement, les labels n'ont pas disparu non plus – contrairement aux conjectures d'un marché désintermédié (Frost, 2007) –, les plateformes ne sont pas devenues les futures *majors* – comme on le craignait dans les 2010 – et restent cantonnées au support et à la relation avec les consommateurs

finaux, tandis que les *majors* ont non seulement convergé vers le numérique, mais également conservé des piliers encore parfaitement opérants dans l'environnement actuel.

C'est donc bien une reconfiguration des acteurs et l'installation de nouvelles règles qui se joue. Dans la suite de la thèse, il s'agit dès lors de voir comment cette recomposition peut se jouer dans les autres champs de notre thèse (à savoir le live et la politique publique) et de voir dans quelle mesure le changement dans ces branches conduit à « rompre [l]e consensus et s'attaquer directement aux règles, aux frontières, provoquant ainsi une crise majeure » ou si « le coût lié à l'abandon des règles antérieures est plus élevé pour les acteurs déjà fortement impliqués dans le champ », conduisant à une convergence vers les logiques pré existantes (Demil & Leca, 2003).

CHAPITRE 5 - L'essor du livestream : faire face au changement permanent

Les deux premières études de cas de notre thèse dessinent des contrastes saisissants entre d'un côté les circuits professionnels d'acteurs installés et dont les modèles sont marqués par le rôle prépondérant des politiques publiques, et de l'autre les circuits des audiences en ligne, portés par les intermédiaires numériques ou encore par les acteurs des musiques rap. En tissant des liens entre ces régulations, le présent chapitre cherche à creuser cette impression contrastée.

Mais surtout, il introduit une nouvelle dimension dans notre étude de la régulation de la musique : le contexte du changement permanent, devenu clé dans la période récente (voir chapitre 2). Le chapitre 2 retrace des parcours historiques de règles, le chapitre 3 se penche sur un acteur aux règles relativement établies et le chapitre 4 sur un acteur dont les règles ont abouti : ce cinquième chapitre ne se limite pas à un acteur et se consacre à un moment où les règles sont remises en cause par plusieurs transformations simultanées, et sont donc encore en cours de définition, d'apparition, de création.

L'arrivée de la pandémie de coronavirus en mars 2020 nous permet précisément d'observer ces régulations en contexte de mutations permanentes. En effet, elle constitue un moment de bouleversement, de reconstitution et de renégociation des règles, en tant qu'elle fait coïncider trois mutations d'ampleur pour l'ensemble des acteurs de la filière en France. Premièrement, dans un secteur déjà bouleversé par les changements numériques, la pandémie mondiale de coronavirus a de nouveau rebattu les cartes de l'écosystème musical : elle a imposé des contraintes fortes sur le monde physique²³⁶, et, à l'inverse, fait prospérer la sphère numérique²³⁷.

²³⁶ Avec pour effets d'entériner (dans un premier temps) le ralentissement des ventes physiques de musique enregistrée, de briser l'élan de croissance qu'entretenait la branche du live, et par ces biais, de réduire le volume des droits liés.

²³⁷ Les consommations d'audio musical en streaming ont été peu affectées, tandis que le format des concerts en ligne en direct – le livestream – a explosé lors des premières secousses pandémiques.

Deuxièmement, la crise sanitaire a ainsi agité les promesses et les menaces d'un basculement du live dans le numérique. Bien que le numérique ne soit pas une nouveauté pour le spectacle (voir chapitre 2), le temps des confinements, et même au-delà, c'est un changement de paradigme plus complet qui s'est opéré : un ensemble de savoir-faire maîtrisés par les professions du spectacle musical s'est vu bloqué, tandis que de nouvelles pratiques de direct en ligne se sont installées, dans la création²³⁸, aussi bien que dans la distribution et la promotion des concerts. Pour certains, elles ont « *le potentiel de devenir les prochaines plateformes mondiales* » (CEO de Warner Music)²³⁹, capables de concentrer les audiences et de générer les revenus de la filière musicale. Troisièmement, elle a changé la donne opérationnelle pour les organisations : l'imposition de contraintes sanitaires a conduit ces dernières à revoir (au moins temporairement) leurs manières de faire, obligées d'inclure des logiques de distanciation et de roulement des présences par exemple.

Ainsi, le cas de l'essor du livestream pendant la pandémie de coronavirus s'avère un objet de recherche opportun pour traiter de la régulation face au changement. Si les questionnements du chapitre sont analogues à ceux qui le précèdent, ils se placent donc dans ce contexte précis d'incertitudes fortes. Il s'agit alors de comprendre premièrement comment se conçoivent et se construisent les règles face à la nouveauté : par l'analyse de l'historique du format et de la conception que s'en font les acteurs, nous tentons de rendre compte des esprits dans lesquels se forment les règles. Puis, par le biais de l'étude des stratégies mises en place par ces acteurs, il s'agit de savoir comment ces règles sont mises en pratiques. Pour conclure, nous nous demandons quels résultats ces régulations produisent.

Nous montrons d'abord que si le livestream a connu un essor lors de la pandémie, il n'était alors pas un format nouveau et passait déjà par des circuits structurés. Les quatre piliers stratégiques – qui sont autant de formes de règles et d'esprit de règles - qui conditionnaient son développement ont alors pris une importance encore plus cruciale et c'est le degré de maîtrise de chacun d'eux qui a façonné les trajectoires des acteurs du livestream. Il est alors intéressant de voir comment la position des pouvoirs publics (par le biais des aides du CNM) s'est en bonne partie alignée sur l'un de ces acteurs, dans le prolongement et la réinvention de ses règles.

²³⁸ Le livestream peut notamment consister en des ateliers de composition musicale en direct sur Twitch ou sur Discord.

²³⁹ « *All of these areas – metaverses and gaming, live-streaming, utilization of avatars, NFTs – are all in their infancy [...] but many of them have a potential to become the next global platform.* » <https://www.musicbusinessworldwide.com/welcome-to-the-new-record-business-warner-music-group-is-now-generating-over-270m-from-tiktok-peloton-facebook-and-other-alternative-platforms-annually2/>

1 [Introduction] Périmètre d'analyse

1.1 Définition du livestream

« C'est assez intéressant de discuter entre nous et d'entendre le point de vue des autres pour savoir comment utiliser ce terme [de « livestream »] devenu banal, et d'observer comment il peut être vendu aux fans : on voit qu'on ne sait pas toujours exactement à quoi s'attendre avec ce format. »

COO, Driift

Le terme de « livestream », du fait de son origine anglo-saxonne et d'une popularisation récente, a quelque chose de singulièrement déroutant. Dans une traduction littérale et dépassant le simple cadre de la musique, il désigne une diffusion en ligne et en direct : du streaming *en live*. Dit avec des termes plus précis, « *le livestream est un service de diffusion vidéo en temps réel fourni par des plateformes web et des applications mobiles qui offrent une interactivité simultanée et multimédia (vidéo, texte et image)* »²⁴⁰ (Cunningham *et al.*, 2019).

Dans le cas de la musique, la présence du terme « live » renvoie au fait que l'événement en question soit un concert : du live en streaming donc. Mais le succès du format et sa médiatisation croissante dans un contexte pandémique ont conduit à une utilisation systématique de l'expression, englobant dès lors des réalités et des formats différents (CNM, 2020) : différents lieux, différentes temporalités de diffusion, différents degrés de présence et différents modèles économiques.

Nous n'avons ni pour prétention ni pour objectif de définir ce qu'est le livestream : comme nous le verrons plus bas, les tentatives de définition constituent justement un objet de recherche intéressant. Néanmoins, pour la présente analyse, nous avons besoin d'établir un périmètre : nous retenons comme relevant du livestream toutes les diffusions de spectacles musicaux en ligne comportant une dimension de direct. Cela nous permet dans un premier temps de réduire le champ aux œuvres musicales et à la diffusion numérique, excluant les exploitations radiophoniques, télévisuelles ou cinématographiques. Dans un deuxième temps, ce périmètre induit que l'événement est capté et donc qu'il est un contenu musical audiovisuel, avec toute la dimension technique que cela implique (caméras, micros, techniciens...). Là encore, nous parlons d'événements, de

²⁴⁰ « *Livestreaming is broadcast video streaming services provided by web-based platforms and mobile applications that feature synchronous and cross-modal (video, text, and image) interactivity* ».

spectacles, ou de concerts, sans restreindre l'acception de ces termes qui peuvent recouvrir une large réalité (voir chapitre 2).

Et toujours sans en faire une définition, nous incluons dans notre périmètre d'étude des prestations parfois enregistrées à l'avance et potentiellement réexploitables. Nous le faisons au motif que dans certains cas, les concerts sont enregistrés en amont, mais diffusés en différé lors d'un rendez-vous donné au public²⁴¹, sans que l'artiste soit en train de réaliser la représentation²⁴², mais avec une présence simultanée d'un public qui donne une dimension de direct à l'événement. Nous le faisons aussi pour mettre en évidence la capacité du numérique à allonger et fragmenter la durée de vie des œuvres, et en l'espèce, que le livestream déborde la temporalité du concert physique.

En revanche, une diffusion pour laquelle il n'y aurait pas eu de direct, comme pour un contenu disponible uniquement en VOD, ne rentre pas dans notre analyse : comme le dit un enquêté, « *si c'est tout en différé, on ne peut pas appeler ça du live* » (Fondateur, RecitHall).

1.2 Une enquête sur la période des trois confinements

Le contexte pandémique se doit d'être pris en compte, en tant que facteur du changement permanent. Le périmètre temporel de notre analyse s'étend donc de mars 2020, date du déclenchement de la pandémie en France, à mars 2022, au début d'une cinquième vague épidémique mondiale. Bien que notre étude s'étende aux acteurs internationaux – notamment du fait que les États-Unis se soient imposés comme le berceau de l'innovation en matière de livestream –, c'est avant tout la situation française qui occupera nos résultats.

Comme élément de contexte, il convient donc de rappeler succinctement que la France a connu les quatre vagues pandémiques de la période décrite et que trois confinements ont été mis en place : le premier du 17 mars au 11 mai 2020 non inclus, le deuxième du 30 octobre au 15 décembre 2020 non inclus, et le troisième du 3 avril au 3 mai 2021 non inclus.

²⁴¹ Le cas du concert de Travis Scott sur Fortnite en 2020 en est un bon exemple : la création vidéo et les mouvements de l'avatar du rappeur ont été préconçus et le live a été diffusé à cinq créneaux horaires différents pendant un week-end, afin de toucher le monde entier : c'est la connexion simultanée de joueurs lors de ces horaires qui a donné une forme de direct.

²⁴² Même s'il est parfois présent pour interagir avec le public.

1.3 Quatre nœuds stratégiques

L'analyse de notre matériau sur les acteurs privés²⁴³ fait émerger quatre points²⁴⁴ sur lesquels les acteurs concernés par le livestream ont convergé ou divergé et autour desquels leurs stratégies se sont formées. Plus ou moins explicites, ces nœuds ont été à la source de la constitution de règles au sens de « ce qui tient » (voir introduction).

Le premier est la manière dont l'acteur définit le livestream par rapport au spectacle vivant : la capacité à envisager le livestream comme un format unique est déterminante dans son adoption. Il est notable de constater que tous les acteurs sont d'accord : le livestream est distinct du spectacle en présentiel. Mais derrière ce consensus se cachent des perceptions en réalité largement divergentes de ce que cette distinction signifie.

Le deuxième est le degré de maîtrise des compétences requises pour faire du livestream. Ce dernier présente deux difficultés (voir chapitre 3). La première est de savoir produire un contenu audiovisuel numérique pour un spectacle, ce qui requiert la maîtrise de techniques de production (la qualité des prises de son, les savoir-faire de la captation, la connaissance des prix du matériel...). La seconde est d'avoir la capacité de diffuser ce contenu, ce qui induit là aussi des compétences techniques (développer une plateforme, assurer les flux et les connexions, contrôler la relation aux internautes...), auxquelles il faut ajouter des compétences prescriptrices spécifiques au numérique. C'est l'éditorialisation, la curation et la promotion des contenus proposés qui leur permet de rencontrer leur public : « *c'est bien de produire des contenus, mais après il faut aller chercher les gens pour les écouter* » (Directeur, Les 4 Écluses). D'où, le plus souvent, la présence d'intermédiaires techniques (voir 2.2.3).

Le troisième est le degré de maîtrise du cadre réglementaire. Comme le dit un enquêté, « *le livestream c'est le Far West* » (Directeur, W Spectacles), la transposition du spectacle et de ses mécanismes juridiques dans l'univers numérique est complexe. Trois éléments légaux sont particulièrement concernés : les contrats (qui prévoient rarement des clauses liées au livestream), les différentes taxes

²⁴³ En l'occurrence des entretiens et des comptes-rendus de tables rondes et groupe de travail.

²⁴⁴ Ces quatre nœuds ne sont probablement pas les seuls facteurs déterminants dans la formation des stratégies et la constitution de règles : on pourrait par exemple y ajouter des variables comme la prise en compte du changement climatique, ou le degré d'originalité des expériences proposées. Mais ces variables ne sont que peu visibles (voire invisibles) dans notre matériau, dès lors, nous partons de ce que disent et mettent en pratiques les acteurs.

à verser, et les droits dus aux ayants droit, dont la négociation et la perception se jouent au niveau des OGC.

Le quatrième est les modèles économiques mis en place. Deux difficultés apparaissent pour l'ensemble des acteurs impliqués. En premier lieu, il s'agit de trouver une audience en ligne et de parvenir à en tirer des recettes. Et pour se distinguer dans l'océan des contenus numériques, réaliser un live qui sorte de l'ordinaire devient un impératif qui fait augmenter les coûts de production de manière souvent spectaculaire, que ce soit en ajoutant de la réalité virtuelle (voir le concert de Travis Scott sur Fortnite), ou que ce soit en ajoutant des éléments de décors exceptionnels (voir le million de dollars dépensés pour la pyrotechnie du groupe The Scorpions en décembre 2020). Pour l'ensemble des acteurs, le coût de la diffusion en direct a souvent été un motif pour faire des préenregistrements puis de la diffusion en différé.

Ces quatre nœuds stratégiques constituent quatre règles : comment doit être défini le concert ? Comment faut-il faire techniquement ? Comment suivre les réglementations ? Quels modèles économiques adopter ? Nous décrivons dans la suite comment quatre groupes d'acteurs se sont emparés de ces règles.

2 Aux fondements d'un tournant

Afin de cerner l'esprit des règles entourant l'émergence du livestream, nous commençons par retracer l'historique du format. Nous montrons que son parcours préfigure grandement les transformations induites par la pandémie en 2020.

2.1 [Analepse] Les prémices de la diffusion de spectacles en ligne

2.1.1 Premières initiatives de concerts en ligne

« [En 2019], personne ne regardait de livestream et aucun artiste n'en faisait vraiment. »

Fondateur, Bandsintown

Avant mars 2020 et la pandémie de coronavirus, les diffusions de concert en ligne en direct sont marginales par rapport aux audiences des diffusions « physiques » ou à d'autres formats de distanciel comme les directs télévisés ou au cinéma²⁴⁵. Pourtant, des initiatives (certes éparses) existent déjà et surtout, des circuits de production et de diffusion sont déjà établis.

Le premier livestream répertorié (ou du moins connu) serait celui des Rolling Stones à Dallas en 1994²⁴⁶. Un exemple tout aussi précoce nous permet d'entrevoir les logiques et acteurs alors à l'œuvre dans un internet naissant : en 1995, la Knitting Factory organise le « Macintosh NY Music Festival »²⁴⁷ en partenariat avec Apple et d'autres pionniers de la diffusion en ligne. L'idée est de retransmettre en direct sur l'internet naissant les concerts réalisés dans le sous-sol du club new-yorkais, avec notamment l'ambition de stimuler les ventes de CD des artistes programmés. Cette première tentative réserve son lot de surprises et d'erreurs, par exemple lorsque John Zorn découvre que son invité mystère – le guitariste Bill Frisell – a été filmé lors des répétitions retransmises en direct en ligne, annihilant l'effet de surprise, ce qui agaça passablement le saxophoniste.

Mais les véritables possibilités de proposer des livestreams se développent à la fin des années 2000, lorsqu'apparaît un « tournant vidéo » dans la musique (Holt, 2011) et que le format a un véritable impact médiatique (McLean *et al.*, 2010). De même que pour d'autres industries culturelles, les audiences migrent depuis la télévision vers internet, les pratiques de l'audiovisuel s'y étendent sur un plus grand nombre de canaux et supports (ordinateurs, iPods et mobiles, en plus des traditionnels formats physiques et télévision), avec pour singularités la gratuité des contenus et l'ajout d'éléments expérientiels (des éléments narratifs, l'élimination des bruits parasites du présentiel...) et informationnels (l'indexation des contenus par exemple).

Dès lors, et jusqu'à la pandémie, les initiatives de diffusion de concerts en ligne se multiplient autour des principaux acteurs du numérique. Apple, est un pionnier du format et des technologies permettant de le diffuser : en 2009 est créée Ustream, une application pour iPhone qui a mis à l'honneur Snoop Dogg en concert lors de son lancement. La même année, Apple s'associe avec

²⁴⁵ Viva opéra dans les salles de cinéma est un format créé en 2010 qui rassemble près de 50 000 spectateurs par saison.

²⁴⁶ Strauss N. (1994, November 22). Rolling Stones Live on Internet: Both a Big Deal and a Little Deal. The New York Times. <https://www.nytimes.com/1994/11/22/arts/rolling-stones-live-on-internet-both-a-big-deal-and-a-littledeal.html>

²⁴⁷ « How 1995s Macintosh NY Music festival livestreamed 25 years ahead of its time » : <https://news.pollstar.com/?s=how+1995s+macintosh+ny+music+fest+livestreamed+25+years+ahead+of+its+time>

Live Nation pour proposer les vidéos de 80 salles de spectacle dans l'iTunes Music Store aux États-Unis (Bruno, 2009). Ces expérimentations démontrent que les acteurs internationaux du live se sont rapidement approchés de la diffusion de contenus live en ligne²⁴⁸ (Holt, 2011), de même qu'ont pu le faire de nombreuses maisons d'opéra²⁴⁹ (Ouazzani, 2020). Mais de manière générale, les entrepreneurs de spectacles attribuent une faible valeur aux œuvres audiovisuelles diffusées en ligne, notamment car ils conçoivent l'esthétique et l'expérience inférieure au spectacle en présentiel, mais aussi parce qu'ils n'en bénéficient pas économiquement, ne touchant pas de droits sur le contenu capté (Guibert *et al.*, 2021).

Ce sont surtout les réseaux sociaux qui expérimentent le format, du fait de leur stratégie centrée autour de la vidéo (Daman Thomas, 2020) : YouTube – qui propose des formats de direct depuis à peu près sa création en 2005 puis les YouTube Live à partir de 2011 –, et Facebook – dont l'une des applications, Involvement, retransmet en 2009 un spectacle d'Alicia Keys (Music Ally, 2009) et qui lance les Facebook Live en 2015 – en sont les principaux représentants. Ils parviennent à rassembler des centaines de millions d'utilisateurs quotidiens. Dans leur sillage, ce sont de plus en plus les formats courts de direct vidéo qui s'imposent, avec Periscope, Snapchat et Tik Tok en 2017²⁵⁰. Mais les représentations en direct y sont essentiellement promotionnelles, les plateformes ne proposant pas de billetterie ou percevant des commissions souvent trop importantes pour en tirer un revenu décent²⁵¹. Par ailleurs, les artistes de musique électronique sont sans doute ceux qui s'emparent le plus du format²⁵².

Proche de ces réseaux sociaux, la plateforme sociale de gaming Twitch est lancée en 2011 et se diversifie dans la diffusion musicale en 2014. Les jeux vidéo se placent déjà comme de nouveaux espaces de diffusion des concerts : le groupe de rock U2²⁵³ avait fait une apparition dans le jeu Second Life en 2006, tandis que le DJ Marshmello a joué huit minutes sur Fortnite en 2019. Ils sont néanmoins à distinguer d'autres mondes virtuels construits autour de la réalité virtuelle, dont

²⁴⁸ À noter que dans le même temps, le rival de Live Nation, AEG, acquiert Incited Media pour produire des événements en ligne, puis qu'en 2014, Live Nation fera équipe avec Yahoo pour lancer une chaîne de livestreams musicaux.

²⁴⁹ Le Wiener Staatsoper a sa propre plateforme de livestream et de VOD depuis octobre 2013.

²⁵⁰ Née de l'application Douyin créée l'année précédente en Chine.

²⁵¹ Voir la table ronde de 2017 organisée par Music Ally : <https://musically.com/2017/10/11/livestreaming-video-music-marketing/>

²⁵² <https://cnm.fr/le-livestream-survivra-t-il-au-deconfinement/>

²⁵³ <https://cnm.fr/musique-et-jeux-video/>

les acteurs ont initié quelques mouvements avant la pandémie : création d'avatars d'artistes (comme l'entreprise Supersphere), de labels pour avatars (comme Super Bomb) ou encore partenariat entre la salle britannique O2 et l'entreprise Melody VR en 2019. Une réalité virtuelle dont Will Benton, fondateur de la plateforme de livestream britannique Chew, disait dans une table ronde sur le livestream en 2017 : « *c'est en train d'arriver, mais il faudra attendre deux ou trois ans avant que ça devienne une réalité* »²⁵⁴.

En France, le livestream n'est pas en reste, mais il s'inscrit dans le marché de la captation audiovisuelle français, un circuit bien distinct des géants du numérique et historiquement régulé par la puissance publique. Il fait des deux chaînes publiques et de leurs plateformes numériques respectives (Arte Concert et Culturebox) les principaux réceptacles de concerts en direct en ligne.

L'entreprise Sourdoreille est une bonne illustration de ce qu'ont pu être les évolutions de la captation de concerts en lien avec une diffusion numérique. Créé en 2007, le média et producteur audiovisuel français se positionne rapidement sur les possibilités de diffusion offertes par YouTube en filmant et retransmettant bénévolement des extraits de concerts et d'interviews dans de nombreux festivals du territoire. La démarche consiste à faire peu de montage pour une mise en ligne rapide sur les réseaux sociaux. Puis rapidement, les fondateurs viabilisent leur entreprise en gardant le média gratuit, mais en se spécialisant dans la production et captation de musique pour de nouveaux médias. Au début des années, ils obtiennent un partenariat avec Orange qui les amènera à produire des livestream diffusés notamment sur Dailymotion. Mais la diffusion sur les réseaux sociaux n'est pas rentable (« *ce n'est pas millions de vues sur YouTube qui permettent de ramener de l'argent* », Fondateur, Sourdoreille), car le passage au payant y est alors difficilement envisageable ; de plus en plus, ce sont Arte et Culture Box qui achètent leurs contenus de concerts et qui leur permettent d'être à l'équilibre.

Enfin, il faut noter l'existence d'acteurs qui forment un ensemble spécialisé sur le format livestream : des plateformes de diffusion (YouNow, StageIt, Nugs.net, LiveXLive, Caffeine, FITE.tv...) ou des intermédiaires techniques, à l'image de Bulldog DM²⁵⁵, firme américaine bâtie sur la promesse que le livestream génère une participation sans commune mesure de la part des

²⁵⁴ « *It's coming, but you're two to three years away from it being a thing* », <https://musically.com/2017/10/11/livestreaming-video-music-marketing/>

²⁵⁵ https://platformandstream.wordpress.com/2021/02/24/bulldog-dm-unlocks-the-interactive-power-of-livestreaming/?utm_campaign=Platform%20%26%20Stream&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter

fans (et donc une opportunité extraordinaire pour les annonceurs), et qui se charge de mettre en relation les producteurs de concerts, les internautes et les publicitaires. Mais si pour certains de ces acteurs des audiences non négligeables s'accumulent (certains artistes rassemblent plusieurs centaines de milliers de fans sur YouNow), d'autres voient la faiblesse de leurs revenus les contraindre à l'arrêt de l'activité, comme les plateformes Krue et Live.ly en 2018 (Daman Thomas, 2020).

2.1.2 Esquisse d'une organisation de filière

Avant même la pandémie, la production du livestream repose donc sur des schémas organisés (voir figure 33). Sa première étape consiste à créer et à produire le spectacle qui sera diffusé numériquement en direct. À cette production concourent plusieurs acteurs : les artistes d'abord – qu'ils soient auteur, compositeur ou interprète – sont les instigateurs de la création et se trouvent donc à l'amont de la production. Ils peuvent d'ailleurs être les seuls acteurs de cette production d'un spectacle numérique, en se filmant eux-mêmes chez eux par exemple.

Mais il peut aussi s'agir d'un groupe signé en maison de disques, en contrat avec un entrepreneur de spectacles et dont la captation du spectacle est assurée par un producteur audiovisuel. En ce sens, la production du spectacle numérique se place alors dans l'écosystème traditionnel de la musique, impliquant la branche de la musique enregistrée, la branche du spectacle vivant et la filière audiovisuelle. Les configurations des rôles sont variées : parfois il n'y a pas de diffuseur de spectacle vivant, pas de producteur audiovisuel ou pas d'acteur de la branche phonographique (hormis via un accord de licence).

Suite à la mobilisation de ces acteurs pour produire le spectacle, d'autres ont pour rôle d'assurer la captation audiovisuelle de la représentation, soit la transformation d'un spectacle physique en images. La production audiovisuelle consiste essentiellement dans le montage financier du projet : démarchage de l'artiste pour savoir s'il est intéressé par une captation, négociations avec un diffuseur comme Arte pour voir s'il est prêt à racheter les droits, demandes d'aides au Centre National du Cinéma... Par ailleurs, la captation audiovisuelle regroupe un ensemble de prestataires techniques, au premier rang desquels les réalisateurs de la captation, dont le rôle est la production des images et la reproduction du son.

D'autres intermédiaires peuvent intervenir une fois le concert interprété et filmé, c.-à-d. une fois le contenu produit. Ils peuvent jouer un rôle sur le marketing digital : solutions *d'e-mailing* (la société Sparkarts par exemple), récupération des données et analyses stratégiques, optimisation des parcours clients sur des plateformes de streaming, de son inscription jusqu'à l'achat des contenus (la société Cleeng par exemple), assistance à la stratégie sur les réseaux sociaux (c'est le cas de Bulldog DM), ou encore gestion des fonctionnalités de *meet and greet* ou de *chat*. Ils peuvent aussi offrir des solutions sur le paiement : logistique de la monétisation, proposition d'outils de paiement dématérialisé sécurisé (comme PayPal), ou sécurisation des fonds issus de la billetterie et des dons, en étant capable de récupérer et de convertir tout type de devises (comme la société Stripe par exemple). Enfin, ils peuvent aussi agir comme simples agrégateurs numériques, collectant des dates de concerts, c.-à-d. se chargent de répertorier et de mettre à disposition la liste des performances en livestream.

Enfin, suite au formatage et à l'optimisation du contenu par les intermédiaires techniques, les plateformes se chargent de le diffuser en ligne : c'est le lieu virtuel où sera visionnée la performance en direct. On retrouve une diversité de plateformes de diffusion : les réseaux sociaux, les plateformes spécialisées à accès restreint, les plateformes d'hébergement vidéo... Leurs modèles économiques varient selon que le contenu est gratuit, payant (billetterie, publicité, abonnement...), selon la gamme de services proposés (assistance à la captation, solutions de monétisation, marketing, solutions de reversement des droits...).

Figure 32 : Les acteurs du livestream

Les acteurs de la production du spectacle numérique	Les prestataires techniques de la diffusion numérique	Les plateformes de diffusion
Artistes	Services de marketing digital	Réseaux sociaux
Producteurs phonographiques	Agrégateurs numériques	Spécialistes du livestream
Producteurs et diffuseurs de spectacle vivant	Prestataires chargés de la monétisation	Mondes virtuels
Producteurs audiovisuels		Chaînes publiques
Prestataires techniques de la captation		
Autres intermédiaires et prestataires		

2.2 [mars 2020] Un essor avec la pandémie

L'irruption de la pandémie de coronavirus en mars 2020 change radicalement la donne pour le livestream, la tragédie humaine déclenchée a eu plusieurs effets qui auront créé un appel d'air pour le format. Mais son développement n'est alors pas exactement linéaire.

2.2.1 Un pic de représentations en ligne et de leurs audiences

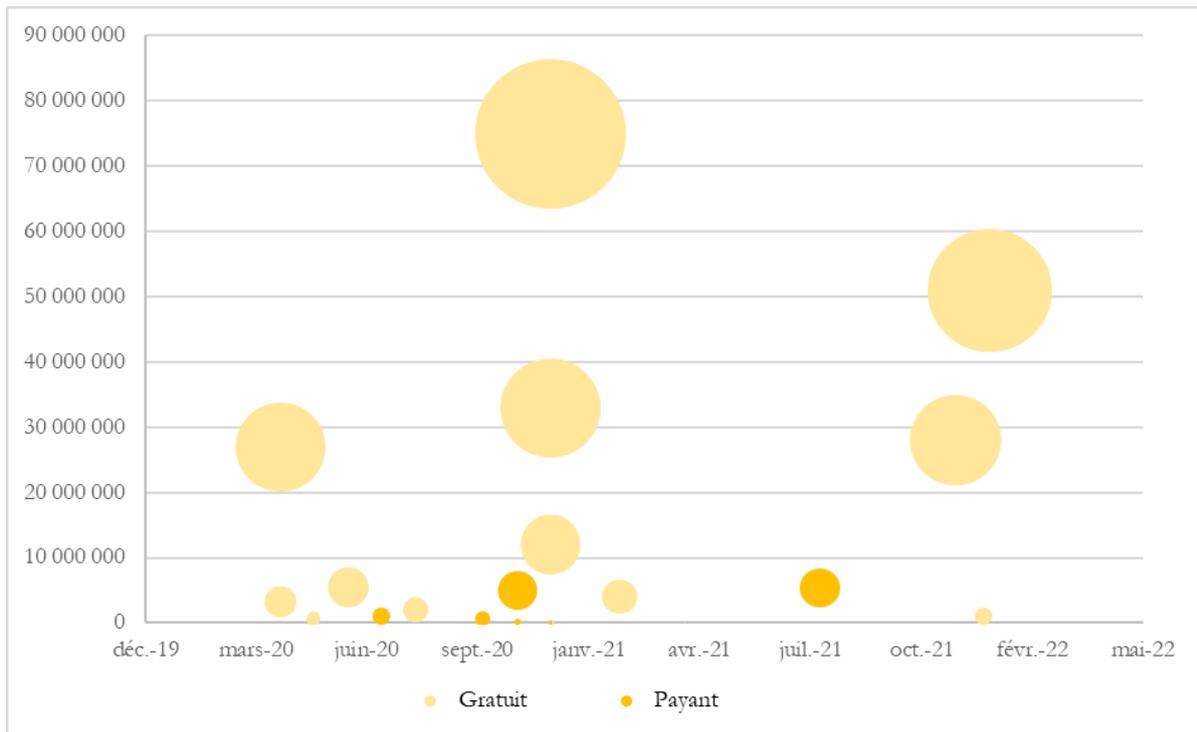
Tout d'abord, des confinements et des contraintes sanitaires découle l'impossibilité de se produire sur scène : la diffusion numérique devient alors le seul espace de concert possible²⁵⁶. L'intérêt du format s'impose donc pour de nouvelles audiences et des artistes qui n'en avaient pas l'usage auparavant : un intérêt non seulement en termes de conquête de nouveaux publics (au-delà des frontières physiques), mais aussi un intérêt marchand dès lors que le livestream, seule alternative au spectacle en présentiel, génère une propension à payer plus forte chez les utilisateurs.

Pour prendre la mesure de l'essor du livestream suite à la pandémie mondiale, on peut s'intéresser aux pics d'audience atteints à l'international. Les niveaux d'audience revendiqués se comptent donc en millions, voire en dizaines de millions d'internautes. En plus d'une multiplication des initiatives d'artistes confinés se produisant dans l'intimité de leur cadre de vie, les artistes d'envergure, habituellement éloignés du livestream, se sont aussi produits dans des concerts en ligne conçus avec d'importants moyens de production, ce qui explique largement ces niveaux de consommation.

Ainsi, dès avril 2020, deux livestream ont atteint des pics de fréquentation : le live virtuel de Travis Scott sur la plateforme de gaming Fortnite a attiré plus de 27 millions d'*internantes*, tandis que la chanteuse brésilienne Marília Mendonça établissait un nouveau record de vues en direct (plus de 3 millions) pour un live musical sur YouTube, générant de premiers signaux faibles autour des potentiels d'engagement et d'attraction du livestream. Mais c'est plutôt en fin d'année que les plus grosses audiences ont été réalisées : le live virtuel de Jean-Michel Jarre à Notre-Dame et la *Lil Nas X Experience* sur la plateforme de gaming Roblox en fin d'année 2020, le collectif coréen SM Town et les Irlandais de Westlife à la fin de l'année 2021 (voir figure 34).

²⁵⁶ Du moins la seule alternative autorisée : de nombreux événements *underground* ont eu lieu en temps de pandémie (Prévost-Thomas *et al.*, 2022).

Figure 33 : Pics d'audiences internationales de livestream (en nombre de spectateurs par événement)



Source : données de la presse compilées par l'auteur

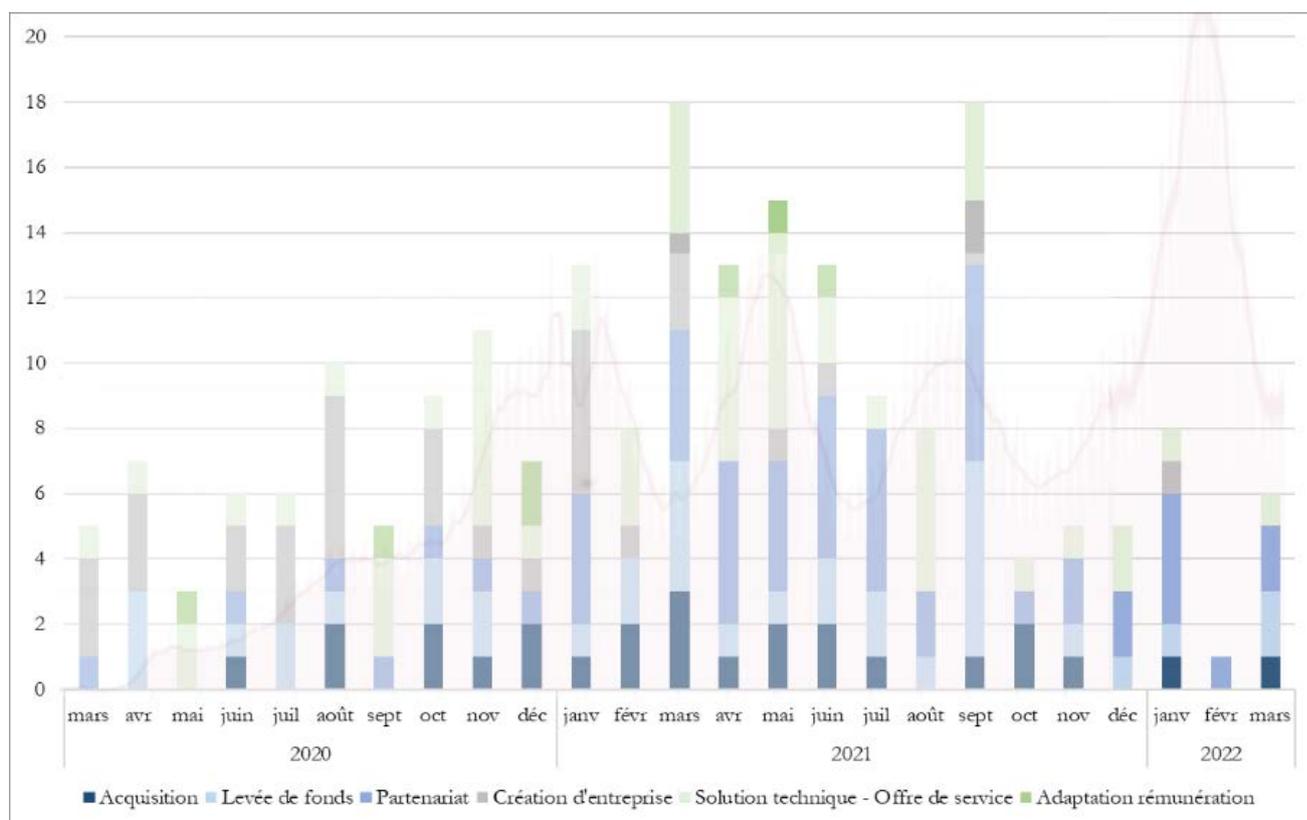
Le plus souvent, ce sont des événements gratuits avec des ingrédients de réalité virtuelle, et diffusés sur les réseaux sociaux ou sur les plateformes de jeu vidéo en ligne, qui ont rencontré le plus de succès. Les livestream payants, eux, sont arrivés plus tard et ont été diffusés sur des canaux plus spécialisés. L'édition en ligne du festival Tomorrowland et la série de concerts en ligne de BTS font figure de pionniers en la matière. Le festival japonais d'Avex aurait, lui, généré 1,6 million de vues. Mais la chanteuse britannique Dua Lipa a largement dépassé ces audiences en revendiquant 5 millions de spectateurs pour son live *Studio 2054* en novembre 2020, tandis que Kanye West en août 2021 revendique aussi plus de 5 millions d'internautes.

2.2.2 L'accélération des mouvements au niveau de l'écosystème

On peut aussi identifier la relation entre essor de la pandémie et essor du livestream en s'intéressant aux différents mouvements économiques qui ont concerné le format. Nous avons distingué six types de mouvements différents : les créations d'entreprises, les levées de fonds, les acquisitions d'entreprise, les partenariats entre entreprises, l'adaptation des modes de rémunération du livestream et enfin de nouvelles offres et solutions techniques proposées par des entreprises existantes.

Lorsqu'on met en relation les courbes d'évolution de ces mouvements avec l'évolution de la pandémie (voir figure 35), on voit que l'apparition d'une première vague mondiale de coronavirus (et des mesures sanitaires qui l'accompagnent) coïncide avec l'accélération des mouvements d'entreprises. Ainsi, avec le déclenchement de la pandémie, les premiers acteurs du livestream ne sont donc pas seulement les artistes : divers acteurs de l'écosystème musical s'en emparent.

Figure 34 : L'évolution des mouvements internationaux d'entreprises liés au livestream entre mars 2020 et mars 2022



Source : données de la presse compilées par l'auteur

En arrière-plan du graphique, la courbe rose représente l'évolution du nombre de cas de coronavirus dans le monde entre mars 2020 et mars 2022

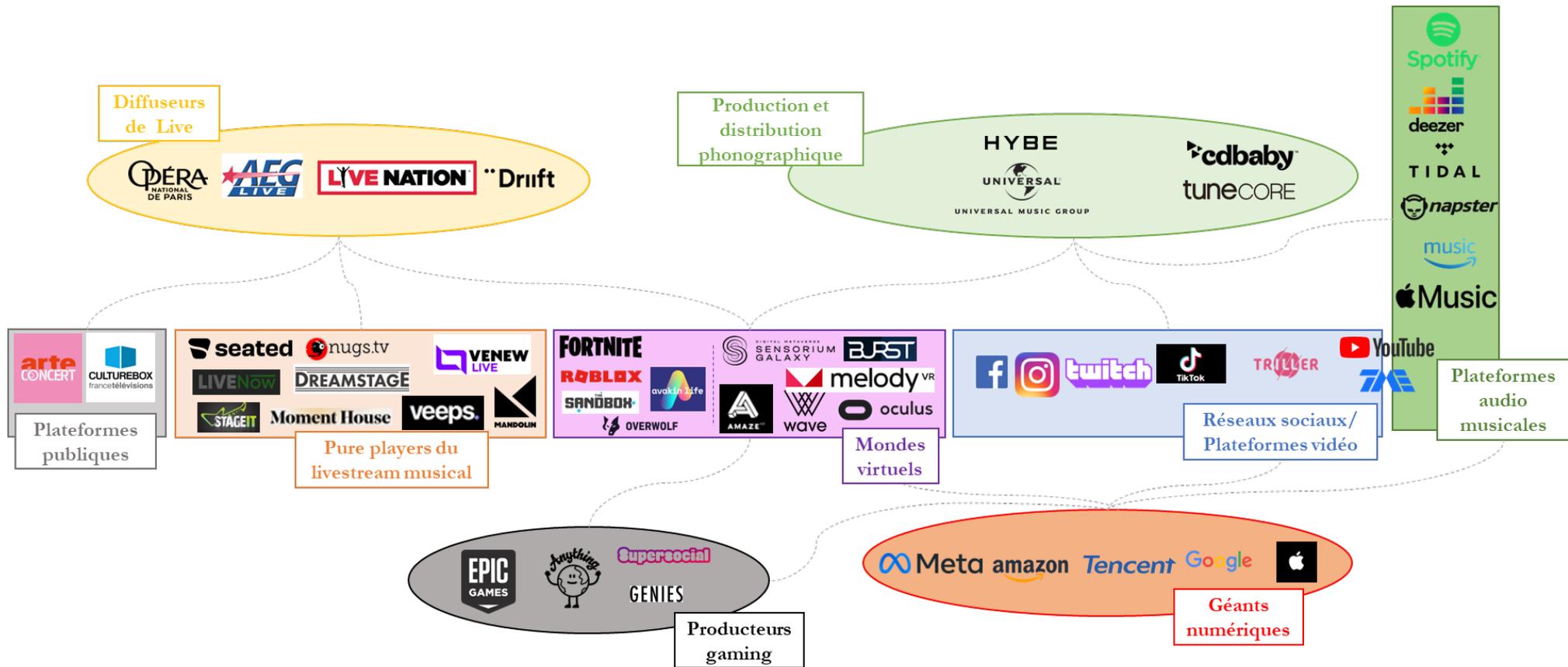
Les données que nous avons compilées sont évidemment partielles, dépendant de ce que communiquent les firmes, de ce que la presse spécialisée (essentiellement anglo-saxonne et française) relaie et de ce que la veille²⁵⁷ parvient à capter. La proportion des initiatives dans de nombreuses zones géographiques (l'Asie notamment) y est donc négligée et la part des initiatives

²⁵⁷ Une veille réalisée en grande partie à partir de la veille hebdomadaire du CNM.

anglo-saxonnes en devient donc probablement surestimée. Il n'en reste pas moins qu'il faut constater que les principaux mouvements économiques en matière de livestream proviennent des États-Unis.

Par ailleurs, ces mouvements font ressortir la logique résolument écosystémique du livestream, en tant qu'il a vu converger une multitude d'acteurs issus de branches bien différentes dans une forme inédite de concurrence. A travers les mouvements sectoriels enclenchés sur le format (rachats, partenariats, participation à des levées de fonds, etc.), de nouveaux liens se sont noués entre des groupes d'acteurs opérant dans des branches différentes voire en dehors de l'écosystème musical (en cela, les liens avec les acteurs du *gaming* sont neufs et notables) (voir figure 36). On observe notamment que les diffuseurs de live penchent plus vers des collaborations avec les plateformes publiques et les *pure players* du livestream (mais constituent aussi des liens avec les mondes virtuels) tandis que des liens résolument numériques émergent entre acteurs de la musique, les producteurs de jeu vidéo, mondes virtuels et plateformes sociales.

Figure 35 : Principaux groupes d'acteurs du livestream et liens tissés par le biais de leurs mouvements sectoriels



Source : données de la presse compilées par l'auteur (voir compléments sur la liste des mouvements en annexes)

2.2.3 Avec la crise, un consensus : aider les artistes

Ainsi, bien que les solutions de diffusion de concerts en ligne en direct préexistaient à la crise sanitaire, celle-ci, du fait de l'arrêt des activités en présentiel et de l'exceptionnelle disponibilité des auditeurs, a marqué un véritable essor dans le secteur du livestream : à partir du premier trimestre 2020, les créations de plateformes et de solutions dédiées au livestream se multiplient (voir figure 35) et des initiatives émergent rapidement pour faire en sorte que la musique live continue de vivre. À l'origine, beaucoup d'artistes eux-mêmes, qui s'emparent des réseaux sociaux, mais aussi, assez rapidement, une multitude d'acteurs d'horizons divers qui se mobilisent pour soutenir à la fois les personnes touchées directement par la crise, mais aussi pour permettre aux artistes, privés de leurs lieux d'expression, de « *continuer à jouer* ».

Un consensus se forme, un discours naît autour du soutien, de l'entraide et de la coopération, et cette rhétorique se prolongera même au-delà des premiers confinements chez nombre d'acteurs du livestream. Très vite, ce consensus porte aussi sur les différents avantages du livestream.

En effet, les livestream deviennent pour les artistes un moyen de ne pas perdre le lien avec leur public. Pour les professionnels qui les entourent (managers, entrepreneurs du spectacle, labels...), c'est aussi une façon d'exister dans une période de vide, le moyen de continuer à occuper l'espace médiatique, garder le contact avec les partenaires financiers, « *montrer qu'on continuait à faire des choses pour qu'ils ne nous oublient pas* » (Cheffe de projet, We Love Green), sans nécessairement rechercher une rentabilité du projet.

Mais en parallèle, les discours mettent en avant des opportunités dépassant le simple palliatif. Tout d'abord, l'opportunité d'accroître son audience, et notamment de toucher de nouveaux publics, empêchés, car éloignés, ou limités dans leur accès. La mobilisation des chiffres devient ici un argument de poids pour mettre en évidence cette nouvelle demande : YouTube cite une croissance de 300% du nombre de livestreams sur sa plateforme en 2020, Bandsintown revendique plus de 80 000 livestreams sur la même période, Sessions estime en mai 2021 que près de 2500 artistes jouent chaque semaine sur son interface ; sans dire avec précision le nombre d'internautes devant ces événements en pleine croissance. Dans cette veine, les données que nous avons récoltées sur les pics d'audience (voir figure 34) proviennent d'ailleurs de tentatives de mettre en valeur ces succès par des annonces chiffrées.

Les acteurs du spectacle vivant ne sont pas en reste :

« Le livestream est une chance d'avoir une politique agressive à l'international pour conquérir de nouveaux publics, une chance d'avoir une diffusion internationale pour faire mieux connaître nos spectacles, et d'inscrire cela dans nos professions. »

Dirigeant, Happy Prod

C'est également l'opportunité d'aider les artistes et les entrepreneurs de spectacles à gagner leur vie face à l'arrêt des concerts et de trouver des solutions pour générer de l'argent et des revenus complémentaires : *« dans une période de quasi-absence de concerts, ces nouvelles économies, même si elles sont fragiles, sont bonnes à prendre »* (Fondateur, Sourdoreille). Par ailleurs, *« les gens peuvent jouer autant qu'ils veulent depuis leur chambre, mais à un moment ils arrêteront si personne ne paie (à moins qu'ils ne le fassent que pour le plaisir) »* (CEO, Sessions). C'est là un des principaux changements opérés par la crise sanitaire : le livestream est véritablement devenu un terrain sur lequel on imagine des modèles économiques, il n'est plus limité à sa portée promotionnelle.

« C'est le capitalisme. [...] Lorsque les artistes commencent à gagner de l'argent, ils se le disent les uns aux autres, d'autres artistes viennent, ils s'observent les uns les autres, ils voient ce qui fonctionne et ils innovent très rapidement. [...] Nous avons eu des artistes qui ont gagné 350 000 dollars en une heure. Il y a donc de grosses sommes d'argent en jeu, ce n'est pas seulement pour les artistes débutants, si vous trouvez la bonne formule, cela peut être très lucratif. »

CEO, Sessions

Ainsi, l'opportunité de créer des revenus attire de nouveaux protagonistes. La concurrence s'installe alors sur un objet classique du numérique (voir chapitre 1) : l'attention. Non seulement les livestreams musicaux se retrouvent en compétition les uns avec les autres, mais ils se retrouvent plus largement insérés dans une logique générale de concurrence des contenus numériques, qui rend l'opportunité difficile à saisir :

« Quand le covid a frappé et que le monde physique s'est arrêté, les musiciens étaient littéralement coincés. Ils se sont mis devant leur ordinateur en se disant : 'Pas de problème, je ne peux plus aller jouer dans le club du coin, mais je vais me connecter et utiliser ces trucs en ligne'. Mais la réalité, c'est que personne ne les écoute : car les plateformes gagnent de l'argent en faisant payer les gens pour atteindre leur public. »

La mise en ligne d'un contenu n'est pas suffisante pour qu'il soit vu et écouté. C'est donc une capacité à attirer l'attention, pour des artistes noyés dans le web, que nombre d'acteurs se mettent à proposer, les *pure players* en premier lieu : proposer des données pour mieux cibler son audience, prendre le contrôle sur les modalités de programmation de son propre concert, lier à l'événement la vente de produits dérivés, gérer son interaction avec les fans. Ils sont alors plusieurs à se positionner à contre-courant des réseaux sociaux et des GAFAs, décrits comme des canaux gratuits dévalorisant les prestations live des artistes :

« Je pense que le changement consiste également à aider l'artiste à s'y retrouver ou à comprendre comment aborder ce nouveau format. Ce que nous avons fait avec Bandsintown Plus, c'est peut-être trouver une troisième voie : si vous ne savez pas, vous pouvez venir nous voir et nous nous occuperons de tout, nous vous paierons même, afin que vous n'ayez pas à vendre de billets. »

Managing partner, Bandsintown

2.3 [Transition] L'entrecroisement des temps de la régulation

Retracer le parcours du livestream a quelque chose de frappant. De prime abord, l'attention nouvelle (et d'ampleur) dont il a fait l'objet au moment de la pandémie a engendré l'impression que le format constituait une parfaite et prometteuse nouveauté dans l'écosystème musical. Mais à y regarder de plus près, il a fallu, bien avant la pandémie, la mise en place préalable de circuits de production jusqu'alors perçus comme marginaux pour que cet essor se fasse. Il ne s'agit pas non plus de dire que la crise du coronavirus est un jalon neutre dans un développement qui était voué à être linéaire : il s'agit plutôt de dire que cette crise a fonctionné comme un appel d'air et une opportunité pour les acteurs d'un format existant.

Il nous paraît alors utile de relever dans quelles temporalités multiples se jouent les processus d'établissement de règles : des temporalités de fonds aussi bien que des temporalités résolument nouvelles. Et il est alors intéressant d'essayer de creuser comment les règles construites en amont de la pandémie ont tenu ou non avec l'élan apparu : c'est ce que nous étudions dans les sections suivantes.

3 Les conceptions du spectacle numérique

Après avoir ainsi retracé le parcours du format livestream jusqu'à la pandémie, ainsi qu'esquissé l'organisation de sa production, nous nous intéressons à l'idée que ses acteurs se font du format. L'omniprésence du format à partir des confinements a revitalisé les questionnements autour de l'essence du live (voir chapitre 2) et la définition du livestream est devenue un enjeu pour nombre d'acteurs. Leurs prises de position ont dès lors laissé transparaître les valeurs et les principes qui se jouent pour chacun d'eux. Nous nous intéressons donc aux efforts de catégorisation des acteurs : comment chacun se pose-t-il la question de la définition ? Pourquoi se la poser ? En particulier, il est intéressant de noter que tous les acteurs s'évertuent à affirmer que le live en virtuel est différent du live physique : pourquoi est-ce si important de le dire ? Quels enjeux se cachent derrière cet apparent consensus ?

Nous nous penchons sur deux conceptions de ce qui doit être, selon deux types d'acteurs. Elles révèlent des divergences d'appréhension du format, une polarité des positions et des intérêts contraires.

3.1 Un format complémentaire, mais à séparer du présentiel : la conception des acteurs traditionnels du live des musiques actuelles

Pour les acteurs traditionnels du live des musiques actuelles, le format livestream est complémentaire des spectacles en présentiel, mais il doit être considéré comme séparé, car ses écarts avec une certaine conception du live représentent des menaces.

L'expérience d'un concert visionné derrière un écran n'emporte pas les suffrages. Les acteurs l'envisagent, peuvent se l'imaginer, mais n'y voient pas un grand intérêt en comparaison de leur vision et de leur connaissance d'un spectacle en présentiel. Ce dernier est vecteur d'unicité, de rareté. Il est vecteur d'émotions et de sensations physiques inégalables, que les enquêtés désignent avec des « frissons », de « la sueur », le fait de « vibrer ensemble dans la même pièce ». Il crée aussi un lien de convivialité entre les spectateurs d'abord, et avec l'artiste.

Par conséquent, le format du livestream est envisageable, mais en complément, en addition d'une représentation physique, et non à part entière. Le témoignage d'un dirigeant d'une importante

société de production de spectacle constitue un bon exemple de cet arrangement. Pas convaincu par la puissance interactive du livestream, il en remarque surtout les limites en termes d'expérience spectateur, de partage et de convivialité :

« Moi j'y ai beaucoup réfléchi, j'avais plein d'idées et puis à un moment j'en ai regardé un, et je n'ai pas pu aller jusqu'au bout, je me suis fait chier à mourir. Je me suis dit 'mais en fait ça ce n'est pas mon métier', moi être dans mon canapé... bah non. Moi j'ai envie d'avoir des gens autour de moi. Hier le concert que j'ai produit, les gens ils étaient à fond, ils avaient la banane, ça dansait les bras en l'air, et je me suis dit, 'mais voilà, voilà pourquoi je fais ça'. Et je suis désolé, mais quand tu es dans ton canapé, où est-ce que tu vas mettre les bras en l'air ? [...] Pour moi, t'y vas avec tes potes, ta moitié, tes enfants, c'est un moment convivial, un moment où tu te laisses aller, où tu oublies tout... »

Le livestream serait une pâle copie de l'expérience du live, encourageant l'oisiveté et brisant le « vivre ensemble ». L'enquête reconnaît pourtant dans le même temps que lui-même peut expérimenter le choix de rester chez soi, dans son rapport au cinéma :

« Après moi je te dis ça pour le spectacle alors que le cinéma, je n'y vais plus, je préfère louer des films sur ma télé, parce qu'en fait j'ai du mal avec les gens qui mangent des popcorns, j'ai besoin d'être concentré à fond, de vivre le truc. »

Mais son expérience en tant que producteur de spectacles pour un livestream a fini de le convaincre qu'elle ne correspondait pas à ses aspirations ni à ses activités traditionnelles :

« Mais tu vois j'ai organisé un concert d'un groupe international. Bah même moi je n'ai pas pu tout regarder jusqu'à la fin, alors que ça ne durait que 45min. C'était pas terrible, à la fin il y avait une rencontre avec l'artiste, et tu pouvais commander du merchandising [...] avec la possibilité de travailler avec des producteurs locaux de bières, et des paniers-repas avec des produits bio, disponibles à la commande. Et donc la commande arrive avec le billet et la possibilité de se connecter. Mais à un moment donné je me suis dit 'mais ce n'est pas mon métier ça, je n'ai pas envie de ça'. »

Pourtant, cela ne signifie pas une réticence à toute forme de livestream : les opportunités du gaming constituent une vraie solution d'avenir selon lui.

« Ces trucs de gaming, pour moi c'est différent. Et le projet d'ABBA là, bah pourquoi pas. Toute évolution est bonne, je suis tout ça avec attention. Par contre, voir un concert sur mon canapé, c'est comme si t'avais une musique de fond derrière. [...] On en discute avec un ami qui est fan de ce genre de choses. Moi il faut que ça m'excite, c'est comme pour la musique qu'on produit, ça peut être du rock, de la chanson, on fait un peu de tout, il faut que ça me plaise, que je ressente quelque chose. »

Ainsi, l'expérience proposée par les différents formats de livestream ne convainc pas ces acteurs, au sens où elle n'est pas à la hauteur de ce qu'ils mettent en place dans leur métier d'entrepreneurs de spectacles. Si pour certains formats la porte semble clairement fermée, l'intérêt suscité par une partie des formats virtuels démontre que l'opposition n'est pas tranchée.

3.2 Une expérience certes différente du présentiel, mais supplémentaire et enrichissante : la vision des spécialistes du livestream

De manière déroutante de prime abord, les acteurs spécialisés dans le livestream s'accordent avec les acteurs traditionnels du spectacle musical pour dire qu'il ne sonne pas la fin du live en présentiel. Ce qu'ils affirment souvent, en revanche, c'est que le numérique est voué à croître plus rapidement que le physique et qu'il peut offrir des possibilités plus intéressantes que ce dernier.

Les avantages cités par ces derniers correspondent essentiellement à ceux qui ont fait consensus lors des premiers temps de la pandémie. Mais les défenseurs du livestream y ajoutent d'autres arguments plus forts. Loin d'une expérience de concert dégradée, le livestream ne permet pas qu'un contact maintenu avec les fans, et ne se contente pas de susciter des niveaux de participation inédits, il équivaut à un moment unique et à une expérience enrichie, dans laquelle le partage avec le public est encore plus authentique : *« pour que ça marche vraiment, les artistes doivent voir ça comme une expérience interactive »* (COO, Driift). L'interview du concertiste Igor Levit par le journaliste Jon Wertheim dans un grand média américain rend bien compte de cette perspective :

Igor Levit : Alors comment je fais ? J'invite les gens dans mon salon de la seule manière possible, c'est-à-dire par le biais des médias sociaux. J'ai d'abord envoyé une invitation sur Twitter à mes followers. Ensuite, je me suis empressé d'acheter un pied de caméra bon marché, j'ai installé à la hâte mon iPhone, je me suis initié au live-streaming grâce à un tutoriel et puis le spectacle a commencé. Le premier concert a attiré une foule virtuelle de 350 000 personnes.

Jon Wertheim : Ça a l'air plutôt libérateur.

Igor Levit : Ça m'a complètement transformé, qui je suis, comment je vois le monde,

Jon Wertheim : cela semble bouleverser les frontières entre l'artiste et le public.

Igor Levit : C'est... oui, il n'y avait que moi, pas de salle, pas de problèmes d'acoustique, pas de problèmes d'instruments, pas de problèmes de programmes préimprimés, rien. Pas de frontières, juste... juste moi et les gens.

De la même manière, les avantages perçus sur le potentiel de marchandisation de ces représentations sont plus poussés. Il s'agit non seulement d'affirmer sa capacité à atteindre un public empêché, mais également de faire levier sur d'autres potentielles exploitations, comme des partenariats avec d'autres types de plateformes et d'autres types de contenus (le sport par exemple) ou encore la récolte des données (qui permet de mieux cibler les publics, de les réorienter vers les dates suivantes, d'enclencher des réservations et des ventes de billets, etc.), ce qui en fait un format unique :

« Il y a plein de choses à faire, mais il s'agit vraiment de concevoir [le livestream] comme un format à part entière, de lui donner son propre moment et de ne pas le comparer à un concert, car ce n'est pas le cas. C'est un format différent, ce n'est pas une promotion d'album, c'est quelque chose de nouveau. [...] Je pense qu'il est vraiment important de souligner que la publicité numérique est l'une des options les plus stimulantes pour un artiste, car c'est extrêmement efficace : nous avons constaté que notre stratégie publicitaire a été révolutionnaire, grâce à la possibilité de tracer les billets. Nous avons obtenu des résultats incroyables dans notre capacité à vendre les billets par le biais de la publicité. »

COO, Drijft

3.3 [Transition] De la conception du spectacle aux stratégies mises en oeuvre

Ainsi, à travers l'étude de deux types d'acteurs de l'écosystème musical, nous mettons en évidence deux visions nettement différenciées, voire opposées, de ce qu'est, peut être, et devrait être le livestream. De même que dans les deux chapitres précédents, il s'est donc agi de détecter des éléments participant d'un esprit des règles, présidant à leur mise en application. Nous prolongeons alors l'analyse en nous penchant sur leur mise en acte, par le biais des stratégies adoptées par les acteurs.

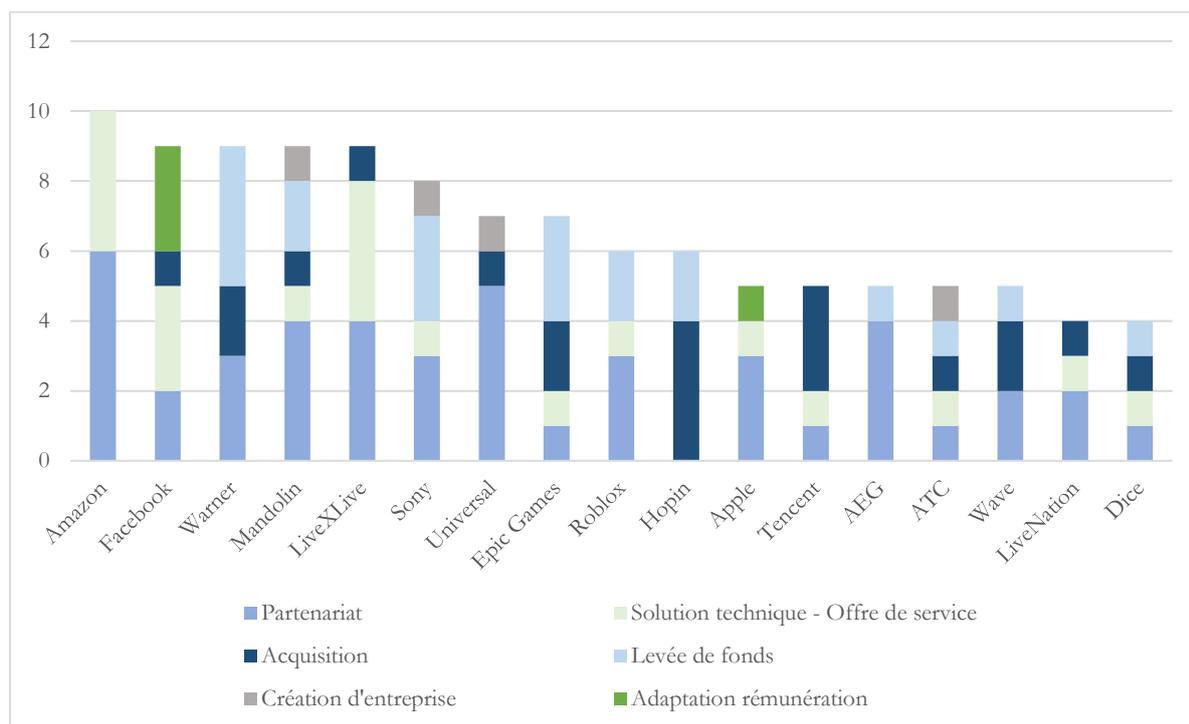
4 Quatre stratégies face au changement

Une autre question régulièrement posée dans la période étudiée a consisté à se demander si le livestream allait perdurer, et s'il représentait le fossoyeur ou le sauveur de l'industrie du live. Là encore, nous proposons des éléments de réponse, mais sans prétendre dire ce qu'il adviendra du livestream. Ces éléments de réponse se trouvent précisément dans les stratégies adoptées par les acteurs pour répondre à l'essor du livestream à court terme et à son devenir potentiel à long terme. En effet, le changement permanent a singulièrement obligé les acteurs à gérer deux temporalités : répondre à l'urgence et préparer un lendemain incertain. Ainsi, à quelles pratiques et tentatives de mettre en place des règles face au changement, est-ce que ces stratégies de chaque acteur ont abouti ? Comment les manières de faire adoptées ont-elles, en retour, façonné le changement ?

Pour ce faire, nous retenons quatre groupes d'acteurs, en tant qu'ils ont été les plus actifs sur le livestream sur la période étudiée (voir figure 37) : les *pure* players, les acteurs historiques du live des musiques actuelles, les acteurs du circuit CNC et les plateformes sociales.²⁵⁸

²⁵⁸ Bien qu'ils jouent un rôle non négligeable (comme en atteste le graphique), nous mettons de côté l'étude des acteurs de la musique enregistrée et ceux du *gaming*.

Figure 36 : Entreprises les plus actives dans les mouvements sectoriels liés au livestream
(en nombre de mouvements sectoriels liés au livestream, de mars 2020 à mars 2022)



Source : données de la presse compilées par l'auteur

Nous montrons que, derrière des consensus apparents, se logent des dissensions et des enjeux distincts.

4.1 « On cherche ce qui va marcher » : les stratégies des *pure players*

Ce que nous désignons comme les *pure players* correspond aux acteurs proposant des solutions spécifiques au format du livestream : des fournisseurs de technologies de captation, des services de marketing, des billettistes, ainsi que les plateformes spécialisées. Le nombre d'entreprises créées dédiées au livestream a nettement augmenté au début de la pandémie : de notre recensement ressort que 35 entités nouvelles positionnées sur le livestream (essentiellement des plateformes de diffusion) ont été créées entre mars 2020 et mars 2022, dont 30 lors de la première vague d'épidémie, entre mars 2020 et mars 2021.

Par ailleurs, il faut aussi noter que nombre d'entreprises ont pivoté pour se consacrer au livestream, ce qui a amené des acteurs provenant d'autres métiers à devenir des *pure players*. C'est le cas de

Driift, une firme créée par le tourneur britannique ATC qui s'est spécialisée sur le livestream en août 2020. De même, Bandsintown, historiquement une plateforme reliant les artistes et leurs fans autour de l'annonce de concert, s'est rapidement tournée vers la curation et l'accompagnement de leurs artistes dans la diffusion de livestream. En France, l'équipe des Vandales, à l'origine un studio de création de contenus pour des événements live, a lancé la plateforme Dazzle pour se consacrer au livestream intégrant des ingrédients de réalité virtuelle.

4.1.1 La maîtrise de l'intermédiation technique

Les *pure players* sont le plus souvent des acteurs positionnés sur l'innovation technologique et voient dans le numérique un environnement ouvert et vecteur d'autonomisation. Le développement du livestream avec la pandémie a pu susciter un enthousiasme quant aux capacités d'ouvrir un nouvel espace d'expression et d'*empowerment* pour les artistes :

« Pour moi, la beauté du livestream, c'est qu'il a créé un nouvel espace pour les artistes où raconter des histoires, communiquer avec ses fans et exprimer son art tout en gardant un contrôle total, en particulier sur la monétisation du contenu »

Fondateur, Driift

Néanmoins, ces acteurs partagent le constat que cet espace numérique est en réalité saturé et régi par des logiques marchandes : *« il serait idiot de penser qu'on peut atteindre les gens sans payer »* (COO, Driift). Ces logiques limitantes et communes aux biens culturels sur internet, le livestream n'y échapperait pas, et les artistes sont bien contraints d'y faire face, comme l'explique le fondateur de Sessions :

« Les musiciens sont en train de se rendre compte d'une vérité pas très agréable, qui est qu'on ne peut pas vraiment toucher ses fans sur les réseaux sociaux sans payer beaucoup d'argent. Un post organique sur Instagram touche en moyenne quatre ou cinq pour cent de vos followers. Si vous voulez toucher les autres, il faut payer. »

Dans ce contexte, les *pure players* se placent alors comme des pourvoyeurs de solutions, ou plus précisément comme des vendeurs d'attention, conscients qu'atteindre un public sur les sphères numériques nécessite un travail et des moyens.

Ces solutions peuvent se placer en amont de la diffusion. Premièrement, le travail sur l'attention se joue dès le moment de la captation. Ainsi, la start-up française LiveSparks s'est donné pour mission de rendre accessibles l'équipement et la captation audiovisuelle professionnelle. Les coûts de la captation sont réduits par des astuces techniques, une limitation du matériel et des techniciens, ainsi que par l'absence de postproduction : c'est ce qui a rendu possible les captations de groupes locaux et leur diffusion en direct, réalisées dans la chaîne de bars-restaurants Ninkasi dans la région lyonnaise, pendant le premier confinement.

Les billettistes se sont également vus de plus en plus sollicités au cours de la période étudiée, notamment par des producteurs de spectacle vivant n'ayant pas accès aux billetteries traditionnelles de type Ticketmaster. Car la monétisation du live se joue en amont de sa diffusion : il s'agit par exemple de proposer les bons prix et de fixer des rendez-vous pertinents. C'est ce qu'ont proposé les plateformes sociales type Facebook en mettant de nouveaux outils de rémunération des directs, ainsi que des *pure players* comme LIVEnow, qui rejouent dans leur discours les promesses de désintermédiation du numérique : « *ce que nous cherchons à faire avec LIVEnow, c'est de développer des outils qui permettent aux créateurs de monétiser directement leur audience presque sans avoir à nous impliquer dedans* » dit son Vice-Président. Dans certaines structures comme LiveXLive ou Sessions, ce sont même des activités d'Artists Services (voir chapitre 4) qui se sont développées

Ainsi, le travail de promotion du live donne encore plus d'épaisseur à l'intermédiation technique entre l'artiste et son public en ligne. L'enjeu qu'on retrouve, décelé dans les changements numériques de la musique enregistrée, est celui de l'acquisition d'audience et de l'engagement des internautes : le rôle de nombre des structures créées au moment de la pandémie de coronavirus consiste en grande partie à assister les créateurs pour trouver des fans, interagir avec eux et les fidéliser. Autrement dit, renouveler l'expérience du spectateur. Il en découle l'importance des métriques numériques dans la prise de décision, le recours aux algorithmes pour faire le tri des livestreams, l'appui sur les données pour proposer « *les concerts au bon endroit au bon moment* » (Director of Music Partnerships, Dice) et l'importance cruciale de la propriété de ces données, de « qui possède la relation au client ». Ce sont donc ces logiques numériques qui orientent les investissements et la stratégie de distinction des *pure players* dans un marché en plein essor :

« Le livestream est un marché saturé, mais notre équipe se distingue par une alliance rare entre technologie de pointe et connaissance de l'industrie musicale. [...] Nous investissons actuellement dans trois domaines clés : l'expérience des fans, qui inclut les soirées à distance, les interactions entre artistes et fans et la vente

de produits personnalisés ; la gestion des données et du contenu, qui correspond aux moyens de susciter un engagement et de mieux connaître les publics ; et les outils de marketing et de promotion, qui aident les artistes à accroître leur exposition et, en fin de compte, leur fanbase. »

*Fondatrice, Mandolin*²⁵⁹

4.1.2 La conviction du concert pour tous

On distingue alors deux modèles économiques distincts qui visent à couvrir l'ensemble des situations des musiciens. Le premier s'est plutôt appuyé sur des artistes de renom pour parvenir à vendre, avec plus ou moins de succès, les concerts en ligne. On l'a vu, les livestream ayant généré le plus d'audiences sont le fait de stars internationales. Ces dernières ont la capacité de mobiliser un public conséquent et représentent dès lors des opportunités de tester les formats à distance. Avec ce profil d'artistes, les sources de revenus peuvent être diverses : la billetterie, les partenariats avec des marques, du merchandising, et la possibilité d'une réexploitation future grâce à des dérivations du contenu.

Nombre d'offres se sont construites dans le but de s'adresser précisément à ces artistes, ce qui suppose d'offrir des moyens complets à la fois pour conquérir une audience et pour proposer un contenu de qualité. C'est ce que fait Driift en misant sur d'importants investissements en marketing et en production, et en proposant de véritables plans stratégiques de diffusion :

« Nous ne faisons en fait que très peu de spectacles et nous les faisons à un niveau de production très élevé et très coûteux pour nous, et nous nous concentrons en général sur le haut de la pyramide des artistes et pas du tout sur le bas pour le moment. [...] Chez Driift, nous ne sommes pas une plateforme en tant que telle, on ne va pas sur Driift pour voir un maximum de spectacles et se dire 'oh, lequel je vais regarder maintenant ?' Nous sommes organisés différemment en termes de production, de promotion et de marketing, et nous travaillons davantage sur un plan marketing précis, pensé dans l'écosystème global des artistes et de ce qu'ils essaient d'accomplir dans l'ensemble de leurs activités. »

COO, Driift

²⁵⁹ Connecting Digitally, Leaders magazine: https://www.leadersmag.com/issues/2021.1_Jan/Women_Leaders/LEADERS-Mary-Kay-Huse-Mandolin.html

Le second cherche à donner un accès à l'espace numérique à des artistes qui sont marginalisés de l'économie dominante de la musique et des scènes traditionnelles. On retrouve alors un discours similaire à la stratégie BoP que nous avons mise en évidence pour Believe (Charbonnier & al., 2021) :

« Je suis intimement persuadé qu'il y a un énorme réservoir de musiciens très talentueux [...], mais il y en a beaucoup qui se trouvent en dehors de la sphère commerciale et qui n'ont tout simplement pas la possibilité d'être vus ou entendus. »

CEO, Sessions

Les offres correspondantes donnent l'opportunité à l'artiste ou au producteur de paramétrer lui-même sa diffusion (fixation du prix, planification de l'événement, durée de diffusion...), compatible avec des régies d'enregistrement minimales qui permettent une qualité décente : « avec une régie de base, on fait des trucs qui se regardent sur grand écran [...], de toute façon le but c'est simplement de partager des moments » (Référént technique, RecitHall). C'est le cas de Sourdoreille qui, avec le premier confinement, a multiplié les initiatives fondées sur des budgets faibles et des coûts de réalisation réduits en abandonnant par exemple la postproduction :

« Avant la pandémie, c'était très rare qu'on fasse du direct en dehors d'Arte et Culture Box, dans des économies plus basses, en dessous de 30 000 euros de captation. Et au total, en 2020, on a eu plus de captations pour les petits projets que pour les diffuseurs. »

Fondateur, Sourdoreille

Mais plus que des vendeurs d'exposition, les *pure players* sont d'autant plus des moteurs d'émergence qu'ils se placent comme des acteurs capables de transformer l'audience générée en économie viable :

« Ce qui se passe, c'est que les artistes commencent chez eux, avec des moyens modestes, ce sont souvent des musiciens en herbe qui n'ont jamais joué professionnellement. Ils commencent à jouer et grâce au livestream, grâce à notre « gamification » et notre moteur de croissance, ils commencent à gagner quelque chose qui s'approche d'un revenu décent. »

CEO, Sessions

Un discours d'autonomisation au service des artistes les plus démunis, et sous-tendu par une opposition aux circuits mainstream :

« Beaucoup d'artistes ne diraient pas non à 200 euros en plus. Donc ce n'est pas avec les artistes les plus connus qu'on va travailler parce que le système est organisé pour qu'ils continuent à jouer et ils n'ont pas besoin de nous. Nous c'est ceux qui ont besoin et ceux qui ont envie. »

Fondateur, RecitHall

Cette tendance à la réduction des coûts de captation et la capacité à se filmer soi-même avec des moyens réduits seraient une tendance grandissante, qui court-circuite les chaînes classiques et impose des formats de livestream en différé :

« Quand une chaîne me demande de faire un live depuis chez moi où j'ai une mauvaise connexion, je suis obligé de le faire en différé. Et ça me coûte moins d'accepter cette rémunération plutôt que d'aller demander de l'aide au CNM et d'avoir recours à des équipes techniques que je paye. Des acteurs comme NPR auj'd payent pour ces lives. Les artistes vont de plus en plus le faire. »

Artiste

4.1.3 Le cadre réglementaire comme obstacle au développement

En France, les *pure players* ont pour caractéristique de souvent bien connaître les exigences du cadre réglementaire en termes de spectacle : la plupart des acteurs orientés vers l'innovation viennent eux-mêmes du monde du spectacle vivant. Ils maîtrisent les exigences de l'intermittence, de la licence d'entrepreneur de spectacles ou encore des chaînes de droits concernées : un enquêteur réaffirme que les musiciens ne sont pas gratuits, « on doit payer comme au restaurant » (Fondateur, AdLib TV). Et le salariat des artistes est souvent cité comme une condition de production par ces acteurs.

Mais de même que pour les acteurs historiques du spectacle vivant de musiques actuelles, les *pure players* voient dans ces exigences un obstacle à la rentabilité des modèles économiques. Les contraintes de *clearance* des droits en amont des représentations, les flous juridiques autour des rémunérations en ligne (de quel régime relève le microdon numérique ?) et les déclarations de taxe sont vécus comme un véritable parcours du combattant dénotant avec la faiblesse des recettes dégagées. Pour l'enquêteur suivant, ce poids administratif tue l'innovation à la racine et engendre des formes d'assistanat :

« Il faut beaucoup d'efforts pour une petite manifestation [or], il ne faut pas inhiber ces initiatives, d'autant que tout le monde en a besoin. Il vaut mieux faciliter la vie des artistes et des producteurs pour se diffuser sur internet plutôt que de leur donner des aides. [...] Il faut limiter les obligations réglementaires, en dessous d'un certain seuil de recettes. On sait parler au Guso, c'est pas le souci, mais c'est juste qu'il faut une billetterie immense pour dégager des cachets. [...] C'est bien de clarifier, c'est bien d'identifier les règles, mais il faut aussi de nouvelles règles »

Fondateur, RecitHall

Les difficultés face au cadre réglementaire conduisent alors à s'en dégager : soit en le contournant (ne rien payer aux OGC, ne pas déclarer les musiciens...) ou bien en choisissant le statut le moins contraignant, quitte à renoncer à un statut légitime (par exemple, se positionner en prestataire de services plutôt que co-producteur de la captation et donc comme ayant droit).

Dans l'ensemble, les choix stratégiques des *pure players*, ainsi que leur conception du spectacle en ligne (voir 3.1) reflète une conviction : celle que la pandémie n'est que le catalyseur d'un changement qui était déjà en gestation au préalable, pour un segment de marché dont la croissance était inéluctable.

4.2 « Ce n'est pas notre métier » : les stratégies des acteurs historiques du live des musiques actuelles

Il s'agit ici d'étudier les stratégies adoptées par les acteurs historiques du spectacle vivant de musiques actuelles : les salles de spectacles, les festivals et les producteurs de spectacle vivant.

D'emblée, il faut noter que la position que nous tentons de synthétiser ici est complexe. D'une part, elle n'est pas exactement partagée par tous les acteurs de la filière du spectacle vivant de musiques actuelles : néanmoins on retrouve dans leurs discours respectifs partie ou totalité des éléments que nous listons par la suite.

D'autre part, elle ne consiste pas en une simple et stricte opposition au livestream. Nous admettons ici volontiers nos propres préconçus de départ (que la méthode suggérée par Laszczuk & Garreau (2015) nous a permis de rectifier) : avant d'interroger l'un des enquêtés, représentant d'une salle subventionnée, nous anticipions que la question du livestream ne se poserait pas pour lui et qu'elle

n'était pas envisagée comme une possibilité pour certains acteurs. C'est presque le contraire : la question de la captation n'est pas neuve pour les entrepreneurs de spectacle (Guibert & Sagot-Duvaurox, 2013 ; Guibert & al., 2021), et sans être ses plus ardents défenseurs, les acteurs du spectacle vivant se sont pourtant vivement emparés du sujet et n'ont pas été avares en expérimentations. Mais le tournant pandémique et la confrontation aux nœuds stratégiques que nous avons présentés ont orienté leurs stratégies d'une manière singulière.

4.2.1 Des compétences techniques à acquérir

« En fait, produire du contenu c'est l'étape A, mais l'étape B c'est 'qui va le regarder, pourquoi, comment, comment je vais le chercher', et ça, c'est le vrai enjeu. »

Directeur, Les 4 Écluses

Nombreux sont ceux qui, avant la pandémie, se sont inscrits dans le « tournant vidéo » (voir chapitre 1). Mais le principal constat est que « cela demande des moyens et du temps », pour peu de résultats lorsque la captation est diffusée sur la toile, un espace qu'ils savent extrêmement concurrentiel :

« En 2013, à l'époque où il commençait à y avoir YouTube, les 4 Écluses avait investi dans du matériel vidéo et puis sur certains concerts on payait un réalisateur vidéo qui venait mixer et monter en direct et la semaine d'après on mettait un ou deux titres sur YouTube. Et on en a vite vu les limites, déjà parce qu'entre-temps le matériel vidéo a beaucoup évolué et aussi il y a eu de plus en plus de concerts filmés et c'est devenu la jungle sur YouTube : donc quel intérêt pour les gens de regarder les concerts des 4 Écluses si tous les concerts sont disponibles sur YouTube ? Et du coup nous on a une base vidéo riche sur YouTube, mais elles ne sont pas regardées. »

Non seulement la production engage des coûts et des compétences que les acteurs doivent ajouter à leur activité classique, mais en plus les résultats espérés ne sont pas à la hauteur de l'investissement. L'expérience est d'autant plus frustrante qu'elle n'a même pas particulièrement d'effets au-delà d'un public de spectateurs, sur les financeurs par exemple :

« On a pris l'habitude de faire des after movies [...], mais en fait nos financeurs ne les regardent pas, parce que les cellules politiques sont encore à l'âge de pierre sur le format vidéo [...]. Est-ce que c'est vraiment utile de produire ces contenus ? Moi je suis très prudent par rapport à ça. »

Face aux difficultés historiquement rencontrées, les acteurs ont eu alors tendance à arrêter leurs investissements dans la vidéo et à confier la production de ces œuvres à des producteurs audiovisuels et leur diffusion à des diffuseurs le plus souvent télévisuels. Les principaux enseignements de ces expériences sont donc la nécessité de déléguer la production : c'est la condition pour avoir un contenu de grande qualité, et c'est cette qualité qui, selon ces acteurs, est la condition d'une distinction dans l'espace numérique saturé : « *si tu veux sortir du lot, il faut qu'il y ait une plus-value sur ta vidéo* ». Et quand bien même le contenu audiovisuel est produit et mis en ligne, rien n'assure qu'il trouve son public : la diffusion se doit dès lors d'être déléguée elle aussi.

Ainsi, il faut donc bien comprendre qu'au moment de l'irruption de la pandémie, beaucoup d'entrepreneurs de spectacles découvrent les difficultés liées à la captation et à sa diffusion. Mais pour la plupart, c'est non pas l'absence de confrontation au numérique qui les a rendus rétifs au livestream, mais bien plutôt les enseignements passés qui orientent leur positionnement. Sur la captation par exemple, avec le coronavirus, l'absence de maîtrise technique a pu les conduire à se tourner vers les acteurs du champ audiovisuel, mais dans des conditions de contraintes sanitaires limitant ces expériences :

« Nous on s'était dit qu'on ne voulait pas faire de livestream par contre à un moment on a été contacté par France 3 Régions qui avait du budget pour tourner une émission avec trois groupes locaux chez nous. Mais voilà, ils venaient avec 5 cadresurs, un réalisateur, etc.. Et là pour le coup mon équipe s'est dit 'oui, eux c'est leur boulot donc là on va le faire'. Et au final ça a été annulé parce que c'était au moment du reconfinement. »

Concernant la maîtrise technique de la mise en ligne, l'espace numérique comme (quasi) seul espace possible pour les concerts a d'autant plus confronté ces acteurs aux contraintes d'une diffusion des contenus sur les principales plateformes, notamment les réseaux sociaux :

« On est très dépendant d'infrastructures qu'on ne maîtrise pas sur un plan technique : ce que Google permet ou ne permet pas, ce que Facebook permet ou ne permet pas, ça, on n'a pas la main sur ces choses et ça bride peut-être les choses telles qu'on aimerait les faire. »

En effet, sur la capacité à promouvoir les contenus en ligne, les acteurs se sont de nouveau retrouvés dans l'incapacité à mettre leurs captations au-devant de la scène, dans un net contraste

avec leur activité de spectacles en présentiel dont les circuits établis, la confiance construite et les métiers acquis font qu'ils parviennent à atteindre un public :

« Nous, notre boulot c'est de faire découvrir des groupes émergents, et si les gens viennent à nos concerts c'est parce qu'on tisse un lien de confiance avec eux, qu'ils guettent notre programmation et qu'ils savent que si on propose quelque chose ils peuvent y aller les yeux fermés, et ça pour moi dans le livestream c'est encore plus compliqué. [...] Ça demande un travail des publics qui n'est pas le même travail des publics, c'est-à-dire qu'il faut aller chercher les gens, il faut les fidéliser, etc. Moi mon équipe de com aujourd'hui ils n'ont pas les compétences et ils n'ont pas pris le temps de réfléchir à ce modèle-là. C'est sûr qu'aujourd'hui si on fait un truc en livestream, on le balance sur les réseaux sociaux et on attend. »

En définitive, du fait d'un manque de compétences techniques sur la production et la diffusion de contenus audiovisuels en ligne, les acteurs historiques du spectacle vivant de musiques actuelles ont peiné à s'inscrire dans la création de livestreams. Et si ce manque a pu être révélé au moment de la pandémie, il s'avère avoir été éprouvé par beaucoup avant même la crise sanitaire, installant la conviction que ces compétences doivent être assurées par d'autres acteurs.

4.2.2 La remise en cause du cadre réglementaire établi

L'activité d'organisation de spectacles est historiquement régie par de droits singuliers (une part des recettes est versée au titre des droits d'auteur, tandis que les entrepreneurs de spectacles ne touchent pas de droits), par des contrats formalisant ces droits ainsi que différentes clauses, l'ensemble étant stipulé dans des conventions collectives dont les professions se sont dotées. Par ailleurs, l'activité est soumise à des taxes sur la consommation (la TVA) et, comme on l'a vu (voir chapitre 2), à une taxe sur la billetterie de spectacles de variétés, prélevée par le CNM.

Avec l'expansion du livestream, se posent les questions de savoir qui doit régler ces prélèvements et à quelle hauteur. Concernant les taxes à verser, les entrepreneurs du spectacle bénéficient historiquement d'un taux de TVA réduit à 5,5% : le passage au numérique leur fait alors craindre une remise en cause de ce niveau. Par ailleurs, alors que le livestream n'est pas clairement défini (voir 1.1), la question s'est posée pour ceux qui ont expérimenté le livestream de verser ou non la taxe CNM.

Pour ce qui est des droits plusieurs interrogations émergent rapidement : faut-il prévoir une cession spécifique aux artistes au titre de leur participation à un contenu audiovisuel, en plus de sa rémunération au titre de sa participation à un spectacle vivant (c'est la problématique du « double cachet ») ? À qui les droits d'auteurs des œuvres jouées doivent-ils être versés et à quels taux ? Les labels phonographiques ont-ils des droits sur l'œuvre diffusée ?

N'ayant pas fait l'objet de négociations et de formalisations légales, ces questions n'offrent pas toujours de réponse évidente au moment de la pandémie. Le livestream n'a pas encore de passif clair derrière lui, n'a pas encore généré assez de recettes, pour savoir à quel taux il est le plus pertinent d'établir des prélèvements de droits. Ainsi, outre-Manche, la société de gestion collective PRS a dû se rétracter en février 2021 face à la contestation (en particulier des artistes) après avoir annoncé des prélèvements sur les livestream. Son équivalent indien, l'IRPS, faisait la même marche arrière à l'été 2020.

Pour les entrepreneurs de spectacle, ces vides juridiques ont non seulement conduit à multiplier les contacts avec les autres acteurs de l'écosystème (OGC, managers, artistes, labels phonographiques...) pour négocier des clauses ou des avenants aux contrats, mais aussi, à raviver un point de tension autour de la propriété intellectuelle des œuvres audiovisuelles de spectacles : les producteurs de spectacle vivant constatent la multiplication d'œuvres diffusées en ligne et potentiellement en différé, sur lesquelles ils n'ont aucun droit de propriété intellectuelle et pour lesquelles ils craignent donc que « les droits s'en aillent chez le producteur audiovisuel ».

Les attermoissements juridiques représentent également des coûts économiques pour ces acteurs : en plus de la difficulté rédactionnelle et administrative des contrats pour lesquels ils ne maîtrisent pas la chaîne de valeur, répliquer les taux connus des divers droits et taxes sur la situation du livestream a souvent conduit à grever considérablement les faibles recettes générées, désincitant les acteurs à respecter les cadres réglementaires établis ou, le plus souvent, à s'engager dans la création de concerts en ligne.

4.2.3 « Tout le monde est dans la même position : on attend »

4.2.3.1 La fragilité économique du livestream conduit, malgré les contraintes, à privilégier les opportunités de concerts en présentiel

Pour les entrepreneurs de spectacle, l'équation économique du livestream sur la période étudiée est une impasse. Les coûts requis sont importants. En tendant le plus souvent à répliquer le concert physique dans un espace numérique, les producteurs engagent d'emblée les coûts classiques de production d'une date en présentiel. S'y ajoutent les coûts de captation, dont on a vu qu'ils sont élevés dès lors que ces acteurs n'en maîtrisent pas les aspects techniques, et d'autant plus que la volonté de restituer la puissance d'un spectacle vivant perçu comme vecteur de « frissons » (voir 3.2.1) conduit à exiger une qualité haute et donc des moyens de productions élevés. Et même les productions se détachant des codes du spectacle en présentiel – la réalité virtuelle en premier lieu – induisent des coûts importants :

« Créer des contenus médias, créer ce qu'on met dans ces écrans, ça revient vite à 10 000 ou 20 000 euros par titres, et on est vite arrivés à des budgets de 200 000 euros pour un concert en réalité virtuelle. Quelle que soit la configuration, les devis sont trop hauts : à chaque fois on a pris la calculatrice et ça ne marchait pas. »

Dirigeant, Yuma Productions

Enfin, il faut y additionner les coûts issus de l'application du cadre réglementaire : déclarer les rémunérations d'artistes, payer les taxes et les droits (même si le flou existe), rémunérer les techniciens (d'autant plus coûteux qu'en période de confinement il a souvent fallu les sortir du chômage partiel), payer un réalisateur, régler les commissions d'éventuels prestataires techniques, et gérer l'administration de l'ensemble.

En face, les recettes sont faibles, car les spectateurs sont rarement au rendez-vous. Et même quand le succès émerge, il semble s'épuiser :

« Nous avons aussi joué le jeu du livestream, en mettant notre matériel à disposition ou grâce à des productions extérieures (comme dans le cas de France Musique). Cela a rencontré un certain succès. Il y avait cette crainte que les spectateurs s'habituent à ce support, mais elle a été instantanément balayée dès la réouverture au public en présentiel. Nous avons continué à live-streamer les concerts après le 9 juin, et presque plus personne ne les suivait en ligne. »

Dirigeant, Le Bal Blomet

La faiblesse de l'audience s'explique en partie par les difficultés rencontrées par ces acteurs à exposer les contenus et les artistes produits (voir 3.2.2), d'autant plus quand l'entrepreneur de

spectacles mise sur la promotion réalisée par l'artiste. Le Glazart a été un des premiers lieux à se lancer dans le livestream en France : la salle parisienne a produit 3 dates en livestream. La salle a fonctionné comme elle le fait pour une diffusion en présentiel, mettant à disposition le lieu, achetant une cession auprès d'un producteur, collaborant avec la plateforme Shotgun pour la captation et la diffusion, réglant les ayants droit. Mais malgré le relatif succès de la première date, l'absence de *fan base* préexistante pour la deuxième date a engendré une absence de public :

« Sur la première soirée, il y a eu très peu de recettes, 200 tickets vendus à 3 euros et pas de recettes annexes comme la vente de boisson ni de diffusion en replay, car l'idée était d'essayer de faire une vraie soirée. [...] La deuxième date a été catastrophique, il n'y a eu que 60 personnes. Contrairement à la première date où l'artiste était sur une niche musicale et avait amené sa fan base, l'artiste de la seconde date était moins communautaire »

Fondateur, Glazart

Du fait d'expérimentations la plupart du temps décevantes, les entrepreneurs de spectacles émettent beaucoup de doutes sur la viabilité de son modèle économique, par contraste avec le spectacle en présentiel dont le modèle est rodé. Malgré les blocages et parfois l'impossibilité d'organiser ces spectacles en temps de pandémie, c'est la priorité à la reprise du concert physique qui a dominé dans les stratégies de ces acteurs. Dès lors, l'activité a consisté à stopper strictement l'organisation de concerts tant que le public en serait trop largement absent : l'intégralité des dates a été reportée tant que les capacités des lieux étaient limitées.

« Initialement, Marsatac devait se tenir du 11 au 13 juin 2021. Mais, dès décembre 2020, nous avons pris la décision de décaler l'événement à la fin du mois d'août 2021 (du 20 au 22 août 2021). À la veille de Noël 2020, tout le monde pensait que les salles allaient réouvrir en septembre 2021. Mais, dès le mois de janvier, avec l'arrivée du variant anglais, l'agenda de reprise a encore été repoussé. »

Dirigeante, Marsatac

Cette activité a aussi consisté à préparer le retour envisagé des concerts en profitant d'un temps de pause pour réfléchir à des sujets (citoyenneté, environnement, égalité femmes - hommes...) habituellement emportés par le rythme des affaires, s'adonner à la création, ou encore réaliser des travaux. Mais également en négociant avec les autorités publiques les conditions d'une reprise (notamment à l'été 2021) : son calendrier, le niveau de jauge autorisé, la permission d'un public

debout, la possibilité de gérer les protocoles sanitaires, le financement de ces mesures... Les concerts reprendront à l'été 2021, mais pas dans leur intégralité et dans des conditions habituelles.

Si la plupart des salles et producteurs attendent une reprise dans des conditions pérennes, certains ont tenté malgré tout de maintenir des formes de représentations en présentiel, même en prenant en compte les contraintes sanitaires. Le cas de la salle des 4 Écluses à Dunkerque est intéressant, car c'est l'un des rares diffuseurs à avoir expérimenté des choses en temps de pandémie qui ne soient pas du livestream, dès l'été 2020. Le modèle est celui d'une petite salle subventionnée pour assurer des missions (intrinsèquement déficitaires) de diffusion de musiques actuelles dans une région peu équipée, dans une logique de vitalisation des territoires :

« [Nos modèles] sont des modèles économiques qui sont forcément déficitaires et en l'occurrence notre activité de diffusion, vu qu'on est sur une petite salle, c'est une activité qui coûte plus qu'elle ne rapporte, c'est pour ça qu'on est subventionnés d'ailleurs. »

Directeur, Les 4 Écluses

Avec l'arrêt des concerts, les subventions continuent d'être perçues et constituent non seulement un filet de sécurité pour la salle, mais aussi un surplus budgétaire qu'elle peut investir dans des initiatives inédites, dans le respect des mesures de distanciation sociale liées à la crise sanitaire :

« Et du coup, le fait de ne pas pouvoir faire de concert ça nous dégageait du budget. Ce qu'on perdait en recettes était moins important que ce qu'on gagnait en budget donc ça nous libérait du budget pour faire des choses, sans faire attention aux recettes, entre guillemets, parce qu'on a quand même une responsabilité de faire attention de ce qu'on fait de l'argent public. Mais donc on était moins tenus qu'on ne l'est d'habitude de faire des recettes de billetterie et de bar : là on savait qu'on avait un petit budget à dépenser. Après, faire des choses pour 15 personnes à vélo pour 5 euros, évidemment ce n'est pas rentable, mais là on avait l'opportunité de le faire. Donc il y avait ces balades à vélo, l'arrivée se faisait aux 4 Écluses où on a une terrasse, et il y avait un artisan qui brasse de la bière, donc il y avait un pot d'arrivée qui permettait d'acheter la bière de notre voisin, donc ça permettait de soutenir l'économie locale, ce qui est très important aussi dans notre projet. Donc ça on en a fait un tous les 15 jours pendant les 2 mois d'été et c'était limité à 10 personnes parce que conditions sanitaires, mais on a été complet à chaque fois. »

La salle multiplie ces initiatives hors les murs (concerts dans le garage de la ville, dans un lycée horticole, concerts en *click & collect*...) et ne souhaite pas se mettre dans une position d'attente :

« La plupart des lieux attendaient la réouverture en septembre : nous on a proposé des trucs dès la mi-juin, on était vraiment dans les premiers. Après on a vu qu'il y avait d'autres initiatives ailleurs, mais pas vraiment beaucoup. Et pendant la période estivale, on a ouvert toutes les deux semaines sur notre espace vert, en mode guinguette. Et puis on invitait un DJ local pour animer tout ça en faisant attention d'inviter des assos locales avec qui on a eu l'occasion de bosser. Voilà : reboucler avec nos partenaires et créer du lien. »

Mais les vagues pandémiques et la complexité d'organiser dans des lieux non habitués à recevoir du public forcent à abandonner ces projets, replaçant la salle dans une position d'attente :

« Ça a été énormément de travail pour un truc qui a sauté au dernier moment, ça a fait beaucoup de dégât psychologique, mais au moins on a ça sous le coude et on a eu de bons retours de tous ceux à qui on en a parlé, on a eu un financement de la DRAC spécifiquement là-dessus, donc ça montre que ça a un intérêt, mais on ne sait pas quand on pourra le faire, on va attendre que la situation soit plus favorable. »

C'est aussi le contraste avec l'éthique de la salle, sa volonté de défendre le spectacle vivant, qui a motivé l'arrêt de ces expériences :

« Nous on est sur la convivialité, pas sur une personne qui regarde un concert de dehors. La couverture presse est allée dans le bon sens, mais bien qu'on se soit marrés, avec l'équipe on s'est dit 'c'est bien, mais on ne le refera pas', même si on est reconfinés. Contrairement aux autres choses qu'on a testées et qu'on souhaite continuer, ça c'était à la fois très chouette et très déprimant, on s'est dit que ce n'était vraiment pas ça qu'on avait envie de vivre. Voir un groupe se démener pour jouer 5 fois devant 1 à 6 personnes... D'un côté c'est super de réussir à le faire et d'un autre côté on se dit 'ce n'est pas ça un concert, ce n'est pas ça la musique'. »

On voit donc ici comment la conception du spectacle vient rejoindre les difficultés économiques et comment ces deux nœuds stratégiques sont à la source d'une position d'expectative.

4.2.3.2 Le cas des acteurs dominants du marché international de spectacles

A priori, le cas des deux acteurs dominants du spectacle, AEG et Live Nation pourrait contraster avec le comportement suivi par une salle française subventionnée. Pourtant, on retrouve le fil d'une stratégie largement analogue.

Les discours oscillent ainsi entre un enthousiasme envers le livestream, admettant son potentiel économique et le fait qu'il puisse être « *une extension de l'expérience live* » (Head of Digital Partnerships, AEG), et les réticences formulées du fait d'initiatives peu concluantes et d'un format incapable de reproduire la « magie » du présentiel. En France, le rendez-vous de la French Touch Tour organisé en mars 2021 par Live Nation en partenariat avec la BPI et Canal+ n'a pas rencontré le succès escompté par exemple, et de même que pour les autres entrepreneurs de spectacles, le niveau des coûts et l'absence d'engouement des spectateurs nourrit des doutes sur la viabilité du modèle.

Par conséquent, les investissements de AEG et Live Nation dans les activités de spectacles en ligne ont été limités : Live Nation a racheté la plateforme spécialisée Veeps en janvier 2021 et, dans la foulée, a équipé près de 60 de ses salles américaines avec cette technologie, et de manière notoire, le groupe a produit le livestream de Billie Eilish en octobre 2020 et l'édition digitale du Lollapalooza en juillet 2021 en association avec la plateforme de diffusion Hulu. En parallèle, AEG s'est contenté d'intégrer le comité exécutif du *pure player* Moment House, et de laisser l'initiative à ses filiales pour lancer des chaînes Twitch (The Bowery par exemple, promoteur détenu par AEG) ou monter des partenariats avec des plateformes comme l'O2 Arena avec Fortnite.

Que ce soit à l'international ou en France, la priorité des groupes a visiblement été à la reprise du concert en présentiel. Cela s'explique par le fait que, malgré une chute brutale des revenus sur les années de pandémie, ils conservent une solidité financière due au soutien de leurs financeurs, aux coupes budgétaires réalisées (Tschmuck, 2020) et aux contrats d'exclusivité détenus sur certains artistes, les maintenant en position de force dans leur secteur. Cela s'explique aussi par la conviction, renouvelée tout au long de la période étudiée, d'une reprise prochaine des spectacles en physique : en 2020, le rapport annuel de Live Nation²⁶⁰ avance que « *les événements en présentiel reviendront à grande échelle au cours de l'été 2021, et que les ventes de billets augmenteront au cours des trimestres précédant ces spectacles* », puis en 2021, son dirigeant Michael Rapino réaffirme que « la dynamique du retour des événements en direct s'est renforcée jour après jour, avec des ventes de billets et une fréquentation des concerts plus rapides que prévu, soulignant la force et la résilience du secteur des

²⁶⁰ <https://www.livenationentertainment.com/2020/08/live-nation-entertainment-reports-second-quarter-2020-results/>

concerts et des événements en présentiel en général»²⁶¹. Et après une année 2021 décevante, ce sont les promesses de l'année 2022 qui nourrissent ces acteurs.

En particulier, il faut bien comprendre qu'une firme comme Live Nation France s'inscrit au moins autant dans le paysage des entrepreneurs de spectacles français que dans les logiques du groupe international qui la détient : c'est ce qu'illustre le fait que Veeps n'ait pas été utilisé en France.

4.2.4 Transition

Pour résumer, le développement du livestream a mis les entrepreneurs historiques du spectacle vivant de musiques actuelles face à plusieurs difficultés : celle de faire correspondre ce nouveau format à la conception qu'ils se font d'un concert « classique », celle de répondre à ses exigences techniques, celle de le faire correspondre au cadre réglementaire existant et – résultante de l'ensemble – celle d'y voir un modèle économique pérenne. L'affirmation « ce n'est pas notre métier » résume dès lors tous ces nœuds stratégiques.

La subtilité de ce positionnement réside dans le fait que ces acteurs n'ont rien contre les concerts en ligne et qu'en même temps leurs pratiques rendent difficilement envisageable leur adoption. Plus encore, le constat d'un mariage impossible avec une forme numérique du spectacle vivant a justifié pour certains la réaffirmation de l'unicité d'une expérience en live. Ainsi le livestream ne serait pas là pour durer et il n'aurait fait que revitaliser ce qui le précédait en réaffirmant le lien incontournable que doit constituer la présence physique des artistes et de leur public :

« Pour moi, cette crise a rappelé l'importance du spectacle vivant dans notre société. En les en privant, on a frustré le public et les artistes, et l'on sent aujourd'hui cette envie et même ce besoin de se retrouver. Donc finalement, la pandémie ne changera pas grand-chose à nos métiers. Et je ne suis pas convaincu de la pérennité du livestreaming, dont on parle beaucoup, une fois que la reprise sera effective : il aura simplement servi de palliatif pendant la fermeture des lieux de spectacles. »

Président, Zénith de Paris

²⁶¹ « The momentum for the return to live events has been building every month, with ticket sales and concert attendance pacing faster than expected, underscoring the strength and resiliency of the concert business and live events in general », <https://completemusicupdate.com/article/live-nation-says-pent-up-demand-for-live-events-creates-great-opportunities-as-covid-rules-lift/>

4.3 « Ils savent faire » : le circuit CNC - diffuseurs agréés - producteurs audiovisuels

Dès les premiers moments de la pandémie en France, les diffuseurs télévisuels publics se sont imposés comme des alternatives d'évidence à la diffusion de spectacles en présentiel. Installées depuis longtemps dans le paysage numérique, Arte Concert et Culture Box se sont avérées immédiatement opérationnelles et pertinentes pour retransmettre des lives en direct. De même, les producteurs audiovisuels avec qui ces chaînes avaient l'habitude de collaborer, ont immédiatement constitué des partenaires de référence :

« Nous on est des enfants du web, et ça fait des années qu'on dit aux diffuseurs que sur le web il y a de nouveaux formats hybrides sans public (des sessions particulières avec des thématiques, de la scénarisation comme filmer l'artiste dans sa ville d'origine, etc.), et avec l'arrivée de la crise sanitaire, ils avaient des budgets restants et donc ils ont naturellement pensé à nous. »

Fondateur, Sourdoreille

Un des facteurs cruciaux face à la crise a été que le circuit de diffusion de ces chaînes – pré-existant à la crise sanitaire (voir 2.1) – se caractérise par une maîtrise des différents nœuds stratégiques, en particulier par un modèle de financement bien établi. Par conséquent, si l'arrivée du coronavirus a conduit à une réorientation partielle de leur programmation et si l'essor du livestream s'est imposé à eux, ces phénomènes n'ont pourtant globalement pas affecté et fait varier le fonctionnement traditionnel de ces canaux. Sources de sécurité et de stabilité, ils ont constitué un choix préférentiel pour nombre de livestreams en France.

4.3.1 Maîtrise des compétences techniques

Concernant la captation, le circuit de la captation audiovisuelle en France s'appuie sur des équipes de production audiovisuelle régulièrement engagées, expérimentées dans le domaine et capables d'assurer un niveau élevé de qualité du contenu diffusé. Sourdoreille, que nous avons présenté plus haut, en est un bon exemple : souvent en contrat avec Arte, ce producteur audiovisuel assure la production et la captation des concerts, mais aussi une post production (notamment le montage et l'étalonnage) qui fait que le fichier livré à la chaîne franco-allemande est un fichier travaillé et prêt à être diffusé.

Les diffuseurs publics se sont aussi attachés les services éprouvés de prestataires de diffusion en streaming chargés de récupérer le fichier audiovisuel produit et de générer des flux à partir de ce fichier, envoyés aux différents canaux de diffusion (réseaux sociaux, plateforme de la chaîne...) avec les durées et les habillages correspondants. Sur la série dénommée « Conversations », des concerts d'une demi-heure en direct diffusés sur la page Facebook d'Arte à partir du premier confinement par exemple, Sourdoreille était chargé de la captation puis un prestataire spécialisé était engagé pour la diffusion des flux en streaming.

L'exemple du projet United We Stream, porté par Arte dès le premier confinement de 2020, et qui aura permis à la musique électronique en club de continuer à vivre pendant la pandémie, nous permet d'illustrer encore plus précisément la densité d'intermédiation technique requise pour la diffusion des concerts en ligne. A partir du moment où la représentation musicale est captée (par le producteur et prestataire de la captation Sombrero & Co par exemple), un processus de distribution numérique s'enclenche. Assez similaire à celui détecté au chapitre 3, il fait intervenir un premier prestataire, la société allemande G&L : celle-ci se charge de réceptionner la vidéo, de l'encoder²⁶², lui donner le format de diffusion adéquat, lui associer des métadonnées pour l'identifier, sécuriser les liens d'envoi et enfin le stocker, le tout avec l'assistance d'outils mis à disposition par Amazon Web Services (AWS)²⁶³. Puis la société Akamai s'est chargée d'optimiser le flux de diffusion du contenu formaté par G&L, c.-à-d. réduire les risques de latence, réparer les bugs ou encore associer des publicités au contenu. Ces intermédiaires ont donc pour principale fonction de transformer le format du contenu enregistré par les caméras en un contenu aisément diffusable, identifiable et réexploitable par le diffuseur final (voir figure).

²⁶² La tâche consiste à compresser les - très nombreuses - données qui constituent le contenu, ceci par le biais d'un logiciel encodeur et dans le but de rendre le flux de données plus rapide, sans perte de qualité.

²⁶³ Elemental Cloud Conductor pour la gestion du contenu (gestion des versions, de la sécurisation...), Elemental Cloud Live pour le traitement du contenu (son encodage) et Simple Storage Service pour son stockage (au format mp4).

Figure 37 : Les chaînes de distribution numérique pour les livestreams de United We Stream



Enfin, c'est aussi sur la promotion des contenus que les chaînes publiques ont accumulé des compétences. Sur la recommandation en ligne tout d'abord (leurs plateformes utilisent des algorithmes), mais aussi tout simplement dans la curation des concerts, comme l'explique cet exploitant de salle :

« [France 3] pour chaque groupe ils faisaient une interview et deux ou trois titres captés, mais avec une vraie réalisation, du gros matériel et de la grosse technique, une interview faite par un vrai journaliste et tout ça diffusé sur France 3, certes à pas d'heure, mais aussi mis en ligne sur Culture Box et mis à disposition des groupes pour qu'ils puissent s'en servir. Et dans des conditions comme ça on savait que le résultat serait qualitatif [...] : France 3 ils savent faire du live, donc pas de souci, c'est pas la même chose que mon chargé de com qui prend une caméra et mon programmateur qui invente une interview, mais dont c'est pas le métier. »

Directeur, Les 4Écluses

4.3.2 Un modèle économique stabilisé par un financement tripartite

Les modalités de financement des livestream d'Arte Concert ou de Culture Box s'encastrent dans un modèle plus large de financement de la captation de concerts qui s'inscrit lui-même dans le secteur historiquement régulé de l'audiovisuel français (Guibert & al., 2021).

Mis en place en 1986, ce modèle destine les captations de concerts à une diffusion télévisuelle, que ce soit des concerts en direct ou en rediffusion. Il est donc fondé sur la rencontre des intérêts de

trois acteurs : les producteurs audiovisuels, les diffuseurs agréés²⁶⁴ et le CNC. Pour les diffuseurs, les concerts sont un contenu moins coûteux que les fictions, d'autant que comme le remarque un enquêteur, les coûts de captation sont devenus globalement plus abordables pour une diffusion numérique que télévisée : « *le montage est moins compliqué, et alors qu'hier il fallait se trimballer une malle avec 2 cassettes par caméra donc 30 cassettes, aujourd'hui tout tient dans un disque dur* » (Responsable promotion TV, Because Music). Pour les producteurs, ils s'assurent un financement robuste et conciliant avec les ayants-droits, ouvrant la porte à d'autres achats de la captation vendue. Quant à la puissance publique, c'est le moyen d'exposer à un large public des œuvres qui tendent à rester dans le temps, constituant à la fois une réserve de droits futurs et un héritage culturel (Guibert & al., 2021).

Ce circuit à trois bandes est balisé par des obligations et des interdépendances : avant de réaliser le projet envisagé, le producteur audiovisuel doit obtenir un pré-achat de la représentation par un diffuseur lui-même agréé par le CNC, c'est-à-dire ayant l'obligation d'acheter des programmes audiovisuels et de faire des contrats financés par le CNC. Ce pré-financement rend alors le producteur audiovisuel éligible aux aides de la Commission Spectacle vivant du CNC.

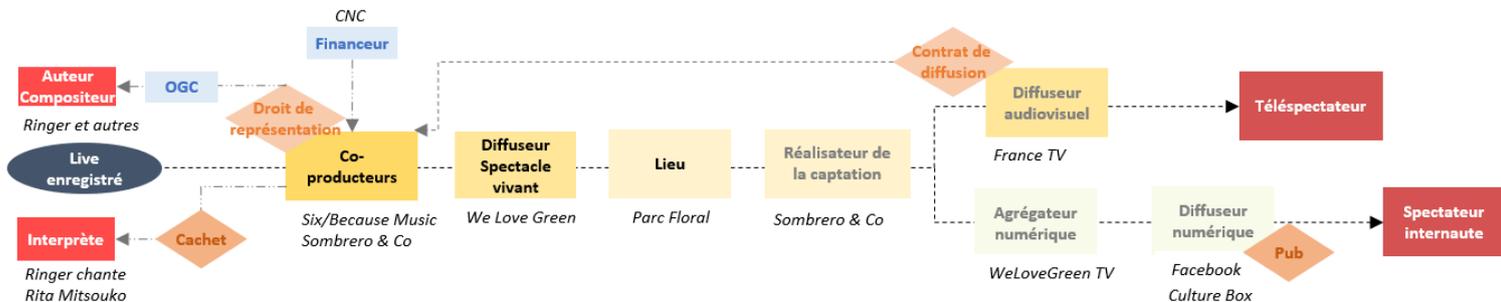
En somme, le budget alloué au projet de captation de concerts peut être constitué des apports initiaux du diffuseur, des aides du CNC, d'éventuels apports d'autres diffuseurs ou des OGC, et d'une prise de risques du producteur à l'origine du projet. Par conséquent, ce sont facilement plusieurs dizaines de milliers d'euros qui peuvent être rassemblés pour une captation, sa production et sa diffusion : des moyens de production largement supérieurs aux formats de livestream des « économies basses ». De plus, le financement public des diffuseurs agréés suspend les exigences de rentabilité financière et permet une diffusion des contenus gratuite et sans publicité. Le modèle économique tient malgré la faiblesse des recettes et avec des exigences d'audience différentes de celles des acteurs privés.

C'est ce schéma qui a par exemple permis la retransmission en direct différé du concert de Catherine Ringer chantant les Rita Mitsouko, lors du premier confinement. Le label Because Music était co-producteur du projet avec Six et la boîte de production Sombrero & Co ; en obtenant un achat auprès de France Télévisions, ils se sont ouverts un financement CNC ; puis la diffusion a été réalisée sur France Télévisions (à la télé, sur son compte Facebook et sur sa plateforme Culture

²⁶⁴ En l'occurrence Arte et France Télévisions, mais ce peut aussi être des médias comme France Inter, et à l'avenir peut-être des plateformes comme Netflix.

Box), le site de We Love Green (festival détenu par le groupe Because et initialement porteur du projet, mais empêché par la crise sanitaire) se chargeant d'agréger les liens de diffusion du concert.

Figure 38 : le montage du projet « Catherine Ringer chante les Rita Mitsouko » en juin 2020



4.3.3 Une maîtrise du cadre réglementaire

Le triptyque d'acteurs inclus dans le circuit décrit ci-dessus partage une attention particulière pour le respect du cadre réglementaire entourant les captations de spectacles.

Pour obtenir un pré achat, les diffuseurs exigent du producteur qu'il se soit assuré en amont du respect des chaînes de rémunération et de contractualisation avec les artistes, techniciens et les ayant-droit (au premier rang desquels les labels phonographiques) auprès desquels se négocient les droits de captation, la durée de ces droits, leurs taux de répartition. Il peut parfois aussi y avoir un contrat avec le tourneur pour les questions de doubles cachets, de jauge de salle, de nombre de techniciens... Ainsi, Arte collabore exclusivement avec des producteurs qui ont ces pratiques et cette éthique, même lorsque leur projet n'est pas inséré dans le circuit CNC.

Cette logique conduit aussi les acteurs du circuit à s'opposer aux « *livestreams sauvages* », c'est-à-dire aux représentations ne respectant pas les obligations de propriété intellectuelle ou la législation du travail.

4.3.4 Transition

Le peu de difficultés rencontrées par les diffuseurs avec le livestream ont résidé dans l'incapacité de certains labels ou artistes à respecter les chaînes de droits engagés ou dans les attentes de certains à percevoir d'importantes recettes alors que le modèle économique du circuit repose précisément

sur une diffusion gratuite au public. Mais de manière générale, ce système installé a constitué un réflexe pour nombre d'acteurs et, de fait, un canal important de retransmissions de livestream.

Il faut néanmoins noter que si ce modèle s'est avéré fonctionnel et sollicité par nombre de protagonistes, il est conçu autour d'un nombre réduit d'acteurs, excluant en particulier les entrepreneurs de spectacles. Si avant la crise sanitaire, ces derniers pouvaient compter sur les recettes de billetterie des concerts captés, le livestream en temps de confinements et de distances sociales n'a au mieux pu leur offrir qu'une exposition médiatique, mais pas de revenus. A moins de se muer en producteur audiovisuel, mais on l'a vu, ceci est considéré comme relevant d'un autre métier.

4.4 « *It's all about creators and fans* »²⁶⁵ : la stratégie des plateformes sociales

On l'a dit, et cela a été couramment mis en avant dans les analyses (CNM, Prodiss, PMP), avec le confinement les artistes ont été de plus en plus nombreux à se lancer sur le livestream. Et dans la première séquence de la crise sanitaire ils se sont souvent produits spontanément et gratuitement sur les réseaux sociaux.

Nous nous concentrons ici sur les réseaux sociaux les plus connus (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter), mais reconnaissons que le terme est large et peut inclure de diverses plateformes à dimension sociale (TikTok, Twitch, Triller ou même Discord). Nous évoquons aussi l'univers du *gaming* puisque les jeux constituent de plus en plus des plateformes sociales (Roblox, Fortnite, The Sandbox...).

4.4.1 Un contenu vecteur d'audience : la place donnée aux concerts par les grandes plateformes

Les réseaux sociaux traitent une multitude de contenus créatifs : la musique n'est que l'un d'entre eux et il n'est pas forcément le plus populaire et donc le plus prioritaire. C'est un vecteur d'engagement des audiences au même titre que tous les autres biens culturels et la politique de la plateforme à son égard varie notamment en fonction de sa capacité à attirer de nouveaux internautes et à générer de l'adhésion au canal (voir chapitre 3).

265

Sur Facebook, bien qu'ils soient expérimentés depuis plusieurs années (voir 2.1), la diffusion et le partage de livestream musical restent limités, même avec l'apparition de la crise sanitaire. C'est même une catégorie minoritaire parmi divers formats audiovisuels musicaux en direct (conversations entre les artistes et leurs fans, annonces exclusives...) qui eux-mêmes ont une place toute relative sur la plateforme.

Conformément aux objectifs d'acquisition et de rétention d'utilisateurs, la musique ne dispose pas de divisions opérationnelles dédiées, ou lorsqu'elles existent (pour YouTube et Twitch par exemple) elles sont récentes et peu équipées en personnel²⁶⁶. Pour obtenir des informations sur les activités liées à la musique sur Facebook, c'est le Responsable des affaires publiques qui répond.

Plutôt que d'avoir une stratégie dédiée à la musique, les réseaux sociaux se focalisent donc sur la mise à disposition d'outils techniques pour les producteurs de contenus qui utilisent l'interface. C'est sans doute ici que réside le sentiment que les plateformes sont des véhicules neutres : elles cherchent avant tout à proposer des solutions génériques – adaptées à tous les créateurs en l'occurrence – et se positionnent comme des pourvoyeurs d'instruments techniques adaptables.

4.4.2 Mettre à disposition les outils

Mais déjà cela signifie que la relation entre artistes et public est intermédiée par ces plateformes. C'est cette ambivalence (qui ne devrait pas en être une tant il est clair que les plateformes jouent un rôle a minima technique) qu'on repère encore dans certains discours des individus incarnant l'activité musicale des réseaux sociaux :

*« Twitch, c'est juste des créateurs et des fans. Et ça consiste simplement à les mettre ensemble et à faire en sorte que la magie opère. Et bien sûr, vous avez besoin d'outils pour y arriver. »*²⁶⁷

Head of Music, Twitch

²⁶⁶ En ce sens, Daman Thomas (2020) fait mention du filtre « Music Performance » de Twitch comme d'une fonctionnalité récente en 2020.

²⁶⁷ « Twitch is all about just creators and fans, and it's literally put them together and get other way magic happens. And of course, like, you kind of have to need tools in order to facilitate that. », Tracy Chan on Twitch Music, Artists Monetization, and Creator Economy | Trapital Podcast Interview, <https://www.youtube.com/watch?v=TDjZbUgXW11>

Comme le concède le Directeur de l'unité Musique de Twitch au fil de sa phrase, et comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, c'est bien le rôle des intermédiaires techniques de faire en sorte que la relation entre public et artiste (qui n'a rien de direct ni de magique) se construise. Dans le cas du livestream, les réseaux sociaux se sont attachés à mettre à disposition de nombreuses solutions techniques. En priorité des solutions de diffusion.

Car sur la période étudiée, Facebook, YouTube ou encore Instagram ont avant tout été des hébergeurs de flux et de stocks de contenus vidéos utilisables par une variété de producteurs de contenus, un artiste aussi bien qu'un festival : We Love Green qui agrège les liens de diffusion de ses concerts a souvent eu recours au player de YouTube. Tous les outils de *software as a service* développés par AWS sont aussi devenus incontournables pour nombre de diffuseurs (voir le cas du projet United We Stream). Par ailleurs, les réseaux sociaux ont mis en place de nouveaux formats visant à s'adapter à l'émergence du livestream²⁶⁸, tout en donnant l'accès aux *analytics* pour mesurer l'évolution des performances des contenus sur les plateformes.

Ces acteurs opèrent donc très peu sur la captation et la production des contenus. En revanche, ils sont très actifs pour proposer des solutions de monétisation des événements en direct. Les abonnements à des artistes ou à des chaînes de contenus (« *fans subscriptions* ») font partie des systèmes de rémunération les plus développés au moment de la pandémie, en complément des dons de fans²⁶⁹, même si le degré d'adoption en France reste faible. La publicité, soit par des intermédiaires lors des directs ou par de l'*endorsement*, est aussi une voie de monétisation.

Mais la période étudiée a surtout vu se développer – avec un succès tout relatif pour les contenus musicaux – les événements payants sur plusieurs plateformes : en août 2020, Facebook lance une fonctionnalité de paiement pour les spectacles, sur lesquels elle s'engage à ne pas prélever de commission, afin d'encourager la pratique. On retrouve ici la logique de tests d'outils qui est à l'œuvre dans ces groupes internationaux : si la fonctionnalité génère des revenus importants, alors à terme la plateforme prélèvera une rémunération dessus.

²⁶⁸ Twitter et YouTube ont lancé de nouveaux formats respectivement Spaces (rubriques vidéo avec billetterie) et Premieres, un système d'avant-premières digitales qui permettent – à l'image d'Ariana Grande en 2018 – à l'artiste et aux fans de discuter, juste avant la diffusion exclusive et programmée d'une vidéo de l'artiste (un clip par exemple)

²⁶⁹ On retrouve des solutions de tipping et de merchandising sur Instagram, dans l'outil Tipjar de Twitter, dans les Cheers et les Bits de Twitch, et le Super Chat et les Viewer Applause de YouTube.

4.4.3 Adapter et s'adapter au cadre réglementaire

De même, c'est en fonction du succès des outils techniques mis en place que les réseaux sociaux s'adaptent et adaptent le cadre réglementaire.

Pour les plateformes historiques comme Facebook et YouTube, les démarches de régularisation des chaînes de droits des contenus diffusés ont été entamées depuis plusieurs années étant donné leur forte relation avec la musique. Les progressions en matière de contrôle des droits d'auteur sur les plateformes (Heuguet, 2021) ont induit une systématisation des alertes et un durcissement des conditions d'utilisation : le producteur de contenus doit s'engager à utiliser uniquement des œuvres pour lesquelles il dispose des droits.

Concernant le livestream musical, des accords ont été passés dès mai 2020 avec des OGC. Mais des mécanismes d'autorisation étaient déjà mis en place et ont souvent conduit à l'interruption de certains directs musicaux, avec impossibilité de réactiver l'écoute : le niveau de référencement de la page en question, l'esthétique jouée (le rap utilise des *samples* par exemple), la propriété des droits d'auteur sont alors des éléments clés du déclenchement de ce mécanisme automatique. Cette limitation automatisée et en liant avec le cadre réglementaire explique aussi pour beaucoup le succès relatif des spectacles en direct sur les réseaux sociaux.

Mais les canaux nouvellement positionnés sur la musique comme Twitch sont, au moment de la pandémie, des tables rases de toute réglementation conforme aux cadres de la propriété intellectuelle. C'est d'ailleurs ce vide juridique qui a permis qu'une offre musicale, pas encore saturée sur la plateforme de *gaming*, d'atteindre un niveau inédit de consommation et devenir une plateforme de référence pour les artistes. Ce sont surtout des artistes indépendants qui s'y produisent, puisque les artistes signés en *majors* se voient limités par les exigences de leur employeur qui craignent le non-respect des droits de leur catalogue.

Sans avoir eu accès à la stratégie de la filiale d'Amazon, on peut cependant noter que cette absence de cadre réglementaire la concernant a été une aubaine pour attirer les créateurs et leurs fans et former un écosystème de plateforme autour de la musique. Ce n'est qu'après avoir reçu de nombreuses plaintes et requêtes alléguant une violation généralisée des droits d'auteur que Twitch normalise progressivement la situation : des accords de licence sont passés avec les principaux

distributeurs indépendants en septembre 2020 puis avec la National Music Publishers' Association (NMPA) en septembre 2021.

4.4.4 L'opportunité d'une nouvelle forme de musique en direct

Nous présentons ici le modèle économique poursuivi par les plateformes sociales hébergeant du livestream tel qu'il est envisagé et souhaité par ses protagonistes.

Ainsi, les plateformes sociales ont facilité le développement du livestream musical en facilitant l'accès aux internautes (un accès le plus souvent gratuit avec inscription) et aux producteurs de contenus. C'est en offrant des outils techniques et en se conformant dans un second temps au cadre réglementaire qu'elles rendent possible cette « facilité ». Et c'est cette facilité qui est à l'origine d'un modèle plein de promesses : nous nous appuyons brièvement sur le cas de l'artiste Matt Heafy pour l'illustrer.

Leader du groupe de metal Trivium, Matt Heafy est aussi un fan de jeu vidéo. En 2016, il s'est créé une chaîne sur Twitch afin de partager cette passion en ligne. Peu à peu il y a développé une activité de plus en plus tournée vers la musique : quotidiennement sur la plateforme, il alterne entre vidéos de performances musicales en direct – des covers de ses propres albums, avec trois caméras spéciales détaillant sa pratique, et des commentaires de sa part entre les morceaux – et séquences où il joue aux jeux vidéo, pendant plusieurs heures. Ayant rassemblé une importante communauté de fans, il interagit avec eux par chat, que ce soit avec son smartphone connecté à l'application ou sur son ordinateur.

Avec ces rendez-vous quotidiens, le chanteur se fait le chantre de l'utilisation des outils mis en place par Twitch : il se charge lui-même de la captation, mais s'appuie sur les interfaces de diffusion, de chat et d'interactions disponibles. L'ensemble fait apparaître de nouveaux modes de communication, de nouvelles manières d'interagir qui recréent des conditions qui ne valent pas moins que celles du live en présentiel²⁷⁰ :

²⁷⁰ À noter qu'Heafy affirme par contraste que les spectacles en réalité virtuelle ne sont pas, par contraste, des expériences de qualité (notamment du point de vue du son, de l'image, des décors physiques, de l'ambiance...).

« Sur ma chaîne [Twitch], il y a des émojis qui représentent des fosses, des headbangs, des plongeurs dans la foule, donc quand je joue, je peux appeler les gens à headbanger, à taper des mains, à chanter avec moi, et ça se passe comme si c'était un vrai spectacle. »

*Matt Heafy*²⁷¹

Par ailleurs, sa chaîne Twitch le rémunère par plusieurs biais : que ce soit par de la publicité affichée sur le live – pour le vendeur d'accessoires de gaming 3n2sports –, en recevant des pourboires virtuels (dont les recettes sont réparties à 50/50 entre Twitch et le streamer), en recevant des abonnements à sa chaîne (avec une répartition qui varie entre 50/50 et 70/30 en faveur de l'artiste), ou en mettant du merchandising en vente. Ainsi cumulés, Heafy affirmait en juin 2021 que ces revenus mensuels étaient presque équivalents à ceux générés par le streaming audio des albums de Trivium sur les principales plateformes²⁷².

L'unicité des expériences de live vécues sur les plateformes sociales et la possibilité d'un tirer un modèle d'affaires (Page, 2021) nourrissent alors le retour d'un discours de désintermédiation où le lien entre l'artiste et son public serait direct, authentique et spontané (Hu, 2020). Il fait du livestream un type de spectacle unique et complémentaire du présentiel, un nouvel espace d'opportunités et de notoriété pour les artistes débutants aussi bien que confirmés :

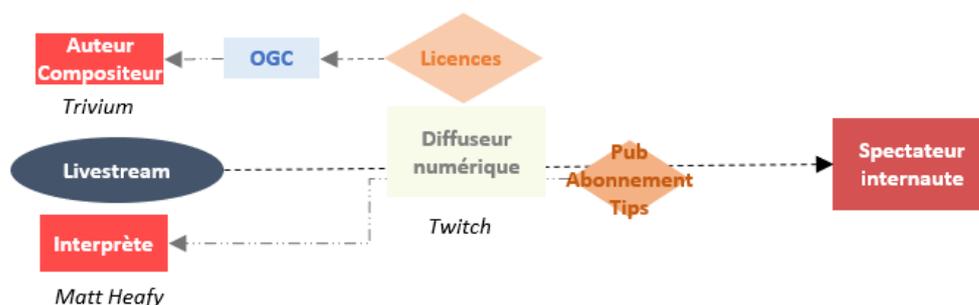
« [Streamer sur Twitch] c'est comme sortir et jouer dans des clubs pour la première fois. Je ne sais pas ce que ça va donner, mais je pense que les groupes ne devraient pas attendre que les tournées reprennent et qu'ils ne devraient pas attendre d'avoir un équipement de streaming optimal, il faut qu'ils se lancent dès maintenant. »

Matt Heafy

²⁷¹ Les citations de Matt Heafy sont tirées de la table ronde *Are Virtual Concerts About to Rock for Real?*, organisée par The Lynk le 4 septembre 2020.

²⁷² source NYT

Figure 39 : Montage des rendez-vous quotidiens de Matt Heafy sur Twitch en 2020



4.5 [Transition] Synthèse des stratégies adoptées

Ainsi, les quatre groupes d'acteurs étudiés ont mené des stratégies à la fois fortement divergentes et en même temps entremêlées concernant les quatre piliers stratégiques émergeant de notre matériau (et qui en réalité étaient déjà structurants avant la pandémie pour le livestream) (voir tableau 15) : tandis que les *pure players* se sont résolument engagés dans la promotion du format, les acteurs historiques du spectacle vivant ont oscillé entre un intérêt certain et une rétivité face à des pratiques ne relevant pas de leur métier, les réseaux sociaux se sont placés dans une posture aussi bien passive qu'en capacité de s'emparer des potentiels formats à succès. Quant au circuit articulé autour des captations de spectacle et des diffuseurs publics, son passif lui a permis de constituer une option privilégiée pour la diffusion.

Tableau 15 : Degré de maîtrise des piliers stratégiques du développement du livestream par les groupes d'acteurs observés

	Définition du spectacle	Compétences techniques	Cadre légal	Modèle économique
<i>Pure players</i>	Risque	Contrôle	Risque	Risque
Acteurs historiques du spectacle vivant	Contrôle	Risque	Contrôle	Risque
Circuit CNC	Contrôle	Contrôle	Contrôle	Contrôle
Réseaux sociaux	Risque	Contrôle	Risque	Contrôle

Les dynamiques du livestream sont donc par de nombreux aspects analogues à celles observées au chapitre 3 : l'émergence de ce format numérique a fait apparaître de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles, mais a vu ces innovations se mélanger aux pratiques installées, donnant lieu à une recomposition industrielle et en particulier à une reconfiguration de l'intermédiation.

5 Le positionnement des politiques publiques par le biais de l'adaptation du système d'aides

Après avoir décrit les stratégies d'acteurs privés, nous nous penchons plus particulièrement sur comment les pouvoirs publics ont accompagné un marché en construction et la façon dont ils ont dû réinventer leurs règles. Se croisent donc dans ce chapitre deux groupes d'acteurs observés dans les chapitres précédents : des porteurs du changement et des acteurs de la politique publique. Face à ces mutations et face aux stratégies décrites précédemment, quel a été le mode d'intervention des pouvoirs publics ? Quelles règles participent-ils d'établir dans un contexte de changement ?

Réitérer l'étude des commissions d'aide – relevant cette fois du CNM, mais gardant une filiation avec celles du CNV, on le verra – s'avère ici tout particulièrement intéressant en tant que l'aide a dû être pilotée dans un contexte de changement permanent, avec plusieurs chocs conjoints : les innovations autour du livestream, mais aussi la crise sanitaire et la structuration du CNM nouvellement créé. Etudier la trajectoire des aides face au changement peut alors également se faire au regard des mécanismes régulatoires analysés dans le chapitre 3.

Dans une perspective chronologique, nous nous intéressons dans un premier temps au programme Diffusion post covid - premier programme à se positionner sur le livestream à la suite de la pandémie – puis nous nous consacrons à l'étude de la commission Diffusions alternatives qui lui a succédé. Enfin, en écho de notre étude du système d'aides, nous cherchons à repérer dans quelles zones de pouvoir se sont jouées les décisions (ce qui a produit les aides et leurs règles) et nous esquissons les résultats du soutien réalisé (ce que les règles et les aides ont produit).

5.1 Le programme Diffusion post-covid

Dans cette section, nous nous appuyons sur des exemples et faits observés dans le programme Diffusion post covid ; néanmoins, au vu du prolongement de ses logiques dans le programme qui lui succède, nous empruntons également du matériau tiré du programme Diffusions alternatives.

5.1.1 Un dispositif exceptionnel inséré dans l'organisation historique

Le programme « Diffusion post-covid » est une aide financière mise en place par le CNM pour soutenir les acteurs parvenant à proposer des diffusions de concerts dans les conditions limitantes de la crise sanitaire et dans le respect des contraintes sociales liées. Doté initialement de 300 000 euros, avec un plafond par aide de 5000 euros, le programme est lancé pour faire face à l'urgence et se tient dans de circonstances singulières : non seulement la situation sanitaire oblige d'organiser les commissions à distance, mais en plus le CNM est alors en pleine construction, ce qui induit par exemple que de nouveaux membres issus des musiques classiques et contemporaines intègrent les commissions.

La première réunion a lieu fin septembre 2020 dans le cadre de la commission 7, habituellement consacrée aux salles. En effet, le programme est géré par les instructrices et les membres de commission de deux commissions historiques du CNV : la commission 2 sur les festivals et la commission 7, donc. La réactivité de l'aide publique tient précisément à l'intégration du programme dans des commissions existantes, s'appuyant sur des outils déjà existants.

5.1.2 De l'application des critères usuels à la difficulté de juger : l'enrayement de la mécanique sélective

5.1.2.1 *La continuité des modalités de sélection*

Ainsi inséré dans le système d'aides existant, le programme fonctionne sur des logiques de sélection analogues à celles historiquement établies (voir chapitre 2) : la décision s'opère à partir de critères d'éligibilité, de critères d'appréciation et de motifs hors critères, formant un faisceau d'indices plus ou moins capables de peser. En particulier, les premiers pas du programme Diffusion post covid s'accompagnent par des références régulières aux savoirs courants acquis dans les commissions historiques : « *des contrats de cession comme ça on en voit tous les jours* », « *on est habituée à cette situation en com 2* », etc.

Premièrement, en amont de la commission, la sélection se forme à partir de critères d'éligibilité incluant le respect des normes professionnelles, le respect des règles sanitaires, la propriété d'une licence d'entrepreneur de spectacle, ou encore l'appartenance au périmètre du CNM (traditionnellement défini par le paiement de la taxe, mais remis en cause par l'intégration de nouvelles esthétiques comme les musiques classiques et contemporaines, ainsi que par la crise sanitaire rendant impossible la tenue des spectacles en présentiel).

Puis la décision de la commission s'appuie sur les critères transversaux classiques des commissions du CNV. La sincérité et la transparence démontrées dans le remplissage des dossiers sont des éléments qui jouent en faveur du porteur de projet, en particulier dans une situation de crise précarisant les artistes et l'ensemble du tissu professionnel : cela passe par jouer le jeu des minima sociaux et du maintien d'une activité partielle, afficher les autres subventions perçues, remplir les cases correspondantes pour montrer un dossier « propre », et de manière générale ne pas essayer de profiter de la situation pour réinvestir l'argent des aides publiques à d'autres fins que le soutien à la filière du spectacle vivant musical.

« Il n'y a pas de soupçon à avoir, tout est mis en place pour être solidaire avec les artistes, on voit bien que c'est au service des artistes de manière prioritaire : il n'y a pas de doute à avoir sur dans quel but c'est fait. »

Membre de commission, 29 septembre 2020, programme Diffusion post covid

A l'inverse, livrer des budgets incohérents parce que non équilibrés, avec des charges disproportionnées par exemple, est perçu par les membres de commission comme un manque d'honnêteté. C'est un motif qui croise souvent l'attention portée à la viabilité des modèles économiques présentés. Dans le cadre du programme Diffusion post covid, les membres de commission se sont souvent étonnés des montants des charges des projets et agacés de l'absence de recettes par le biais de l'absence de billetterie, source traditionnelle des revenus du spectacle vivant. À cet égard, la diffusion en ligne de concerts est régulièrement pointée comme incapable d'intéresser du public et donc de générer des recettes :

« Des livestream, quand tu n'existes pas, qui va regarder ? Les livestream, franchement, t'as trois personnes qui regardent. »

Membre de commission, 1 octobre 2020, programme Diffusion post covid

Si les positions des membres tendent à converger, elles ne sont pourtant pas toujours alignées. Face au constat d'une multiplication des diffusions gratuites sur internet, les membres de commission perçoivent à la fois une opportunité de rendre accessible le spectacle dans une période troublée - voire de permettre à de nouveaux formats de trouver peu à peu leur modèle économique – et un danger pesant sur les principes inscrits dans le système d'aide : le fait de ne pas chercher à générer de recettes menace de dispenser les producteurs d'une prise de risques financière, de placer des

projets sous perfusion des aides ou encore de dévoyer le système de solidarité basé sur la taxe, comme l'illustre l'échange suivant :

Membre de commission : ils vont nous prendre plus qu'ils vont nous rapporter

Instructrice : oui, mais en ce moment personne ne rapporte de taxe

Membre de commission : bah si on était en temps normal...

1 octobre 2020, programme Diffusion post covid

Derrière le risque de « *subventionner des groupes qui passent sur YouTube* » (Membre de commission) on retrouve aussi la défense du périmètre professionnel par l'établissement public. Les pratiques amateurs ou purement promotionnelles ne font pas partie des cas soutenus par les commissions :

« En ce moment, la suspension des activités fait que le programme porte sur de la captation, mais on exige un minimum de professionnalisme et d'originalité : évidemment ce n'est pas un artiste qui se filme dans sa cuisine avec un iPhone. »

Instructrice, 22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives

Plus épisodiquement, on retrouve également des exigences en termes de nombre minimal de dates réalisées, de valorisation des territoires, de soutien aux artistes locaux, ou de mise en avant de l'égalité femmes-hommes. L'exigence du respect de la propriété intellectuelle et des rémunérations d'artistes est, elle, omniprésente : « *ça rémunère des pros et ça nourrit le public, on est dans le dispositif* », dit un membre de commission (1 octobre 2020, programme Diffusion post covid)

Au total, c'est le croisement de ces critères qui permet la décision, comme l'illustre la démonstration suivante, s'appuyant alternativement sur le nombre de dates, le modèle économique et la prise de risque du producteur :

« Il y a deux répétitions et une date, mais captée pour être diffusée en livestream à l'international ; le gros du budget c'est le réalisateur audiovisuel, et ils parlent d'un partenariat avec le 360, donc si je regarde la technique logistique et les frais d'organisation et de communication, je retombe sur l'apport en industrie, donc en gros il n'y a pas d'apport en fonds propres. »

Instructrice, 1 octobre 2020, programme Diffusion post covid

Enfin, on retrouve les motifs hors critères, ces règles plus tacites qui opèrent dans la décision des membres de commission : très rarement le jugement artistique ou l'envie d'aider ont pu être évoqués, plus souvent la connaissance du projet a servi d'appui pour formuler un choix. De même qu'exposé précédemment (voir chapitre 3), l'identification des dossiers permet en effet de certifier que les dossiers sont correctement remplis, que les porteurs « *travaillent bien* », et de préciser certains points lorsqu'ils sont flous :

« Instructrice : X vous bossez avec eux ?

X : oui, c'est du très sérieux, très haut de gamme dans son champ, une structure importante sur son territoire. »

Commission Diffusions alternatives, 11 mars 2021

Même avec l'intégration de membres de commission issus des musiques classiques et contemporaines, ayant notamment un référentiel de modèles économiques différents, on observe la résilience de ce motif de la connaissance, en tant qu'il est rapidement adopté par ces nouveaux membres, parfois même malgré leurs réticences. C'est ce qu'illustre l'échange suivant, entre un membre de commission professionnel du spectacle vivant de musiques classiques (que nous appelons X) et des membres historiques de la commission :

Y : j'ai des liens étroits avec ce dossier – d'ailleurs je ne voterai pas - mais je peux vous donner des éclairages : les productions A font bien de la compensation, je peux vous le dire.

X : oui, mais on ne peut pas prendre ça en compte, on ne va pas couvrir toute la France avec nos expertises, en disant qu'on connaît untel ! Il faut une lisibilité totale du projet. Sinon on ouvre la voie à des comportements qui me paraissent problématiques. [...]

Y : je dis simplement que je fais des budgets avec eux et que je sais qu'ils payent

X : mais ça représente un biais énorme dans l'expertise ! C'est non avenu de dire qu'on connaît untel, ça fait un traitement inéquitable dans notre expertise.

22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives

Mais après avoir mis en cause le motif de la connaissance, pour l'évaluation d'un autre dossier, il fait lui-même l'usage de son expérience personnelle de situations particulières pour éclairer les spécificités des musiques classiques :

W : pour une structure de service public, les rémunérations artistes sont vraiment au ras des pâquerettes

X : je ne vais pas contredire ce que je disais tout à l'heure en disant que je connais très bien la structure, mais [...] c'est compliqué de faire la ventilation de la rémunération par artiste. Pour un quatuor à cordes on est dans un autre modèle économique, il y a un plan complexe d'investissement et de création, avec des répétitions notamment. Tout ça n'apparaît pas dans le dossier, mais derrière cette rémunération par artiste se cache un modèle économique différent où les artistes ne sont finalement pas mal rémunérés.

Néanmoins, il est à noter que, dans un contexte de forte incertitude pour des commissions amenées à évaluer des dossiers d'un nouveau type, le recours aux motifs hors critères n'a pas varié par rapport au fonctionnement régulier des commissions observé (voir chapitre 3) : il ne semble ni avoir augmenté, ni avoir reculé.

5.1.2.2 Des modalités de sélection inhabituelles

« Ce n'est pas dans les critères de cette commission, il va falloir s'y habituer. »

Membre de commission, 1 octobre 2020, programme Diffusion post covid

À ces modalités courantes d'évaluation se sont ajoutés des motifs de décision moins habituels pour les personnes chargées de la sélection des dossiers. Dans ce cadre, des projets sont acceptés alors même que « dans une commission classique, ça n'aurait aucune chance » (Membre de commission).

Tout d'abord, les formats fondés sur la captation ont posé des problèmes dans l'application des critères d'éligibilité et d'appréciation. Par exemple, juger les coûts de la captation est quelque chose de nouveau pour les membres, et savoir le nombre de techniciens nécessaires, quels sont les prix corrects d'une prestation, de la location du matériel, ou encore d'une campagne de promotion Facebook, tout cela n'a rien d'évident. Mais c'est surtout sur le respect des obligations légales liées à la propriété intellectuelle que les membres font face à des cas jamais rencontrés dans leurs commissions : quels droits doivent être réglés, pour quelles formes d'exploitation²⁷³ et à qui, selon quelles règles de conventions collectives et quelles clauses contractuelles ? Lors des premières commissions, c'est une véritable difficulté à comprendre, interpréter et appliquer le cadre légal qui émerge.

²⁷³ Par exemple, il n'est au départ pas clair si les diffusions gratuitement uniques sans rediffusion en différé (et donc sans fixation de l'œuvre) sont concernées par les droits voisins.

Par ailleurs, les décisionnaires sont pris entre deux injonctions exceptionnelles et qui ne sont pas loin d'être contradictoires. La première est que les deux programmes de soutien concernés sont conçus comme des interventions d'urgence (et non comme des aides à l'activité régulière des structures demandeuses), qui participent du sauvetage d'une filière des spectacles menacée à long terme par l'arrêt brutal de ses activités. En découle le souhait d'aider pleinement les rares initiatives qui explorent des nouvelles diffusions compte tenu du contexte et de récompenser celles qui soutiennent les artistes, et ainsi de ne pas trop limiter l'ampleur du soutien :

« L'important c'est de soutenir, il faut tenir compte du contexte. [...] Il faut être incitatifs plutôt que de vérifier tout le temps quand ils font des demandes, il faut aider plutôt que sanctionner, soyons un peu bienveillants quand même ! »

Membre de commission, 22 janvier 2021, programme Diffusions alternatives

Mais la seconde est qu'il « ne faut pas aider tout et n'importe quoi » : le contexte de crise sanitaire et de transformation organisationnelle du CNM en à partir de 2020 augmente le risque d'opportunisme des porteurs de projets, qui était globalement maîtrisé dans les commissions préexistantes (voir chapitre 3). Le manque de temps pour évaluer en profondeur les projets, les méconnaissances dans l'évaluation des coûts ou du cadre légal, et les demandes de certains porteurs auprès de plusieurs programmes différents, alimentent la crainte d'un gonflement de certaines demandes et de financements qui dépasseraient les besoins réels des structures. Pour éviter les effets d'aubaines, les membres de commission développent donc, au fil des commissions, une certaine rigueur et sévérité dans l'évaluation des dossiers.

Enfin, la décision bute sur la difficulté à définir le périmètre de l'aide et « l'esprit de la diffusion alternative ». Les formes habituelles de diffusion de spectacles étant impossibles (ou du moins limitées) en temps de crise sanitaire, l'aide est destinée à des formats qui s'en écartent, sans pour autant s'en détacher complètement : il s'agit de rester dans « la logique d'un spectacle qui aurait dû se jouer en présentiel » argumente un membre de commission (commission Diffusions alternatives 11 mars 2021). Autre point de repère garantissant que le projet est ancré dans le périmètre de l'établissement tout en étant innovant, la présence d'artistes et l'existence d'une représentation artistique : « soit les gens jouent et c'est bon, soit les gens ne jouent pas et ce n'est pas bon » (Membre de commission).

Dès lors, la commission ne trouve pas sa vocation à soutenir les projets qui ne relèvent pas du spectacle : les initiatives d'action culturelle, l'animation, les tremplins, les diffusions dans des bars ou des offices de tourisme, les simples temps forts promotionnels sans véritable programmation, les conférences, et aussi et surtout les objets s'apparentant aux formats audiovisuels traditionnels (les clips, les films, les documentaires) par contraste avec la captation de spectacles qui part de la forme du concert en présentiel. A l'inverse, dans cette logique, les expériences parvenant à rester proches du spectacle vivant traditionnel tout en respectant les contraintes sociales ont été souvent valorisées dans les commissions : des concerts chez l'habitant avec jauge réduite, des déambulations en plein air, ou encore de la retransmission radiophonique de concerts.

5.2 La commission Diffusions alternatives

« On ne peut pas dire aux gens 'il y avait des règles et on les change en cours de jeu'. »

Instructrice, 2 juillet 2021, commission Diffusions alternatives

Après le déclenchement de la pandémie en mars 2020, puis le premier confinement, l'été 2020 correspond à une période de recul des cas de coronavirus et d'assouplissement des mesures sanitaires. Le programme de Diffusion post covid répond donc à cette première vague pandémique et prend place à un moment où le retour à la normal semble s'installer. Pourtant, la crise redémarre et un deuxième confinement est décidé d'octobre à décembre 2020 puis un troisième d'avril à mai 2020. Face à ce prolongement de l'urgence et l'absence de visibilité sur la reprise des représentations en présentiel, le CNM choisit d'amplifier son soutien aux formes alternatives de spectacle musical.

5.2.1 Amplification de la demande et nouveaux moyens

« On n'est pas sur une commission expérimentale, on est sur une commission d'urgence, le report met en danger l'existence des projets. »

Membre de commission, 22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives

Dès novembre 2020, le nouveau programme de soutien aux diffusions alternatives est en cours d'élaboration. Il s'inscrit dans un esprit semblable au programme précédent : il s'agit d'assurer un soutien en temps de crise - à savoir préserver l'emploi artistique et technique, maintenir une activité

de spectacles et des liens avec un public empêché de venir « *dans des conditions habituelles* »²⁷⁴ -, le tout en évitant les démarches opportunistes et en continuant de s'ancrer dans le champ des acteurs du spectacle vivant : « *L'aide a vocation à contribuer, en priorité, au financement de la représentation par l'entreprise de spectacles* »²⁷⁵.

Pour cela, est mise en place une commission à part entière (et non un programme inséré dans d'autres comités de sélection), disposant de son budget, de ses instructrices et de ses membres. Ces derniers sont tout de même principalement issus des commissions 2 et 7 qui ont piloté le programme précédent, auxquels s'ajoutent de nouveaux membres issus des musiques classiques et contemporaines (conformément à l'élargissement du périmètre de l'établissement) d'une part et deux observateurs (un salarié de Live Nation et un salarié de Zouave) d'autre part. Parmi eux, aucun ne préside la commission puisque, de manière inédite pour l'établissement, ce sont les instructrices qui sont chargées de la présidence de la commission, donc de l'organisation du vote (notamment des paliers de montants d'aides proposés).

L'ampleur des fonds dédiés dénote avec le programme Diffusion post covid : dans un premier temps, ce sont 5 millions d'euros qui sont alloués, puis en mars, une nouvelle enveloppe de 15 millions d'euros est votée. Les plafonds de l'aide sont relevés de 5000 euros à 25000 euros. De plus, lors du lancement de la commission en janvier 2021, un nombre limité de sessions est initialement prévu, mais au vu de la demande, un rythme bimensuel est rapidement mis en place.

En effet, avec la mise en place de ce nouveau dispositif, le nombre de dépôts de demande d'aides s'accélère, s'ajoutant aux dossiers initialement reportés du programme Diffusion post covid. Dès la première commission il y a 135 dossiers à traiter, à la troisième il y en a près de 300. Les demandes concernées sont quasi exclusivement des projets de captation, parmi lesquels on retrouve de la diffusion en différé classique, mais aussi des livestreams avec aussi bien une retransmission simultanée que différée (voir 1.1). Le programme introduit notamment un bonus (plafonné à 75000 euros) pour les diffusions avec exploitation commerciale, créant un appel d'air pour les captations destinées au média télévisuel, en tant que ce dernier est alors le plus à même de générer des recettes, du fait de modèles économiques déjà installés et pérennes (voir 3.3) : ces dossiers dits de « broadcast » constituent rapidement une part importante de demande, atteignant près de 40% des

²⁷⁴ Règlement intérieur du CNM du 16 décembre 2020.

²⁷⁵ *Idem.*

montants demandés en mars 2021. Les rares projets de spectacle alternatif (des concerts en déambulation par exemple) n'en restent pas moins très valorisés par la commission.

Ainsi, tout en partant d'une expérience et de quelques jurisprudences grâce au programme Diffusion post covid, la commission se fonde sur de nombreuses nouveautés, parfois sources de tensions : les rôles de présidence évoluent, de nouveaux membres arrivent et de nouvelles demandes s'accumulent. Le contexte de transformation organisationnelle et de crise sanitaire vient alors considérablement jouer sur ces changements, en rajoutant de la complexité (commissions menées en distanciel, effectifs et temps d'instruction limités, urgence des situations économiques des structures). Dès lors, certaines difficultés s'accumulent : les retards d'instruction s'amplifient, les durées des commissions s'allongent à mesure que nombre de précisions sont discutées au début des séances, et les membres de commission et les instructrices sont souvent contraints de ne pas pouvoir faire leur travail dans les conditions habituelles²⁷⁶.

5.2.2 Les critères de la sélection

De même que pour son prédécesseur, le programme Diffusions alternatives peine à définir précisément son périmètre d'intervention : sis dans le contexte de la crise sanitaire, il est un programme d'urgence exceptionnel et placé dans l'attente de la reprise des programmes d'aides traditionnels. Mais, le prolongement des contraintes sanitaires conduit les porteurs de projets à faire la part belle aux captations de spectacles, qui occupent peu à peu l'essentiel de la demande : pour autant la commission vise à encourager les productions alternatives qui s'en distinguent, tout en expérimentant les difficultés de circonscrire ce qui est « alternatif ».

La commission se retrouve donc encore balancée entre faire face à l'urgence et encourager une innovation qui s'écarte de son périmètre habituel : dans ce déséquilibre, « *si on n'a pas de règles où va-t-on ?* » dit un membre de commission (22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives). De même que pour le programme Diffusion post covid, nous nous penchons sur les principales règles qui ont été appliquées dans cette commission.

5.2.2.1 *L'appui sur l'existant*

²⁷⁶ Les membres de commission auront notamment à plusieurs reprises fait l'alerte d'un manque d'effectifs d'instruction auprès des instances du CNM.

La sélection des dossiers dans le cadre de la commission Diffusions alternatives s'appuie sur des critères d'éligibilité administrative et d'appréciation encore une fois proches des critères transversaux existants au CNV (voir tableau 16) : respecter les normes professionnelles, être titulaire d'une licence d'entrepreneurs de spectacles, présenter un dossier lisible et économique cohérent²⁷⁷, respecter les bonnes pratiques professionnelles et en particulier les droits d'auteur, favoriser l'égalité femmes-hommes, traiter l'impact environnemental²⁷⁸...

²⁷⁷ Notamment avoir une proportion minimale d'apport en fonds propres de l'entrepreneur ou de coproducteurs et un pourcentage de frais de structure cohérent avec l'économie du projet

²⁷⁸ Voir le Règlement intérieur du CNM de décembre 2020.

Tableau 16 : Comparaison des critères d'appréciation (en gris, les différences)

Critères transversaux des commissions du CNV en 2019	Critères de la commission Diffusions alternatives en janvier 2021
Pilier économique	Pilier économique
Lisibilité budgétaire et transparence de la demande Les moyens mis en oeuvre par le professionnel du spectacle sollicitant un soutien Des frais de structures cohérents avec l'économie du projet La prise de risque économique	Lisibilité budgétaire et une présentation budgétaire cohérente avec l'argumentaire ; Une proportion minimale d'apport en fonds propres de l'entrepreneur ou de coproducteurs Un pourcentage de frais de structure cohérent avec l'économie du projet ; Un ratio raisonnable entre les dépenses spécifiquement liées à la captation et à la diffusion audiovisuelle d'une part et aux frais de production du spectacle d'autre part, étant précisé que l'objet du fonds est, en priorité, de soutenir l'organisation des représentations
Pilier sociétal	Pilier sociétal
Un cadre de bonne pratique professionnelle La rigueur et le sérieux de la demande et la sincérité des informations et documents présentés Le respect des dispositions des deux conventions collectives nationales étendues et applicables à l'ensemble des personnels dans le spectacle vivant. Le soutien à l'émergence et à l'innovation par notamment la prise de risque artistique (nouveaux artistes et nouveaux projets) Les dispositions prises en termes de place des femmes dans le projet ou dans la structure demandeuse La prise en compte des contextes territoriaux et temporels Une activité effective	La structure devra respecter un cadre de bonne pratique professionnelle La rigueur et le sérieux de la demande et la sincérité des informations et documents présentés Respect des dispositions des conventions collectives nationales étendues dans le champ du spectacle vivant, applicables en matière d'emploi des personnels artistiques et technique. Une attention particulière sera portée sur le respect des droits des auteurs, compositeurs et interprètes dans le cadre des dispositifs de captation L'application de normes salariales en rapport avec l'économie de la production Les dispositions prises afin de favoriser la place des femmes dans le projet ou au sein de la structure demandeuse La coopération entre plusieurs structures pour la réussite du projet sera favorisée Le projet doit pouvoir toucher directement ou indirectement un volume de public en rapport avec son économie
Pilier environnemental	Pilier environnemental
Les dispositions prises en termes de gestion de l'impact environnemental de la structure ou de son projet	La commission sera vigilante aux dispositions prises par le demandeur en termes de gestion de l'impact environnemental de son projet.

Sources : Annexes du Règlement intérieur du CNV en 2019, Règlement intérieur du CNM appliqué au 20 décembre 2020

Fort de l'expérience du programme précédent, ont notamment été ajoutées des exigences sur « un ratio raisonnable entre les dépenses spécifiquement liées à la captation et à la diffusion audiovisuelle d'une part et aux frais de production du spectacle d'autre part » (afin de soutenir en priorité l'organisation de spectacles).

Tel que mis en évidence concernant le système d'aides du CNV (voir chapitre 3), le prisme du professionnalisme constitue le liant de l'ensemble, l'unité d'analyse :

« [Ce dispositif] a trois catégories de repères : professionnalisme du dossier (salaires, droits, double cachet, est-ce que Sacem est prévue dans le dispositif?...), la professionnalisation de la captation (quels sont les moyens ?) et la professionnalisation de la diffusion : elle a beau être alternative, c'est de la diffusion - évidemment il y a énormément de projets livestream, mais il n'y a pas que ça - donc est-ce qu'il y a un public, est-ce qu'il y a un prix, est-ce que c'est une création, est-ce que c'est une diffusion particulière dans le parcours de l'artiste ? Notons aussi s'il y a un effort sur la place des femmes sur les projets étudiés. Il y a des dossiers qui cochent toutes les cases et d'autres qui n'en cochent pas beaucoup. »

Instructrice, 22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives

5.2.2.2 Deux exigences spécifiques sur la captation, sources de tensions

Rapidement dans les premières sessions, deux problèmes d'évaluation, spécifiques aux projets de captation, concentrent l'attention de la commission.

Le premier concerne la cession de droits aux artistes au titre de leur participation à une production audiovisuelle. En effet, le code de la propriété intellectuelle prévoit plusieurs droits dans le cas d'une captation : des droits moraux, mais aussi des droits patrimoniaux de représentation (lorsque le concert fait l'objet d'une diffusion de l'œuvre à un public), de reproduction (lorsque l'œuvre est fixée sur un support matériel qui la rend reproductible), et d'utilisations secondaires (pour les ventes de *merchandising* liées par exemple). Ils concernent les auteurs, mais aussi les artistes-interprètes et les producteurs de phonogramme (au titre de droits voisins du droit d'auteur), et induisent un consentement de l'ayant-droit d'une part et des rémunérations d'autre part²⁷⁹, dont les minimas sont spécifiés dans les conventions collectives.

Ainsi, l'absence de consentement - inscrit dans un contrat écrit - est illicite et l'absence de contrepartie pécuniaire pour les artistes est interprétée comme du travail dissimulé par les syndicats d'employés. Le règlement des aides mentionne le respect de ces cadres légaux et de la propriété intellectuelle (voir tableau 16), ce qu'un membre de commission rappelle en disant que « respecter la loi est précisé dans le Règlement intérieur du CNM ». Et « *si on ne garantit pas ça moi ça ne sert à rien*

²⁷⁹Sauf si la participation à titre gracieux a fait l'objet d'un écrit signé.

que je sois en commission» abonde un autre (22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives). D'où de nombreuses alertes (en particulier des représentants de syndicats salariés) émises concernant les nombreuses demandes ne présentant pas de cessions de droits au bénéfice des artistes :

« [Sur ce dossier], on ne sait rien des cessions de droits, si c'est une cession de tous les droits, ou uniquement pour la première représentation (et est-ce qu'il y a mandat donné à une société civile pour les représentations suivantes ?). Dans des dossiers où il y a zéro il faut leur dire 'vous avez acquis les droits de représentation pour zéro' et si c'est le cas, on refuse, et s'il s'avère qu'ils justifient la rémunération des artistes on revoit le dossier. [...] On donne des aides publiques, comment peut-on dire qu'on ne donne pas un centime à la cession de droits ? »

22 janvier 2021, commission Diffusions alternatives

Pourtant, la situation perdure lors des premières sessions, car le cadre juridique conserve des zones de floue²⁸⁰ : si les conventions collectives de l'audiovisuel sont précises quant à la présomption de cessions des droits au producteur, les conventions collectives du spectacle vivant, elles, le sont moins. Les minimas à verser dans ces situations ne sont par exemple pas indiqués. La pratique historique pour nombre d'entrepreneurs de spectacle a consisté à faire des compensations informelles pour rémunérer ces droits. De même, les OGC indiquent en commission que la déclaration de droits voisins lors de représentations captées et rediffusées (soit le cas d'une œuvre fixée) compense la non-rémunération des droits lors de la diffusion en direct. Les syndicats salariés tiennent une position différente en exigeant une rémunération même lors d'une utilisation primaire²⁸¹.

La seconde difficulté d'évaluation se pose dès les premières commissions, mais prend de l'ampleur à partir de mars 2020, alors que la question des cessions de droits se règle peu à peu.

En soutenant les diffusions à potentiel commercial et en relevant ses plafonds, la commission a ouvert les vannes aux concerts avec diffusions télévisuelles. Or, la plupart des demandes d'aides concernées sont alors des projets portés par des producteurs audiovisuels, qui contractualisent avec les diffuseurs. Les entrepreneurs de spectacle, qui se sont souvent tournés vers eux pour assurer la

²⁸⁰ Le CNM fut d'ailleurs missionné sur la rédaction d'une note juridique clarifiant ses points, publiée en février 2021.

²⁸¹ De plus, ces syndicats relèvent que le moyen de tracer les ayants droit concernés (à savoir d'exiger une feuille de présence) est un document lié au monde du phonogramme plus qu'à celui du spectacle vivant.

production audiovisuelle (ou parfois sa co-production), se retrouvent alors éloignés des négociations contractuelles avec ces diffuseurs, et sont alors dans l'incapacité de remplir correctement les dossiers de demande, d'expliquer quelles charges la commission devrait financer.

Mais plus encore, certains membres de commissions ont alors pointé comme un nouveau risque d'effet d'aubaine (voir 4.1.2.2) : ces producteurs candidatent à deux guichets pour un même projet, l'aide du CNM en plus de l'aide du Centre national du cinéma, à laquelle ils sont éligibles en tant que producteurs audiovisuels. C'est la menace d'un dévoiement des financements au bénéfice d'un autre champ qui est donc agitée. Car non seulement ce sont des producteurs audiovisuels qui risquent de toucher l'aide plutôt que les entrepreneurs de spectacle, mais de plus, les membres pointent l'absence de bénéfice tiré par les acteurs du spectacle de la constitution d'un catalogue d'œuvres audiovisuelles réservées à la télévision, diffusées en différé et ne générant dès lors ni de droits pour les entrepreneurs du spectacle, ni de taxe pour le CNM.

« On n'est pas là pour constituer un catalogue [...], nous on est là pour favoriser le spectacle vivant et non la création d'œuvres secondaires. Donc là il faut leur dire qu'ils ne sont pas des gens du spectacle vivant qui souffrent de la situation, choisissez votre camp ! Le risque qu'ils prennent c'est d'avoir une aide au lieu de deux, ça ne va pas. [...] Nous ce qu'on veut c'est destiné au public en live, pas à la télévision. »

Membre de commission, 11 mars 2021, commission Diffusions alternatives

Ainsi, ce sont les acteurs de l'audiovisuel qui sont incités à se positionner sur le champ du spectacle vivant, et non les acteurs du spectacle vivant qui sont stimulés pour s'emparer des objets de l'audiovisuel. Une mise en garde qui s'avère pourtant subtile, puisqu'elle ne signifie pas une opposition systématique, dès lors que des bénéfices pour le spectacle vivant existent :

« Je trouve le dossier bien et j'en profite pour dire qu'ils essayent de commercialiser leur contenu a posteriori, et je me rends compte que ce qui me gêne dans la rediffusion c'est plutôt le préachat, car dans le préachat on nous laisse prendre le soin de prendre des risques au bénéfice des télés – et en plus les gens peuvent avoir une aide aussi au CNC -, alors que là c'est d'abord le spectacle vivant. Autant je suis opposé au pré achat, car on veut faire une œuvre audiovisuelle, alors que là ils font un spectacle et ensuite ils se disent qu'ils peuvent peut-être l'exploiter autrement. On pourrait envisager de conditionner l'aide et que cette aide soit remboursable une fois que les recettes ont couvert les coûts »

Membre de commission, 19 février 2021, commission Diffusions alternatives

En définitive, la question de la cession des droits et celle des aides aux producteurs de contenus audiovisuels rediffusables ont donc généré des tensions autour des interprétations juridiques et de la construction du programme : dans une situation inédite, certains membres de la commission se sont saisis de ces sujets pour essayer de garantir une équité de traitement des dossiers, protéger les artistes, mais aussi et surtout pour rendre l'aide efficace en lui permettant d'atteindre ses cibles et de ne pas être l'objet d'effets d'aubaine. Mais paradoxalement, à court terme, ces alertes ont également participé d'une prise de retard et des reports des aides, en suspendant la validation des dossiers et en exigeant de nouvelles précisions auprès des porteurs de projets.

5.3 Ce qui produit et ce que produit l'aide au livestream

Dans cette section nous sortons du cadre des commissions pour nous intéresser d'une part à ce que l'extérieur produit sur les commissions, et d'autre part à ce que les commissions produisent sur l'extérieur.

5.3.1 Des influences extérieures : les négociations d'acteurs comme conditions de matérialisation des règles

L'analyse conduite au chapitre 2 a abouti à mettre en évidence la densité et la complexité de l'établissement des règles de la sélection : si la commission joue un rôle cardinal, des zones de pouvoir la débordent et ont un impact direct sur ses modalités de choix (voir chapitre 3). Ainsi, afin de rendre compte de manière plus complète du parcours de matérialisation des règles, nous élargissons ici notre étude à ces zones de pouvoir du système d'aide qui dépassent la mécanique interne des commissions. Pour cela, nous nous appuyons sur le matériau tiré des commissions, mais aussi sur la documentation d'un ensemble de pratiques qui se jouent en dehors de la commission : groupes de travail, courriers, presse, réunions...

5.3.1.1 *Transposer les règles de droits*

Concernant l'évaluation des problèmes de droits d'auteurs et de droits voisins, les commissions dépendent de plusieurs négociations distinctes. Tout d'abord, l'essor du livestream a ravivé les questionnements autour de l'absence de droits voisins sur les vidéogrammes au bénéfice des producteurs de spectacles : cette absence rend *de facto* les perspectives économiques moins

intéressantes pour ces acteurs. Elle conduit donc les syndicats représentant ces derniers à plaider pour la création de tels droits, et à demander au CNM de porter ce sujet avec eux²⁸², d'autant que certains organes de régulation ne prennent pas position sur la question²⁸³. Ces négociations, qui ne sont pas apparues avec l'essor du livestream, impliquent dès lors la puissance publique, les OGC et les organisations professionnelles.

Ces dernières sont en effet singulièrement actives sur les questions de propriété intellectuelle et de rémunération des différents acteurs. Tout d'abord par leur travail d'agrégation des besoins auprès de leurs adhérents, d'expertise des problèmes rencontrés et de diffusion de l'information (des modèles de contrat incluant des cessions de droits par exemple), voire d'alerte auprès d'institutions comme l'inspection du travail. Mais aussi et surtout dans leur négociation des conventions collectives : ces dernières sont le réceptacle du règlement des bonnes pratiques professionnelles à adopter.

Ainsi, face aux difficultés rencontrées, les organisations professionnelles se sont rapidement attelées à la révision des conventions (en particulier celles du spectacle vivant) pour tenter notamment de clarifier le sujet des cessions de droits aux artistes (quel montant minimum ?), de normer les conditions de leur autorisation (pour quelle durée ?), les rémunérations induites (proportionnelle ou forfaitaire ?), les acteurs concernés (comment inclure le réalisateur ou le monteur de la captation par exemple ?), et les situations concernées (en 2021, seuls les orchestres et maison d'opéras ont des accords d'entreprises dans lesquels toutes exploitations audiovisuelles sont prévues et respectées).

Mais l'harmonisation des normes impliquant un grand nombre d'acteurs (syndicats du spectacle vivant, représentants des producteurs et éditeurs phonographiques, producteurs audiovisuels, OGC et puissance publique), et les divergences de position entre chacun d'eux, font de l'adaptation des conventions un processus lent. Cela n'a pas empêché le système d'aides de rapidement matérialiser les alertes des membres sur la question des cessions de droits, en créant une case dédiée dans le formulaire de demande d'aides.

5.3.1.2 *Taxes et coordination avec le CNC*

²⁸² Voir rapport d'activité Prodis Rester vivant

²⁸³ Voir l'avis 2021 de l'Autorité de la concurrence qui précise qu'elle n'a pas le mandat nécessaire pour statuer sur ce sujet

De même, la clarification des taxations concernées par une diffusion en ligne en direct se joue en longueur, notamment du fait de la variété des parties prenantes. Si les professionnels (et leurs représentants) ont été les premiers à faire remonter le flou sur les taxes à appliquer (la TVA, mais aussi la taxe sur les spectacles de variété), la question a requis l'année 2020 pour être signalée dans les commissions et dans les groupes de travail. En janvier 2021, suite à des groupes de travail sur le livestream, un consensus est relayé par le CNM sur une définition du livestream réduite à une diffusion unique dans un temps et un territoire donnés (par opposition à de la vidéo à la demande) : de la sorte, les taux de TVA applicables seraient ceux du spectacle vivant (soit 2.1% pour les 140 premières représentations, puis 5.5%, contre 20% dans la retransmission télévisuelle). C'est également la position défendue par la commission Diffusions alternatives dans un courrier adressé à la présidence du CNM en mars 2021, arguant que le livestream doit être vu comme le prolongement de l'expérience live.

Pour la clarifier, la question fiscale est adressée aux équipes du ministère des Finances en mars 2021. En juillet 2021, la cellule fiscale du ministère de la Culture dit que le livestream n'est pas du présentiel et donc que le taux de TVA réduit ne s'applique pas, mais quelques mois après, en septembre 2021, des travaux d'authentification de l'analyse du ministère et de précision du régime de TVA sont lancés, confiés à l'Inspection générale des affaires culturelles en novembre, officialisés en décembre et véritablement entamés en janvier 2022. Mais ce même mois de décembre, un avis est émis à un autre échelon de régulation, celui du Conseil Européen, qui propose une modification de la directive TVA en ajoutant à la liste des biens et services pouvant bénéficier d'une TVA réduite les droits d'accès au livestream. Cette recommandation, applaudie par les professionnels du spectacle, ouvre la porte à une application semblable au niveau français. Au niveau des commissions, l'évaluation du versement des taxes est donc suspendue aux arbitrages attendus de ces différentes tractations.

Enfin, les couches de négociations s'avèrent tout aussi complexes au sujet des demandes de diffusion télévisuelle et du « problème » CNC (voir 4.2.2.2). Il faut tout d'abord noter que l'idée d'un bonus récompensant les diffusions avec exploitation commerciale sur le canal télévisé est une proposition stratégique de la présidence du CNM, inspirée des aides du CNC. Comme on l'a vu, elle se heurte, au niveau des commissions, à la difficulté d'évaluation par les membres de commission et au risque de doublon des aides avec les dispositifs du CNC. Les membres formulent alors un besoin de coordination avec ce dernier établissement, soit sous la forme de l'intégration

d'un de leurs salariés dans la commission soit par la communication des dossiers qui posent question : ils le font lors des commissions, mais aussi en adressant des demandes écrites à la présidence du CNM. Après plusieurs mois de discussions avec le CNC²⁸⁴, des tâches supplémentaires d'instruction sont ajoutées en juillet 2021 pour gérer le risque d'opportunisme²⁸⁵.

À cela, s'ajoute de nouveaux modes d'interaction entre les membres de commission et les salariés du CNM : avec la fondation de ce nouveau centre national, les membres de commissions voient leurs décisions non plus entérinées par le Conseil d'administration (comme dans le CNV), mais par la présidence de l'établissement des aides, qui décide ou non de suivre leurs préconisations. En l'espèce, certains dossiers de *broadcast* refusés par la commission se sont vus replacés en instruction ou validés par la présidence, pour au moins trois motifs : la nécessité de verser des aides dans une situation d'urgence, le non-respect du règlement intérieur et la tolérance du soutien à des œuvres de catalogue. Un des effets est alors l'accumulation des reports de dossiers.

5.3.2 Les résultats des aides sous la tension des changements

Le programme Diffusion post covid et de la commission Diffusions alternatives ont pour singularité de s'être tenus dans un contexte inédit de quadruple changement : un changement organisationnel avec la création récente du CNM et le rassemblement d'équipes auparavant salariées des organisations fusionnées ; un deuxième changement organisationnel avec l'élargissement du périmètre de l'établissement et l'intégration notamment des filières phonographiques et des acteurs des musiques classiques et contemporaines ; une crise sanitaire ; et une période d'innovations numériques dans le spectacle vivant. Tout cela a un impact sur la répartition des aides, leurs bénéficiaires.

5.3.2.1 *Les bénéficiaires de l'aide*

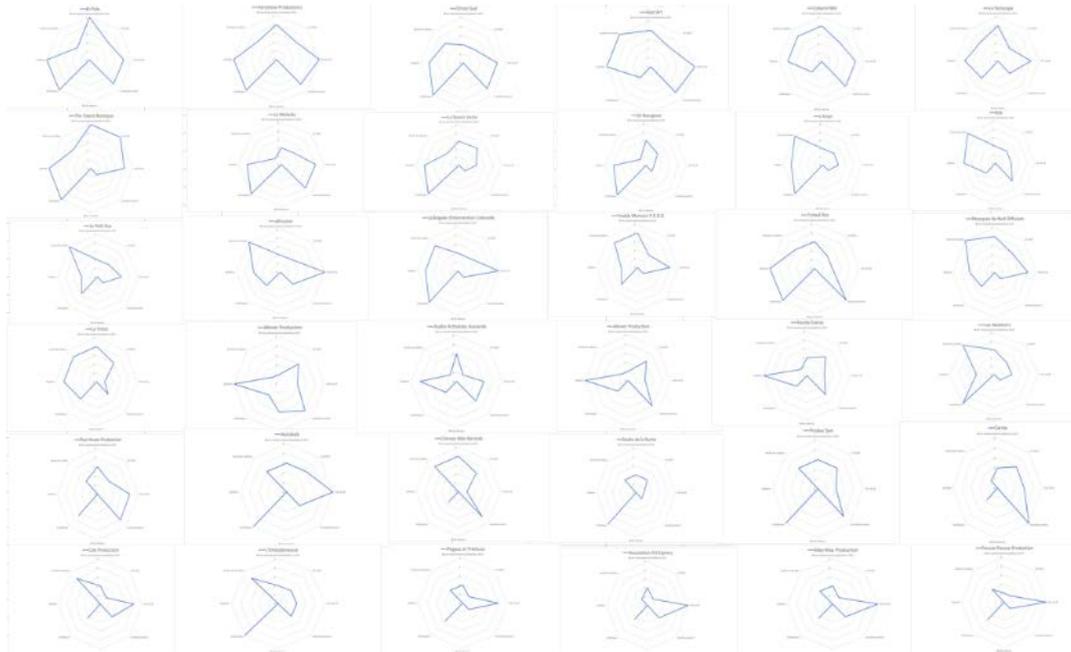
Concernant les bénéficiaires de l'aide, là aussi la dynamique est double. Les aides versées dans le cadre des aides touchant au livestream ont permis à des diffusions en ligne d'exister, ou encore à des lieux de s'équiper en matériel de captation. Elles sont aussi parvenues à toucher une variété de

²⁸⁴ En mars 2021, les discussions entamées par les instructrices avec le CNC sont interrompues du fait du départ de l'interlocuteur

²⁸⁵ En l'occurrence, signaler les dossiers identifiés au CNC pour qu'ils opèrent une seconde vérification, et demander des attestations aux porteurs de projet pour les dissuader de faire de doubles demandes

projets (aussi bien des diffusions en ligne, télévisées, ou en présentiel dans des conditions aménagées) et une variété d'acteurs, dans un paysage de bénéficiaires contrastés, à l'image de ce que nous avons pu observer dans les programmes du CNV (voir chapitre 2, 4.1.1). C'est ce que confirme notre application des radars aux bénéficiaires du programme Diffusion post covid, révélant des morphologies diverses parmi les structures instruites :

Figure 40 : Radar des porteurs de projets du programme Diffusion post covid²⁸⁶

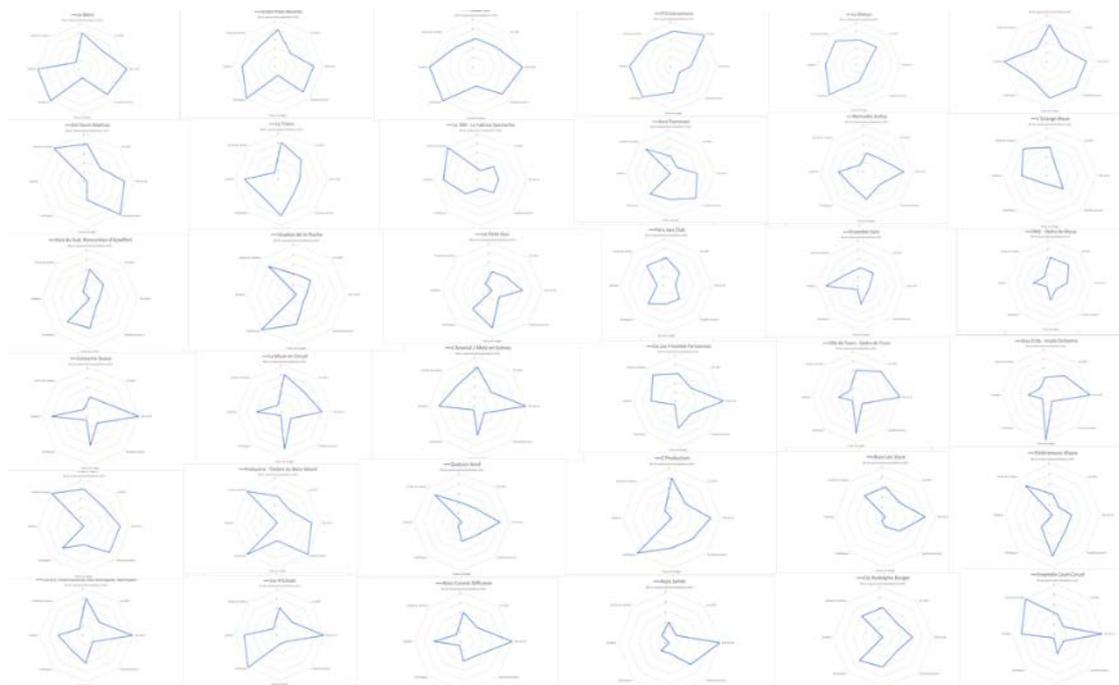


Source : CNM, données collectées par l'auteur

Au sein du programme Diffusion alternatives, la population de structures instruites est même encore plus diversifiée et éloignée des morphologies observées dans le CNV : l'intégration de projets issus des musiques classiques et contemporaines et de projets destinés à la diffusion télévisuelle ont participé à faire évoluer les radars du CNM (voir Figure radar diff alter). Ces deux types de structures ont constitué une part non-négligeable de la demande d'aide en partie car, par le biais de la subvention ou par le biais de budgets télévisuels, elles ont eu les moyens d'effectuer des captations.

²⁸⁶ Le radar porte sur les deux premières sessions de sélection. L'information sur le nombre de relances étant indisponible, on a mis zéro pour toutes les structures, dans un contexte d'urgence où les dossiers ont été traités rapidement

Figure 41 : Radar d'un échantillon de porteurs de projets du programme Diffusions alternatives²⁸⁷



Source : CNM, données collectées par l'auteur

C'est aussi une variété d'esthétiques qui ont été soutenues à travers les programmes mis en place : si les variétés et les musiques classiques et contemporaines ont été les plus aidées lors des premières commissions, elles n'ont pas été favorisées par un taux d'attribution supérieur à la moyenne (seuls les projets de jazz et d'esthétiques « autres » sont parvenus à obtenir la quasi intégralité de leurs montants demandés)

²⁸⁷ L'échantillon est tiré de la commission datant du 11 mars 2021.

Tableau 17 : Répartition de l'aide en fonction de l'esthétique principale du porteur de projet
(sur les programmes Diffusion post covid et Diffusions alternatives d'octobre 2020 à février 2021, hors reports et quand l'information est disponible)

	Nombre de dossiers instruits	Montant demandé	Montant attribué	Taux d'attribution ante
Autres (humour...)	8	189 248 €	180 900 €	97%
Chanson	3	12 000 €	5 000 €	53%
Indés spécialisés sur un genre*	12	111 457 €	82 200 €	72%
Jazz, blues et musiques improvisées	11	131 046 €	101 300 €	88%
Lyrique, classique et contemporain	23	383 794 €	194 000 €	67%
Musique du monde	10	97 355 €	66 500 €	62%
Musique électronique	2	39 000 €	14 000 €	50%
Variétés	32	361 000 €	172 700 €	71%
Total/Moyenne	101	1 324 900 €	816 600 €	72%

Source : CNM, données collectées par l'auteur

** parmi rock, metal, rap, hip hop, reggae et genres assimilés*

Mais dans le même temps, l'aide a également eu pour effet de soutenir l'existant et de faire perdurer des logiques historiques (voir chapitre 2). Si la marginalisation de certaines esthétiques (notamment les musiques électroniques) semble poindre (sans que la quantité des données permettent d'en attester formellement), on note surtout la présence des structures en « V inversé » (voir chapitre 2, 4.1.1.2) – surtout dans les premiers temps de l'aide, au sein du programme Diffusion post covid (voir figure 41) – qui révèle que les acteurs spécialistes de l'aide se sont rapidement positionnés sur ce dispositif de soutien. À cet égard, les structures entrées dans le système d'aides du CNV avant 2010 ont bénéficié d'un taux d'attribution significativement supérieur aux autres porteurs de projets (voir tableau 15). Pour autant, de même qu'analysé en chapitre 3, il n'y a pas de soutien automatique : de gros projets ou des projets d'acteurs établis sont régulièrement refusés.

Tableau 18 : Répartition de l'aide en fonction de l'année d'entrée du porteur de projet dans le système d'aides (sur les programmes Diffusion post covid et Diffusions alternatives d'octobre 2020 à février 2021, hors reports et quand l'information est disponible)

Année d'entrée de la structure dans le système d'aide	Nombre de dossiers instruits	Montant demandé	Montant attribué	Taux d'attribution ante
2005 ou avant	9	85 817 €	70 100 €	91%
Entre 2006 et 2010	17	244 198 €	226 500 €	90%
Entre 2011 et 2015	10	130 191 €	85 400 €	76%
Entre 2016 et 2020	65	864 694 €	434 600 €	65%
Total/Moyenne	101	1 324 900 €	816 600 €	72%

Source : CNM, données collectées par l'auteur

Par ailleurs, les entretiens ont également permis de mettre en évidence d'autres ambivalences de l'aide : pour certains acteurs, le niveau de soutien proposé par le CNM était insuffisant pour développer des projets d'envergure (en réalité virtuelle par exemple) plutôt financés par des acteurs privés ; pour d'autres, le programme Diffusions alternatives a été perçu comme réservé à la captation et à la diffusion télévisuelle ; tandis que pour d'autres encore, les filets de sécurité des aides du CNM ont permis quelques expérimentations de livestream, mais ont finalement conduit à se concentrer sur la préparation de la reprise du spectacle en présentiel.

5.3.2.2 Quelle place pour le livestream ?

Concernant l'aide au livestream spécifiquement, il faut d'abord noter que les dossiers qui présentent une demande pour une diffusion en direct en ligne ont été minoritaires lors des deux premières sessions sélection de dossiers (en septembre et octobre 2020) : ce format ne concerne qu'un quart des 39 projets aidés, et seuls 5 de ces projets ont été réalisés au moment des commissions.

De plus, ils recouvrent des réalités très variées : une initiative locale soutenue par la ville pour filmer la Fête de la musique et la diffuser sur les réseaux sociaux, des groupes captés lors de représentations en plein air, un tremplin retransmis sur les réseaux sociaux, des concerts accompagnés de débats, une soirée techno via une plateforme de billetterie, de courtes capsules vidéo en direct pour des artistes émergents... Les budgets varient de 4 000€ à 128 000€ et les canaux de diffusion vont du réseau social à la plateforme spécialisée payante. Les projets ne génèrent pas (ou très peu) de recettes.

Face à ces contrastes, le soutien des initiatives de livestream se fait lorsqu'elles remplissent la double condition décrite plus haut : être innovant et alternatif, tout en s'ancrant dans le cadre du spectacle vivant de musiques actuelles. De manière générale - dans le programme Diffusion post covid, mais aussi au sein du programme qui lui succède - le livestream est donc aidé lorsqu'il propose de nouvelles expériences artistiques audiovisuelles, lorsqu'il va plus loin qu'une diffusion en présentiel et qu'il présente des perspectives de répliquabilité, « *amorçant la pompe* » de formats d'avenir ; mais il se doit de le faire « *dans le prolongement de l'expérience vécue* » du concert en physique, en complémentarité du spectacle vivant, en partant d'une représentation en présentiel, en participant à l'émergence d'artistes, en rémunérant correctement les techniciens, et en se limitant à une diffusion unique et éphémère, le tout en apportant des opportunités et des recettes supplémentaires. C'est ce que résume un membre de commission :

« Plus je le regarde et plus je me dis que c'est un très bon dossier. Ce qu'ils font ce n'est pas remplacer un mode de diffusion par un autre, c'est un mélange des deux, et c'est ce qu'il nous faut, des méthodes glissantes, une addition à la diffusion plutôt que remplacement. Il y a de fortes chances qu'on continue à prendre peu de public et donc le projet qu'ils mettent en place a une vertu : celle d'essayer de fidéliser un autre public. En plus, ils continuent à faire de l'activité alors qu'ils ont perdu l'essentiel de leur chiffre d'affaires, ils sont vraiment dans le sujet. »

Membre de commission, 5 février 2021, programme Diffusions alternatives

En outre, la focale des aides du CNM étant posée sur les acteurs du spectacle vivant, les prestataires techniques et les *pure players* du streaming – qui auront été, du moins à l'échelle internationale, les principaux instigateurs de livestream – constituent un angle mort du soutien : les critères d'éligibilité (comme la détention d'une licence d'entrepreneur de spectacles) sont d'emblée une barrière à leur demande d'aide. Le cas Crescendo, que nous abordons ci-dessous, est un bon exemple de ce phénomène : pionnier sur la diffusion de concerts en ligne en direct dès mars 2020, la plateforme a d'abord été refusé des programmes d'aides principalement au titre de son statut de prestataire technique.

5.4 Le parcours d'un demandeur d'aide : le cas Crescendo²⁸⁸

²⁸⁸ Les noms ont été modifiés.

Nous concluons cette partie en nous intéressant au parcours et au point de vue d'un porteur de projet (à noter que c'est donc sa perception qui est relatée ici, avec ses interprétations et ses convictions).

Nous prenons le cas de la structure Crescendo (elle-même liée à Bravo Production) car il s'est manifesté comme un « fait surprenant » : en ayant lancé dès mars 2020 une plateforme de diffusion de concerts en ligne pendant la pandémie, Crescendo semblait avoir le profil pour être soutenu par le programme de Diffusion Post Covid lancé par le CNM et consacré aux acteurs maintenant une activité de spectacles dans les conditions de contraintes sanitaires : elle a pourtant été refusé lors de son premier passage en commission, ce qui nous a incité à remonter le fil de la demande auprès du porteur de projet.

Ce cas a constitué une opportunité unique premièrement de continuer à éclairer les logiques du système d'aides du CNV (voir chapitre 3) : la période du CNV ne nous a pas permis de détecter des nouveaux candidats à l'aide, à l'inverse, le contexte de changement avec la crise sanitaire, la création du CNM et l'apparition du livestream a conduit des structures à déposer des dossiers pour la première fois et le cas Crescendo nous a ainsi offert la possibilité de suivre la trajectoire d'un demandeur d'aide depuis son entrée dans le système d'aide. Deuxièmement, le cas offre la possibilité de voir dans quelle mesure les logiques de l'établissement précédent se prolongeait et Crescendo présentait justement l'avantage de postuler à une commission inscrite dans la continuité des règles observées dans le CNV, en matière de membres de commission et de critères par exemple (voir plus bas).

5.4.1 De la création de la structure aux premières demandes d'aide

Créée en 2014, Bravo rassemble des musiciens et leurs groupes en une compagnie, le collectif joue à la fois un rôle de label, d'organisation de spectacles et lance même un coworking pour artistes de jazz. « *L'association a pour objectif la création, la production et la diffusion de projets artistiques dans la sphère du jazz et des musiques improvisées* ». À l'image de nombreux autres collectifs de jazz, le but de l'association est aussi d'unir les forces de ces artistes et de leur permettre de développer leur projet et de faire émerger les talents dans le contexte d'une économie tendue. C'est ce second objectif qui tisse le lien entre l'association et le système des aides :

« Aujourd'hui, il n'y a plus personne pour manager les artistes, en tout cas dans le jazz. Les agents n'ont que les peintures en fait, donc ça ne couvre pas l'étendue du réseau pro. Donc à peu près tous les musiciens professionnels sont obligés de passer beaucoup de temps sur l'extra musical. En tout cas les leaders de projet, ceux qui veulent développer leur propre discours artistique, sont obligés de se pencher sur cette question à un moment donné. D'autant plus dans un ensemble où il y a beaucoup de musiciens, que c'est une économie pas évidente, il faut se pencher sur les dispositifs d'aides. »

Fondateur

Deux ans après sa création, la quête du développement des projets et de la structuration de l'association conduit ses fondateurs à inscrire Bravo Production dans le giron de Grands Formats. En effet, cette fédération des grands ensembles de jazz aide ses membres – des ensembles dont faisaient partie un certain nombre des artistes de Bravo Productions avant sa création – à apprendre les rouages de l'organisation et à se faire un réseau, palliant l'absence de formation sur ces compétences dans les établissements d'enseignement artistique. *« Mais même intégrer ces réseaux c'est pas évident, il y a plein de musiciens qui ne veulent pas investir du temps et du bénévolat dans les réseaux pour apprendre des choses. Des gens qui n'ont pas la fibre pour ça »* (Fondateur). À ce moment, Bravo est donc en cours de structuration : l'association ne produit pas vraiment de concert et ne paye pas la taxe sur la billetterie.

« On ne salariait pas les artistes, on faisait des projets bénévoles, c'était une association un peu lambda avec concerts en appartement par exemple. C'est une structure montée par des artistes, donc il y a un temps d'apprentissage pour savoir comment on monte une compagnie, comment on se professionnalise. »

Fondateur

Elle surveille pourtant les aides du CNV et réfléchit déjà à déposer des dossiers de demande à ce guichet, puisqu'elle le fait déjà activement (et avec succès) auprès d'autres guichets comme l'Adami, la Spedidam -une organisation d'artistes *« donc ils sont sensibles à nos projets »* -, le FCM ou encore la SCPP, des guichets à peu près identiques au CNM, avec des différences d'interface avant tout : *« à la DRAC, tout est papier c'est un cauchemar, tu passes une semaine à faire le dossier »* (Fondateur).

Le cas de Bravo montre ici qu'il faut d'abord que l'activité soit un métier pour accéder aux aides, et non l'inverse. Ainsi, ce n'est qu'en 2018, alors que l'association structure son volet d'organisation de concerts, qu'elle obtient la licence d'entrepreneur du spectacle, et que son activité est en

croissance, qu'elle se lance véritablement dans la demande d'aides au CNV, l'aide à la résidence et à la production.

5.4.2 Les demandes au CNM

En mars 2020, les fondateurs de Bravo mettent en place Crescendo, une plateforme de diffusion de concerts en livestream sur abonnement, qui vise à répondre aux contraintes d'enfermement liées à l'expansion de la crise sanitaire. Et ils s'appuient alors sur la fédération Grands Formats pour en connaître plus sur les modalités de soutien du tout nouveau CNM (créé en janvier 2020) et qui regroupe plusieurs guichets d'aides historiques.

« Il y a eu pas mal de discussions autour du CNM, de son élaboration et des dispositifs qui pouvaient correspondre aux grands orchestres de jazz. Les cinq personnes qui dirigent Crescendo sont des chefs d'orchestre de jazz, donc on est tous membres de la fédération. Ça permet de savoir comment on peut participer, comment on peut demander des aides, comment elles s'articulent. Il y a des groupes de travail dans la fédération, notamment sur les politiques culturelles. Et puis ils proposent pas mal de personnes pour participer à des commissions et des trucs comme ça. Pour nous, comme le CNM devient l'acteur phare, c'est normal qu'on cherche à comprendre comment tout ça fonctionne, donc ça passe par des discussions en groupes de travail, ou lors des assemblées générales. »

Fondateur

En juin 2020, la structure s'affilie au CNM, elle obtient rapidement une petite aide par le fonds de secours, chargé de sauver le tissu économique du spectacle vivant français. Mi-juillet, ils préparent un dossier de demande d'aide à la production à la commission 45 *« mais on a raté le coche du dépôt de dossier le 1 juillet. En même temps le calendrier a été posté sur le site le 29 juin seulement »* déclare un des fondateurs²⁸⁹. Ils insistent alors pour déposer après la date butoir : *« notre dossier est prêt on voudrait l'envoyer au CNM, mais je n'arrive pas à joindre [l'instructrice] pour savoir si on peut encore lui envoyer avant la commission dans 10 jours »*. Un problème de date auquel s'ajoute un problème de connaissance du programme d'aide, puisque l'instructrice qu'ils cherchent alors à contacter n'est pas le bon interlocuteur.

²⁸⁹ Précisément sur cette déclaration du porteur de projet, le retard d'annonce de la date limite de dépôt du dossier ne semblait pas avéré, mais il démontre que la perception du porteur de projet se place dans une temporalité (l'urgence) et une perception (la difficulté d'accéder aux aides) bien spécifiques.

En septembre, la situation se complique pour Crescendo aussi bien que pour Bravo Productions :

« [Pour Crescendo] c'est très compliqué financièrement. On n'arrive pas à obtenir des aides et on arrive au bout du budget. Les abonnements n'augmentent pas assez vite aussi. On réfléchit à mettre le projet en sommeil jusqu'en janvier afin de le restructurer. [...] [Pour Bravo] pour l'instant, on ne peut pas embaucher quelqu'un, c'est pas possible économiquement. Le problème c'est que tu peux pas le faire dès le départ. T'es obligé de faire beaucoup tout seul au départ. La difficulté c'est de trouver de l'info, de l'aide, des mentors aussi. Les mentors c'est très présent dans d'autres secteurs, par exemple les start ups, ils ont tout de suite des gens qui conseillent. »

Fondateur

Leurs relances pour obtenir l'aide de la commission 45 n'ont pas abouti, car malgré son affiliation, l'association n'avait pas déclaré sa taxe au CNV et ne respectait donc pas les critères de l'aide. De plus, ils manquent l'échéance calendaire d'une autre commission, la nouvelle commission « Diffusion Post Covid », car leur administratrice freelance a un calendrier trop chargé et que les fondateurs – en tant qu'artistes – n'ont pas non plus eu le temps de monter le dossier.

En octobre, le deuxième confinement s'annonce et les spectacles vont à nouveau devoir se faire en ligne exclusivement. Bravo, qui a fait des représentations depuis la rentrée, dépose un dossier en commission 45, contournant les règles pour rentrer dans le cadre du paiement de la taxe : « *on va payer la facture d'un événement où on était co-producteur pour pouvoir représenter le dossier* ». La structure envoie aussi un dossier Diffusion Post Covid par mail, après n'avoir pas réussi à le déposer sur la plateforme en ligne du CNM.

Mais les deux dossiers vont être refusés : pour l'aide Diffusion Post Covid, ils sont non-éligibles au titre qu'ils sont prestataires, et que leur diffusion n'est pas vraiment alternative, « *ça ne change pas de ce qu'ils font d'habitude* » (Instructrice). Pour la commission 45, le motif de refus affiché par le CNM est le manque de rigueur de la demande, lié au manque de clarté sur certains points du projet comme le montant des rémunérations et la spécificité d'être une plateforme portée par une compagnie d'artistes (deux formes d'organisations inhabituelles pour le CNM) :

« Leur dossier était mal présenté, techniquement ils sont prestataires donc ils n'ont pas droit à l'aide, en plus il y a tous les groupes qui ont joué qui ont postulé à l'aide. Leur dossier était vraiment mal ficelé, on ne comprend pas leur montage : ils sont à la fois producteurs, artistes, prestataires, et il n'y a pas de budget.

En plus le projet n'a pas d'avenir, ils disent eux-mêmes qu'ils ont fait ça en attendant la reprise des spectacles, que c'est pour s'occuper, mais il n'y a pas de modèle économique derrière. Est-ce que c'est à l'argent public de payer ça ? »

Instructrice

Pour les fondateurs de Bravo, « *c'est l'incompréhension, car tous les feux semblaient au vert* », ils contactent donc la personne en charge du contrôle administratif du dossier puis tentent à de multiples reprises de se mettre en relation avec l'instructrice en charge : « *On n'a pas réussi à savoir pourquoi notre dossier n'avait pas été aidé, ce n'est pas encore élucidé. Antoine a eu [l'instructrice] au téléphone et même elle n'a pas pu lui dire ce qui avait cloché* ».

À la suite de ces deux refus, l'association décide de se tourner vers le crowdfunding pour financer ses projets, sans pour autant abandonner l'ambition d'obtenir le soutien public : « *c'est aussi la première fois qu'on dépose* », « *il faut comprendre comment présenter les choses, qu'est-ce qui va intéresser la commission* ». Autrement dit, ils concèdent que « *c'est un apprentissage* ».

5.4.3 Le point de vue d'un acteur intégré

La trajectoire de la structure dans le système d'aides du CNM ne s'arrête pas là. À la surprise des fondateurs de Bravo, l'un d'eux est nommé membre de commission du dispositif d'aide aux diffusions alternatives du CNM, qui a succédé à l'aide Diffusion Post Covid.

C'est en fait en partie sur les recommandations de Grands Formats que l'instructrice du CNM a placé Samy, l'un des fondateurs, parmi les membres de cette nouvelle commission. Et il s'avère plutôt à l'aise dans la commission, notamment du fait qu'il a déjà siégé dans des commissions de la DRAC et que le grand nombre de demandes d'aides qu'il a montées l'a conduit à échanger avec beaucoup de gens plus spécialistes.

En étant ainsi intégré dans la commission, ce dernier a alors un nouveau point de vue sur les aides. Une nouvelle position vis-à-vis du système (voir figure 19) qui lui donne à voir les mobiles de décision dans la sélection des dossiers (voir chapitre 2) et lui fait bénéficier des fonctions qui dépassent la simple sélection (voir chapitre 2).

En effet, il perçoit d'abord mieux les critères qui sont appliqués, et lesquels sont scrutés par la commission :

« Aujourd'hui je regarde, il y a des dossiers où il y a deux lignes, alors que nous on s'est fait chier pendant 15 jours à faire ce dossier. [...] Et puis je vois des angles morts aussi. Le premier, c'est ce que disait X sur les cessions de droits qui n'apparaissent pas. Mais si elles n'apparaissent pas, c'est aussi parce que le formulaire est difficile à comprendre. Nous, on avait mis une petite part de cession, mais je comprends qu'il y ait des compagnies qui n'aient pas capté comment présenter la chose. Le deuxième c'est que les canaux de diffusion ne sont pas traités, et c'est un problème, de savoir que tout se retrouve sur Facebook et Youtube, ça fait chier : là on est en train de donner des catalogues à ces plateformes. Mais bon on n'a pas le temps d'en discuter. Le troisième c'est le niveau des salaires : on voit des salaires plancher, et à l'inverse quand tu vois les trucs à 8 000 pour les solistes, ça explose le cadre et ça ne marche pas ! Il y aurait une modération à faire, que les instructrices du CNM puissent faire des retours sur les salaires soit trop hauts soit trop bas et essayer d'inciter à se rapprocher des conventions collectives. Parce que là ça fait mal au cœur. »

Fondateur

En particulier, il relève que le critère de respect du cadre du spectacle vivant est crucial :

« Ce que je comprends c'est qu'un modèle de chaîne [en ligne] comme Crescendo n'a pas vocation à candidater au CNM, et là y a aucun dossier où les gens mettent une presta de capta, alors que nous on a tout fait, prod du plateau, prod de la capta et diff sur un canal. Mais donc il faut faire le dossier comme producteur de spectacle vivant et non comme organisateur. »

En comparant ainsi son expérience de porteur de projets avec les autres dossiers déposés, et en particulier ceux acceptés, il récolte des informations précieuses pour ses futures demandes :

« Il y a déjà un ou deux autres dossiers où c'est Crescendo qui va faire la capta, mais c'est sous le nom de l'ONJ ou de la Grande Fugue [qu'est faite la demande]. Nous ce qu'on va faire maintenant c'est qu'on va demander aux groupes de faire la demande d'aide et de facturer la prestation à Crescendo et que Crescendo soit juste chargé de salarier les techniciens. »

Il relève aussi l'importance de la connaissance du projet dans le jugement de la commission :

« Je suis impressionné par le fait qu'ils aillent très vite sur les lectures de budget, il n'y a pas de regard sur les partenaires. Par exemple sur le cas de [la salle Y], pour info, les artistes n'ont jamais eu de nouvelles de Y, ils sont programmés, mais ils ne sont pas au courant. Ils ne sont pas programmés en fait. Donc il y a du contrôle à faire. [...] par exemple moi je joue dans des projets qui sont annoncés alors que je ne suis même pas au courant. Après ça va, ce sont des artistes en résidence là-bas. Mais je trouve ça un peu injuste que sur le nom de Y, on les aide. C'est un peu vite fait. Ça rend suspect d'autres choses où tu vois des programmations longues. Moi j'ai l'impression que quand on ne connaît pas les projets ça ne passe pas. Et moi-même j'en connais bien un certain nombre des dossiers qui sont passés ce matin : par exemple W c'est hyper pro, mais y a que 25 dates. »

La singularité de certaines esthétiques vient également jouer un rôle à ses yeux :

« En fait je vois bien qu'on est sur une commission pluri modèles économiques, mais il faut lisser les modèles, notamment vis-à-vis du classique qui ne paye pas la taxe, il faut un lissage des salaires par exemple, pour que ce soit équitable. Il faut éviter les plafonds indéterminés, 17k d'attaché de presse, ce n'est pas possible ! Après les gens de la commission sont bien, ça répond bien je trouve. »

Enfin, on peut déceler un dernier élément : l'expression d'une différence de culture entre la posture de Samy comme fondateur de Crescendo face aux changements en cours (notamment l'émergence de plateformes de livestream sur abonnement), et celle de la commission :

« On a le seum [que la commission dise aider des projets innovants] ! Mais comment dire ... [...] D'un côté tu as X qui dit qu'il faut voir loin parce qu'on ne sait jamais ce que ça va être sur internet, et que si on n'y fait pas attention ce sont des revenus dont on ne voit jamais la couleur, et de l'autre côté tu as Y qui dit qu'il faut traiter l'urgence : il faut faire les deux en fait. »

5.4.4 Les enseignements du cas

Le cas de Bravo Production et ses fondateurs met ainsi en scène plusieurs des éléments que nous avons analysés dans le chapitre 3.

Premièrement, il incarne les dynamiques complexes de la typologie des bénéficiaires de l'aide : Bravo démarre comme acteur peu structuré, ne parvenant pas à déclarer ses artistes et apprenant sur le tas les compétences de l'organisation. Puis, à force d'apprentissage, en s'insérant dans des

réseaux professionnels et en voyant son activité croître, l'association devient un acteur en voie de professionnalisation, capable d'aller chercher des aides. Enfin, en devenant eux-mêmes membre de commission, ses fondateurs s'approchent de la position d'acteur intégré qui comprend le fonctionnement des dispositifs de soutien et peut systématiser ses demandes.

Mais ce cas incarne aussi les contrastes de cette typologie : en plus d'être membre d'une fédération professionnelle, d'être déjà accepté dans les autres guichets d'aide auxquels Bravo postule, un de ses fondateurs a été récompensé de prix décernés par des OGC. Des marques d'institutionnalisation qui n'empêchent pas un projet porté par un acteur en voie de professionnalisation, intégré dans d'autres sphères et en passe d'être intégré dans le système d'aide en question, d'être refusé. De manière plus générale, les acteurs de grande taille peuvent se retrouver aussi bien dans la catégorie « Acteurs refusant l'aide », ou « Acteurs sans besoin », ou « Acteurs structurés » ; à l'inverse, les acteurs de petite taille peuvent se retrouver dans « Acteurs en voie de professionnalisation », « Acteurs intégrés », « Acteurs peu structurés », « Acteurs refusant l'aide », « Acteurs subissant l'exclusion ».

La taille de la structure n'est donc pas une condition suffisante pour concevoir les mécanismes du système d'aide. En fait, aucun critère, économique ou géographique, n'est exclusif, car, comme le démontre notre typologie, l'accès aux aides est un processus cumulatif : il faut cumuler plusieurs éléments pour espérer obtenir un soutien. En particulier – et c'est le deuxième point que l'on peut repérer avec le cas Crescendo – avant la professionnalisation, il y a un cercle vicieux où le besoin d'aide est criant, mais les moyens pour l'obtenir sont insuffisants, jusqu'au moment où l'entité rentre dans ce cercle vertueux qui donne les moyens de continuer son activité.

« J'ai l'impression qu'il y a un endroit où c'est difficile, un endroit où il faut cumuler plusieurs choses et avoir les ressources pour déléguer les choses. On n'en parle pas trop, mais je vois beaucoup de gens autour de moi qui ont du mal à cumuler tout ça, ceux qui sont vraiment porteurs de projet, c'est-à-dire qui gèrent l'orga et l'artistique. Le fait de pouvoir se réunir physiquement c'est aussi une consolation et un soutien. Par exemple pour Bravo Productions c'est très compliqué d'arriver au stade où on arrive à embaucher qqn en temps partiel. Faut pouvoir y arriver. Et tu y arrives soit en réunissant les aides soit en tombant sur une bonne saison. »

Fondateur

Cette cumulativité peut s'expliquer par le troisième point que le cas illustre : la densité des phénomènes qui se jouent entre le moment de la demande et celui de l'aide d'une part, et d'autre part entre le demandeur et l'aidant. Pour Bravo, les dates de dépôt manquées ou les erreurs d'interlocuteur sont des interférences anodines en apparence, mais qui signalent en réalité les différences de fluidité de l'échange (avec l'institution du CNM) entre un porteur de projet installé et un porteur de projet peu identifié. Ce constat, couplé avec l'importance de la connaissance des projets par les membres de commission observée par le fondateur de Bravo, confirme l'importance de l'identification professionnelle dans le processus d'attribution des aides du CNM.

Quatrièmement, le cas met en jeu les modèles contemporains de carrières artistiques. Ces modèles correspondent à des structures et des risques portés par les artistes eux-mêmes, avec une grande part de « temps bénévole » (Fondateur), que ce soit pour participer aux réunions de travail de la fédération professionnelle, ou pour monter les dossiers de demande de subvention. Par conséquent, ils génèrent des conflits avec la pratique première de ceux qui les portent, à savoir la pratique musicale :

« Tous les dossiers de Crescendo je les ai faits bénévolement, j'y ai été salarié en tant qu'artiste (dans deux concerts programmés, donc deux cachets), mais en tant que porteur de projet, rien. Et ce n'est pas facile d'articuler les demandes avec notre planning d'artistes. [...] La question de la conciliation avec la pratique c'est la grosse question aujourd'hui. Beaucoup de musiciens sont en burnout, on ne va pas se mentir : quand tu fais tout, ça prend un temps fou. Une des alternatives c'est le collectif de musiciens, ça consiste à répartir le travail musical à plusieurs, nous c'est ce qu'on fait à Bravo et Crescendo. »

Fondateur

6 [Conclusion] Un objet éclairant le changement

Avec la pandémie de coronavirus, le livestream a connu un puissant développement, avec en particulier une croissance du nombre d'acteurs se positionnant dessus. Ce développement s'est fait surtout à une échelle internationale et, selon nos estimations (non-exhaustives), surtout aux États-Unis. Il a pris la forme d'une multiplication des événements musicaux en direct en ligne, de la mise en place de nouveaux outils dédiés, de l'évolution du cadre légal entourant la pratique et de l'expérimentation de modèles économiques adaptés.

Dans ce contexte de mutations simultanées, émergeant à des niveaux différents, il a fallu établir de nouvelles règles. En s'intéressant au passif historique du format, on constate que des circuits de production et de diffusion étaient déjà établis avant la crise sanitaire. Ils ont préfiguré quatre nœuds stratégiques qui conditionnent l'évolution du format, car c'est autour de ceux-ci que les acteurs ont mené leurs régulations : la définition du livestream (et notamment sa position par rapport au spectacle), son cadre légal, les compétences techniques qu'il requière et les modèles économiques bâtis autour.

Le premier pilier participe de l'esprit des règles que chaque acteur se donne. Dire ce à quoi le livestream correspond est ainsi devenu un enjeu crucial et les réponses proposées ont été, de prime abord, fortement polarisées : les acteurs historiques du spectacle vivant de musiques actuelles ne souhaitent pas que le livestream devienne la règle, et semblent s'opposer aux *pure players* et encore plus aux plateformes sociales qui voient dans les interactions du numérique un futur enviable ; pour certains, le livestream est une phase transitoire (si ce n'est éphémère), pour d'autres elle est une rupture définitive. Mais rares sont les positions tout à fait univoques : certains acteurs peuvent être dubitatifs sur le format et son potentiel tout en l'acceptant et en l'envisageant. Ce qui conduit à évaluer la compatibilité du format avec le spectacle physique peut être aussi bien la quête de nouvelles opportunités économiques que la préservation de la diversité ou la sauvegarde des modèles professionnels établis. Se dessinent donc d'emblée des rapports de force plus complexes qu'une simple dualité ; l'apparente herméticité des acteurs emprunte des chemins tortueux.

On retrouve cette complexité dans les pratiques des acteurs. Chacun d'eux a un degré de maîtrise variable sur les nœuds stratégiques de la mise en place du livestream. Et si la viabilité économique du livestream a pu être mise en cause, force est de constater que des acteurs sont parvenus à proposer des modèles qui trouvent un équilibre financier. Parmi eux, le cas du circuit CNC-producteurs audiovisuel-diffuseurs agréés est particulièrement notable, car c'est finalement le groupement d'acteurs qui dispose du plus de contrôle sur les nœuds ; à l'inverse, les acteurs historiques du spectacle de musiques actuelles et de variétés se sont peu portés sur les compétences techniques requises, tandis que les plateformes sociales s'inscrivent dans des vides juridiques.

De leur côté, les politiques de la musique ont eu leur propre gestion des nœuds stratégiques, qui nous permet de voir comment la régulation étudiée au chapitre 3 se prolonge face au changement que nous avons appréhendé par le chapitre 4. Ainsi, le CNM, à travers son système d'aides, a adopté une position résonnant avec une partie des acteurs qui le composent, à savoir les

professionnels du spectacle vivant : il a participé à définir le livestream et son périmètre, et il a tendu à le considérer comme le prolongement de l'expérience du live ; il s'est attelé à faire respecter le cadre légal et à le faire évoluer en fonction des règles existantes, tandis que les modèles économiques envisagés par le système d'aide ont plutôt été ceux capables de générer de nouvelles recettes (auprès de publics internationaux par exemple) pour la filière du live ; enfin, le spectre des bénéficiaires s'est assez logiquement renouvelé, mais tout en gardant des mécanismes observés dans les commissions du CNV. Cette volonté de défense du périmètre d'aide laisse le monopole de la technique et de l'éditorialisation numérique aux acteurs technologisés, qui se trouvent la plupart du temps hors de son champ d'intervention²⁹⁰.

Nous approfondissons aussi les résultats du chapitre trois en montrant que ces processus d'établissement de règles ont dépassé le cadre des commissions, se jouant dans différentes zones du pouvoir de la sélection. L'ampleur des négociations explique en partie le temps nécessaire pour faire changer les réglementations, en tant qu'elles impliquent de nombreuses décisions et une multitude d'acteurs. Elle laisse apparaître dans quels objets et pratiques s'ancrent les règles, ce qui renferme leur pouvoir : il s'agit aussi bien de critères et de formulaires de demandes d'aides que de conventions collectives, d'échanges informels entre membres de commissions, de recours juridiques, de courriers envoyés à la présidence de l'établissement ou de groupes de travail. Nous approfondissons ainsi la compréhension des modalités hybrides d'intervention de la politique publique dans l'écosystème musical, non seulement placée entre interventionnisme et laisser-faire mais aussi oscillant entre forte réactivité et résistances.

CHAPITRE 6 - [Contributions] La musique au prisme de la régulation

Nos chapitres de résultats confèrent d'emblée à cette thèse une valeur descriptive : elle s'attache à rendre compte des évolutions récentes de l'écosystème musical et de la construction d'un marché en phase de transformations. La simple (mais précise) documentation de ces phénomènes constitue déjà un intérêt à nos yeux. Mais plus encore, cette thèse montre que ces transformations ne

²⁹⁰ Quand ils ne sont pas hors de son territoire : les intermédiaires techniques se sont visiblement avant tout développés aux Etats-Unis. En France, les diffuseurs les structures les plus actives ont été l'Opéra de Paris, le Petit Duc et le Triton, aux plateformes AdLibTV, GAIAR et Dazzle, ou encore aux intermédiaires techniques Teazit et OminiLive.

consistent pas en un simple passage d'un monde physique à un monde numérique, mais qu'elles résident tout autant dans des pratiques artisanales, administratives ou encore collégiales.

Dans ce dernier chapitre, il s'agit de monter en généralités à partir du cas de la musique. Nous analysons plus profondément ces résultats au prisme de notre grille de lecture théorique, mais également dans une perspective d'éclairages managériaux. Il s'agit aussi bien de nourrir la réflexion sur les transformations de la musique que d'évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place vis-à-vis de leurs objectifs, et de proposer des pistes sur la conduite de la politique. Et il s'agit aussi bien d'éclairer le concept de régulation que d'offrir un recul sur des pratiques d'acteurs.

En particulier, notre approche de la régulation peut ouvrir de nouvelles perspectives pour le secteur : le terme de régulation y est souvent appréhendé comme une action sensible, et uniquement à la charge de l'État. Les pouvoirs publics ne se positionnent pas toujours explicitement sur le sujet, tandis que les professionnels l'envisagent sous un aspect strictement réglementaire, souvent avec méfiance²⁹¹, parfois avec espoir²⁹². Pourtant, pour évoluer dans leur environnement, les acteurs de la musique sont dans la nécessité de connaître les règles qui le régissent, ce qui fondent ces règles, et comment elles varient : c'est une connaissance qui aide à saisir les évolutions et donc à y faire face.

1 [Contributions théoriques] Les éclairages sur la régulation

À partir des enseignements de nos trois objets de recherche, nous menons deux discussions théoriques. La première porte sur un débat ancien de notre discipline, entre les formes explicites de gestion et celles plus implicites. Notre étude de la régulation vient le nourrir : la régulation tend à être interprétée sous forme de règle juridique, explicite et robuste ; pourtant, ont été mises en évidence des formes moins tangibles, que nous retrouvons d'ailleurs dans nos travaux. Mais ce qui ressort de nos explorations est bien plus l'interaction de ces formes de règles qu'une stricte dichotomie qui les séparerait.

²⁹¹ Lorsque la régulation risque de contraindre leur activité : dans l'appui des professionnels en faveur des quotas radiophoniques en 1985 par exemple (Castagnac, 1993)

²⁹² Lorsqu'elle promet de limiter des phénomènes de concentration par exemple (Pietrzyk, 2020).

La seconde porte sur les dimensions de processus et de niveaux de la régulation : nous insistons sur l'idée que ce qui importe dans la régulation – notamment à l'épreuve du changement – est, au-delà de la règle elle-même, la compréhension du travail de la règle à ses différents niveaux. Nous le proposons comme moyen de « reconstituer, à partir des jeux qu'on a découverts et décrits à la base de l'ensemble, le mode de régulation plus général à travers lesquels ces jeux s'articulent les uns aux autres » (Crozier & Thoenig, 1975).

1.1 L'interaction des formes de règles : nourrir le débat entre formel et informel

Tout au long du travail de recherche, nous nous sommes efforcés de partir des pratiques des acteurs pour tenter d'en repérer les règles, c'est-à-dire des principes coercitifs et durables qui orientent les comportements des acteurs : c'est ce qu'ils doivent prendre en compte. De primer abord, cela nous a conduits à recenser des règles évidentes, car écrites : des législations, des règlements intérieurs, ou encore des catégories administratives, ce que les institutions imposent et autorisent par des règlements (Riveline, 1993). C'est le cas des quotas radiophoniques pour la musique enregistrée, de l'ordonnance sur les licences d'entrepreneurs de spectacle, ou encore de la TVA appliquée aux diffusions en direct en ligne. Elles déterminent clairement ce qu'il est possible de faire.

Mais ces règles clairement visibles ne peuvent exister sans leur mise en pratique, elle-même conditionnée par des formes organisationnelles qui jouent un rôle de référence dans la conduite des acteurs : des modèles d'affaires, l'organisation des chaînes de valeur, leurs contrats, leurs métiers, leurs fonctions, leurs représentants syndicaux, leurs investissements, leur répartition de la valeur, ou encore leur niveau de prix. Le modèle pyramidal de Believe ou le circuit CNC-producteurs audiovisuels-diffuseurs agréés, sont de bons exemples d'une forme organisationnelle qui fait référence. Par ailleurs, l'apparition de nouveaux métiers comme le Trademarketing et les éditorialistes de plateformes constitue une nouvelle règle, informelle au sens où tous les acteurs ne connaissent pas l'existence de cette chaîne d'intermédiation (voire qu'elle est dissimulée derrière la promesse d'une désintermédiation).

Et ces pratiques ne peuvent exister sans des outils auxquels ont recours les acteurs, et qui forment dès lors eux-mêmes des aiguillons de l'action : des critères d'appréciation, des métriques sur le streaming ou encore des technologies de traitement de l'information utilisées dans une organisation comme Believe. À un niveau interorganisationnel, ces outils peuvent être issus (ou former) des

modèles techniques, façonnés par des formats et des standards en vigueur. Ces règles sont singulièrement présentes dans les univers du numérique où les algorithmes et les données ont un rôle crucial dans les pratiques.

Mais de même que les métriques ne vont pas sans une expertise métier, les critères d'appréciation ne vont pas sans des envies d'aider ou des accords tacites. Les habitudes et les valeurs des acteurs sont alors autant de règles mises en jeu, plus intangibles, mais formant des cadres tout autant incontournables de la décision, dont les acteurs se dotent eux-mêmes sans forcément les inscrire.

La défense de la diversité culturelle comme principe censé s'innover dans les opérations de la politique publique, ou encore la définition de ce qu'est un spectacle comme condition d'acceptation de ses différents formats, montrent tout autant l'importance de la manière avec laquelle les règles sont imaginées par leurs acteurs. Elle participe d'un esprit des règles qui anime leur mise en pratique, conditionne leur matérialisation et définit ce qui doit être : on le repère en retraçant les origines de ces aiguillons, le parcours historique de ces règles, les régulations qui ont jalonné leur construction. Cet esprit, on peut le rapprocher du « sacré » de Riveline, soit les évidences partagées par les acteurs. Ainsi, comprendre l'histoire du format livestream permet de mieux appréhender l'approche qu'adopte chaque acteur vis-à-vis de ses nœuds stratégiques ; revenir aux racines de la création d'une taxe sur les spectacles permet de saisir les raisons de son application.

En définitive, règles explicites et règles implicites sont intimement liées, sanctions et influences fonctionnent de concert.

1.2 Revoir les frontières entre les acteurs des règles

Nos résultats font ressortir des acteurs négligés dans la régulation ainsi qu'une porosité entre le régulateur public et les entités qu'il est censé encadrer.

Les acteurs qui actionnent et manipulent les règles sont, assez logiquement, divers d'un terrain à l'autre (voir tableau 19). Cette diversité reflète la fragmentation de l'écosystème musical, où intervient un grand nombre d'acteurs, insérés dans des chaînes de valeur distinctes. En particulier, l'étude du livestream révèle une multitude de protagonistes qui ont simultanément expérimenté le format, avant même la pandémie : le livestream n'a, à aucun moment, été l'objet d'acteurs isolés, ni

de *pure players* prêchant trop précocement l'avènement futur du format, ni d'artistes confinés au moment de la crise, ni de grands groupes visant à une consolidation au lendemain de cette crise.

Mais cette multiplication des acteurs des règles de l'écosystème provient également d'une complexification des chaînages depuis l'arrivée d'internet. On y observe des externalités de plus en plus complexes, la reconfiguration des intermédiaires, de nouvelles populations d'artistes, une variété des modèles économiques et de la concurrence à tous les niveaux de l'écosystème, dans un rythme d'innovation de plus en plus rapide. À l'image des GAFAs, les intermédiaires de transaction du marché, prescripteurs d'information, organisateurs d'écosystèmes technologiques en sont de nouveaux entrants.

Dans certaines régulations, des acteurs s'illustrent par leur absence. Les intermédiaires du numérique et plateformes ne sont pas intégrés au système d'aide du CNV-CNM que nous avons étudié. Les artistes et le public sont globalement exclus de la négociation directe et de la construction des différentes règles que nous avons observées. Par contraste, certains acteurs sont cruciaux (bien qu'invisibilisés) en tant qu'ils opèrent la traduction d'un niveau de régulation à l'autre : l'instructrice s'assure de formuler les décisions opérationnelles en des termes affichables et compréhensibles au niveau de la branche et de l'esprit de ses règles ; le Trademarketing retranscrit les logiques de l'organisation, ses objectifs et ses outils, en un *pitch* au langage adapté à l'exposition sur les plateformes, donc aux logiques du streaming de la branche de la musique enregistrée.

Enfin, l'ensemble de nos terrains interroge la place de l'État dans toutes ces régulations. Notre approche place les acteurs privés comme des acteurs à part entière de l'interprétation, l'orientation et la stabilisation des règles ; mais elle montre aussi en quoi l'État est un acteur singulier de l'établissement de ces règles. Pour mener sa politique musicale à l'époque contemporaine, la puissance publique est devenue polymorphe : elle est à la fois libérale, pratiquant le laisser-faire, facilitatrice, encourageant le développement de l'écosystème, et résolument interventionniste, sanctuarisant les biens de la culture. Plus qu'une coexistence (Behr, 2021), ces approches *a priori* opposées s'entremêlent. L'exception culturelle en devient un concept tout relatif.

Surtout, l'établissement public CNV-CNM est un lieu hybride de relations d'acteurs (Black, 2001²⁹³), où les acteurs des industries culturelles ne sont pas seulement l'un des enjeux, mais

²⁹³ « In the decentred understanding of regulation, regulation happens in the absence of formal legal sanction-it is the product of interactions, not of the exercise of the formal, constitutionally recognized authority of government. The collapse of the public/private distinction as a useful tool for analysing

également l'un des acteurs des politiques publiques. L'insertion des acteurs privés n'est pas propre à la période récente : les éditeurs phonographiques ont cherché dès les années 1960 à établir des procédures et des cadres législatifs autour de la musique enregistrée (Kaiser, 2012). Mais à l'issue d'une trajectoire historique inédite, le cas des acteurs privés du spectacle vivant révèle une forte porosité entre régulation publique et autorégulation du marché.

Tableau 19 : Acteurs recensés dans nos travaux

	CNV-CNM	Believe	Livestream
Niveau de l'écosystème	Ministère de la Culture Établissement public Syndicats	Plateformes	Acteurs phono Plateformes sociales <i>Pure players</i> Acteurs du SV Circuit CNC CNM
Niveau de la branche	Syndicats CNV-CNM	Plateformes de streaming Artistes Intermédiaires	
Niveau de l'organisation	Différentes directions	Différentes directions, nouveaux métiers	
Niveau de l'opérationnel	Instructrices Membres de commission Bénéficiaires des aides	Experts techniques Experts de la musique	Instructrices Membres de commission Bénéficiaires des aides

1.3 Les processus multiniveaux comme cœur de la régulation

Nous défendons une vision processuelle de la régulation : les règles jouées²⁹⁴ par des acteurs existent et prennent différentes formes parce qu'elles résultent de processus, elles sont mobilisées de manière différente par les acteurs et mises en pratique différemment selon les contextes, mais aussi selon les niveaux.

Nous décrivons ci-après quatre processus majeurs d'établissement de règles, qui enferment eux-mêmes une myriade de processus (apprentissage, négociations, constructions, suppressions, etc.).

governance and regulation is manifested in the identification of 'hybrid' organizations or networks that combine governmental and non-governmental actors in a variety of ways. »

²⁹⁴ Au sens de « jeux de la règle » (Dumez & Suquet, 2009).

Ils ne se veulent pas exhaustifs et notre objectif n'est d'ailleurs pas d'aboutir à un modèle théorique : ces descriptions éclairent modestement, mais plus précisément, différentes facettes de la régulation.

1.3.1 L'installation d'un esprit des règles

Les processus d'installation d'un esprit des règles relevés dans nos résultats correspondent à un mouvement descendant entre les niveaux de régulation : ils proviennent de règles conçues et façonnées à des niveaux interorganisationnels de la régulation, derrière lesquelles s'alignent des pratiques et des manières de faire à des niveaux plus intraorganisationnels.

1.3.1.1 Les régulations interorganisationnelles du système d'aide du CNV-CNM innervent ses régulations intraorganisationnelles

Le rôle de l'État en matière culturelle est passé de mécène à un interventionnisme pluriel, né dans les années 1960, prolongé dans les années 1980 et renouvelé par les crises à partir des années 2000. Aux principes guidant le mécénat étatique (faire rayonner le pouvoir par exemple) s'est ajoutée une série d'arguments d'abord d'ordre économique (développer les industries culturelles, combler les défaillances de ces marchés spécifiques), mais pas seulement : le contrôle de l'ordre public ou la défense de la diversité culturelle ont tout autant été des guides de la politique en matière de musique.

Si la répartition du budget de l'État consacré à la musique porte les traces d'une tradition du mécénat et d'un soutien orienté principalement vers un spectacle vivant longtemps considéré comme intrinsèquement déficitaire, les diversifications des modalités d'intervention publique dans la musique ont tout autant donné naissance à des règles visibles, qui ont sédimenté jusqu'à la période contemporaine : un budget consacré par l'État donc, une ordonnance sur les licences d'entrepreneur de spectacles, une fiscalité dédiée (à l'image de la taxe sur les spectacles de variété mise en place ou bien des variations de niveaux de TVA), des quotas radiophoniques ou encore des labellisations de scènes conventionnées. Dans la période récente, les réglementations ont tendu à encadrer la transformation numérique de la branche de la musique enregistrée tout en apportant un soutien aux acteurs mis en difficulté par les crises successives.

Le soutien à la musique s'inscrit dans cette conception plus large du soutien aux industries culturelles qui a forgé l'esprit de ses règles. Mais son modèle organisationnel est aussi le résultat d'une construction historique de la politique musicale qui a donné lieu à la création de guichets

aussi bien au sein du ministère que dans les administrations déconcentrées ou pris en charge par des professionnels.

La construction d'un système d'aides au niveau de la branche du spectacle vivant musical s'inscrit elle aussi dans un certain esprit. Elle est le résultat d'un rapport de force entre l'État et les professionnels de la branche qu'on ne peut limiter à une rencontre d'opportunismes et encore moins à la recherche d'un conflit direct : de manière plus subtile, la volonté initiale de collaborer s'est trouvée prise dans la rencontre d'une éthique propre aux acteurs du spectacle – la volonté de préserver l'essence du spectacle et de parer leur marginalisation face à la puissance publique malgré l'organisation d'une solidarité entre professionnels – avec les logiques d'un État oscillant entre désir de laisser-faire, besoin de délégation et exigence du service public. Elle a notamment donné naissance à une forme de solidarité singulière entre des acteurs originellement concurrents. Les pratiques de la branche sont imprégnées de ces négociations et de ces transactions entre État et professionnels : la concertation des professionnels est une obligation fixée par la loi et une source d'intégrité, tandis que les formes successives données à l'organisme gérant de la taxe (de l'ASTP au CNM) ou à ses instances (du Conseil d'administration au Conseil professionnel) signalent bien la singulière hybridité du système d'aide. De même, l'éthique du choix des membres de commission admet le fait de connaître les porteurs de projet puisque c'est un moyen de détecter de potentiels abus ou comportement opportunistes.

Plus encore, concernant le soutien au spectacle vivant, on retrouve les arguments génériques d'une intervention publique ; mais celui qui prédomine est l'objectif de professionnalisation de la branche. Il est inscrit dans sa principale réglementation, à savoir la taxe sur les spectacles de variétés qui est conçue par beaucoup comme un mécanisme de solidarité entre acteurs de la branche. « On n'est plus au temps des Médicis », dit un de nos enquêtés, faisant un lien entre les niveaux de la régulation : la musique est un secteur économique à part entière développé par ses acteurs, et non plus seulement un art au service du rayonnement régalien, ce qui justifie la forme des commissions.

1.3.1.2 L'alignement des acteurs d'une branche comme source d'installation de règles

On retrouve des processus analogues dans le cas Believe. Le chapitre 2 nous montre que, dans une mutation dépassant les frontières de la musique, au niveau de l'écosystème, l'arrivée du numérique a été un déclencheur. Les modèles d'affaires sont impulsés par les plateformes et caractérisés par une économie de l'attention ayant pris le relais d'une économie de la propriété. Elle s'appuie sur de

nouveaux formats techniques : le triptyque données-algorithmes-playlists a succédé à peu à peu pris une place dominante face au CD.

Ces nouvelles tendances se sont infusées au sein de la branche de la musique enregistrée. Par l'étude des relations de Believe avec ses partenaires, on constate qu'ils partagent un esprit des règles tourné vers la volonté d'étendre le streaming. Il s'agit d'encourager l'engagement des utilisateurs de streaming, condition de sa viabilité économique. Mais il s'agit aussi et surtout d'organiser la branche autour de la diffusion en streaming : c'est de ce niveau qu'émerge un besoin d'intermédiation entre artistes et plateformes, auquel répond le rôle joué par Believe. Pour les artistes, le mantra que s'est fixé Believe (encourager l'indépendance) joue un rôle notable : l'intermédiation proposée par la firme favorise l'indépendance, mais dans le même temps cette intermédiation se trouve renforcée par « l'indépendance ». Elle se rend indispensable. En effet, comme l'explique un enquêté, l'incitation à la liberté de l'artiste résulte en une récurrence de revenus pour le distributeur numérique, justement parce qu'elle nourrit des besoins qu'il ne peut satisfaire seul :

« Tu vois, le truc qui est important c'est qu'on travaille avec des artistes ou avec des labels indépendants, et notre rôle c'est de faire en sorte qu'ils soient les plus indépendants possible dans leur entreprise. Et à partir du moment où tu es dépendant de l'avis d'une personne, que ce soit un rédac cher, un journaliste, un curateur, un playlisteur, un édito, peu importe, tu les rends dépendants de ce genre d'actions. Et en fait nous, notre responsabilité – et c'est un bien grand mot parce que ce n'est pas facile à faire – c'est de leur donner les clés pour être indépendants. Parce que plus ils sont indépendants et plus c'est du recurring business pour nous, parce qu'ils auront compris qu'en étant patient, en étant productif et en ayant un minimum d'originalité, il n'y a aucune raison – enfin il faut qu'ils aient un minimum de compétences évidemment – qu'ils n'y arrivent pas. »

Head of Distribution

Ainsi la reconfiguration de l'intermédiation dans la musique enregistrée ne se fait pas que par le biais des plateformes, elle se fait tout autant par les acteurs d'un nouveau marché, celui de la distribution numérique. Les règles de ce marché sont rendues visibles par les outils de contrôle qui régissent les rapports de force entre ses parties prenantes : la notation *Preferred partners* en est une bonne illustration. Par ailleurs, le succès des musiques rap est devenu une référence pour la filière phonographique en tant qu'il est un des moteurs de l'écoute sur les plateformes ; et son modèle d'artistes « auto-produits », articulé au modèle de services des intermédiaires, s'est étendu.

Au niveau de l'organisation, les besoins – en particulier d'adaptation technique – des plateformes et des artistes fonctionnent alors comme un aiguillon pour le distributeur numérique. L'esprit des règles du streaming s'innervent dans ce niveau organisationnel. Le principe d'indépendance par le numérique, défendu par Believe, en est imprégné, de même que la trajectoire stratégique de l'entreprise française, et de même que son organisation : un système d'information fondé sur la multiplication d'outils technologiques et de nouveaux métiers.

Les règles portées dans ce modèle économique et son modèle technique sont traduites dans les pratiques au niveau opérationnel : les indicateurs numériques constituent une mesure de l'engagement des utilisateurs et de manière générale la donnée habite le quotidien des salariés. Les relations avec les partenaires s'ancrent aussi dans de nouveaux objets et de nouveaux rapports organisationnels : détection des talents sur les plateformes, ingestion des métadonnées en fonction des exigences des plateformes de diffusion, *flag* des priorités pour préparer le *pitch* auprès des éditeurs, ou encore gestion des urgences de publication des artistes. La logique de services à destination des artistes porte aussi la marque des orientations technologiques et de l'accès portés aux niveaux de l'organisation et de l'opérationnel.

En retour, les règles de l'organisation ont eu une influence sur la branche de la musique enregistrée : Believe a largement participé à l'apparition de nouveaux métiers, à la position d'une nouvelle forme d'intermédiation et à l'installation d'un modèle pyramidal adopté dans la branche. Par ailleurs, la complémentarité de son modèle organisationnel avec les manières de faire du rap a également contribué à l'expansion de cette esthétique dans l'écosystème musical (Poinson, 2021).

1.3.2 La sédimentation depuis les niveaux intraorganisationnels

Les règles peuvent aussi s'installer et se maintenir à partir de pratiques intraorganisationnelles qui se routinisent, acquièrent et sont maintenues dans une place durable. Elles façonnent alors les manières de concevoir et de faire des niveaux interorganisationnels, dans un mouvement ascendant qui nourrit en retour l'installation de l'esprit des règles. Autrement dit encore, ces règles s'autonomisent et forment leur propre « esprit ».

1.3.2.1 Une systématisation de la technologie qui rend son intermédiation incontournable

L'importance grandissante des playlists offre un exemple intéressant d'un outil qui devient une ressource cruciale et influence les comportements des acteurs de la branche de la musique enregistrée. Les intermédiaires, eux-mêmes imprégnés d'un enthousiasme numérique, ont dans un premier temps intégré dans leur discours que ces playlists constituaient une alternative aux médias traditionnels puissante et facile d'accès :

« Ça a créé dans la tête des gens, y compris dans notre pitch, une mauvaise idée qui était de dire 'les labels et les artistes – enfin surtout les artistes – arrêtez de signer en major, arrêtez de signer des contrats de licence et des contrats d'artistes, regardez, tout ce dont vous avez besoin c'est d'entrer en playlist', parce que nous ça nous arrangeait de dire que c'était facile, ça nous arrangeait de dire que 'rentrer sur Virgin FM c'est une tannée, il y a 23 places en playlists, ils ont majoritairement de l'international, t'y arriveras jamais, c'est du copinage, c'est du réseau, alors que les playlists il y a beaucoup plus de roulements. »

Head of Distribution

Mais rapidement, au contact des outils numériques dont ils ont l'expertise, les équipes se rendent compte que l'intégration d'une playlist n'a rien de mécanique et qu'elle suppose un certain nombre de conditions pour opérer comme un relais efficace, au premier rang desquelles une bonne relation avec les plateformes (voir Chapitre 4, 3.1.2.2 et 4.2.3), pour être considéré comme une priorité. Dès lors, la connaissance et la maîtrise de ces subtilités forment une nouvelle expertise monnayable auprès des producteurs de contenus :

« On a dû freiner un peu : évidemment que les playlists sont un accélérateur, mais elles doivent être utilisées au bon moment, sur la bonne typologie d'artistes et au bon niveau. Et les playlists ne représentent pas toutes les solutions, c'est une offre éditoriale, donc si tu es sur un créneau qui n'est pas identifié par une priorité par la plateforme parce que ça ne représente pas un bassin d'audience suffisamment captif, bah tu n'auras pas de playlist, ou bien tu auras une offre de playlists tellement faible que dans la réalité tu auras moins de chances de faire du développement dessus. (...) C'est en créant de l'engagement, exactement comme de l'engagement en radio que tu fidélises tes abonnés, et que tu accrois tes chances d'aller choper des abonnés avec du bouche-à-oreille, du marketing, etc. »

Head of Distribution

Ainsi, le recours à la playlist n'est pas un amplificateur automatique, comme ses débuts ont pu le laisser penser, il doit s'accompagner d'une gestion de l'audience, traduite par le terme de « l'engagement ». Or pour générer cet engagement, pour développer son public en ligne, le projet

artistique a tout intérêt à être déjà structuré professionnellement, à avoir un entourage en mesure de « travailler » cette audience :

« Pour faire du développement d'audience, il faut avoir une base : si t'essayes de développer une audience alors qu'il n'y a pas de base en dessous, ça ne fera rien. Et les plateformes, elles, sont totalement dans cette logique-là, elles ne vont pas construire sur du sable mouvant, elles ne veulent pas construire sur des artistes qui n'ont pas un minimum de profil, un minimum de travail, et qui ne sont pas en mesure de se prendre en main de leur côté. [...] Ça ne sert à rien d'aller taper des playlists si je n'ai pas d'environnement, si je ne suis pas construit. »

Head of Distribution

Résumons : ceux qui possèdent la technologie numérique ou qui en ont une expertise sont ceux qui en formulent les promesses, un « vous avez les moyens d'être indépendants ». Mais ce sont aussi ceux qui en connaissent les failles et les exigences : ils savent que l'activation technologique n'est pas aussi simple qu'il y paraît et que, par exemple, ce qui garantit la pertinence et la fonctionnalité des outils numériques est l'engagement de l'audience et la structuration du projet. Si ces deux impératifs sont remplis, le propriétaire de la technologie numérique (ou de son expertise) va la vendre sous forme de service : il vend une capacité à faire exposer son contenu sur des plateformes surchargées (car certes tout type de contenu peut arriver sur ces plateformes, mais tout n'y arrive pas au même niveau de visibilité). Et si ces deux impératifs ne sont pas remplis, le distributeur numérique peut vendre des services qui permettront de les atteindre.

Ainsi, la maîtrise de la technologie rend ses acteurs incontournables et sa valeur croissante, donc de plus en plus rémunératrice. Ce mouvement est impulsé par les plateformes de type Spotify qui a mis en place en 2020 un service de promotion payant sur son interface, le Discovery Mode qui permet aux artistes une exposition inédite en échange d'un prélèvement sur les royalties générées, à chaque fois qu'un utilisateur clique sur la bannière promotionnelle par exemple²⁹⁵. Les tractations autour de l'exposition des contenus prennent encore plus d'ampleur dans des firmes comme Tencent, qui est partenaire de Believe (voir figure 20) : le groupe chinois inclut dans ses algorithmes

²⁹⁵ Pour certains, ce système relève de la payola, c'est-à-dire d'une exposition proche du pot-de-vin, car l'échange monétaire qui la sous-tend est dissimulé. Pour d'autres, il s'agit bien plutôt d'un système qui récompense la « bonne musique », à savoir celle plébiscitée par les utilisateurs, les services de promotion payants ne faisant qu'amplifier cette adhésion. Voir https://www.digitalmusicnews.com/2021/09/24/spotify-campaigns-feature-for-artists/?mc_cid=c0ea85f654&mc_cid=f1e1d6ef42 et https://www.musicbusinessworldwide.com/indie-labels-slam-spotifys-discovery-mode-but-diy-giants-love-it/?utm_campaign=Platform%20%26%20Stream&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter

de propagation des contenus le taux de marge qu'il a négocié avec ses partenaires. Autrement dit, plus le taux de marge au bénéfice de Tencent (et donc au détriment du partenaire) est élevé, moins la diffusion des contenus coûte cher à Tencent, plus elle accepte de propager les contenus du partenaire. Et pour espérer que son taux de marge augmente, le partenaire a l'option de voir le taux d'actionnariat de Tencent dans son activité augmenter : plus Tencent a des parts dans l'entreprise partenaire, plus il accepte de remonter les taux de marge.

Il est intéressant de voir que la propriété de la technologie (en particulier de la donnée) fonctionne comme la contrepartie du renoncement (au moins partiel) qu'ont fait les intermédiaires technologisés à une propriété sur les droits de catalogue. Cela montre aussi que l'âge de l'accès est loin d'avoir rendu obsolète la notion de propriété, à tout le moins en amont de la consommation musicale.

1.3.2.2 *L'aide comme système de contreparties enclenchant un processus de maintenance*

Les routines et les procédures installées du système d'aide du CNV-CNM sont aussi des moteurs de la régulation multiniveaux. Les contreparties qui les caractérisent sont autant un moyen de répondre aux orientations interorganisationnel qu'une amplification des dualités de ces orientations.

On l'a vu, la volonté d'encourager et de défendre le professionnalisme est inscrite dans les missions et les principes que l'établissement s'est fixés. La progressive réconciliation entre art et commerce qui a traversé l'histoire de la politique musicale a connu un pic dans un mandat Lang qui continue d'inspirer le fonctionnement plutôt utilitariste de la politique actuelle : dans ce contexte, « *la subvention [apparaît] comme la contrepartie d'un service rendu à la collectivité* » (Farchy & Sagot-Duvaouroux, 1994, p10). En effet, au niveau de l'organisation (ici, celle du CNV-CNM), le principe de professionnalisation se concrétise en un système de gains de ressources et de contreparties, assimilable à un marché, voire à du don contre don où l'obligation de donner trouve son pendant dans l'obligation de rendre (Mauss, 1923 ; Caillé, 2019).

En effet, pour son bon fonctionnement, l'établissement distribuant les aides a besoin de ressources, qui se trouvent fournies par des acteurs spécialisés comme les instructrices et les « faiseurs de dossiers », mais aussi et surtout par les organisations professionnelles et par les membres de commission. Premièrement, dans une logique de structuration professionnelle toujours,

l'établissement cherche à construire, orienter et réadapter les programmes de soutien, de la manière la plus efficace et la moins dispersée possible. Pour cela, il a besoin d'une information claire et générale sur les besoins des acteurs du terrain, qui lui est le plus souvent agrégée et apportée par les syndicats professionnels. Deuxièmement, il a besoin d'expertise dans ses différentes zones de décision : on l'a vu, par des mécanismes de recommandation et de cooptation, les organisations professionnelles sont les principaux pourvoyeurs de membres d'instances et de membres de commissions ainsi que les principaux instigateurs et participants des concertations organisées dans la filière. Ce sont elles qui sont les plus à même de défendre le principe général de professionnalisation, en tant qu'elles représentent le plus souvent des structures pérennes, garantes d'une bonne gestion et fédérées entre elles. Enfin, il a besoin de personnes qui ont du temps à consacrer à ces régulations : des personnes qui ont un intérêt à la défense de la profession et qui ont des postes dégageant du temps pour cela. C'est donc à ces acteurs que l'expertise est déléguée.

En échange de la fourniture de ces ressources, le système d'aide génère à son tour des ressources au bénéfice de ceux qui les lui apportent. La possibilité de voir ses besoins priorités dans le fonctionnement du système d'aide donne ainsi un intérêt concret au fait de se fédérer et de participer aux concertations : elle confère un pouvoir de faire infléchir l'élaboration et l'application des normes définissant le métier. Par ailleurs, on l'a vu, l'aide ne se limite pas à aider et la participation à la sélection permet la connaissance des règles et donc de « *faire de meilleurs dossiers* » (Membre de commission). Cela permet notamment de jouer avec le degré d'écart possible à la règle : par exemple, pour répondre à l'urgence de l'arrêt des activités de spectacle suite à la crise sanitaire, un fonds de secours a été mis en place avec des procédures et des documents nouveaux pour le personnel du CNM ; l'établissement n'ayant pas les moyens de vérifier l'authenticité de l'attestation sur l'honneur de dédit, ceux qui en avaient connaissance savaient donc qu'ils pouvaient en fournir une non signée, sans que ce soit rédhibitoire. Enfin, cette information générée par le système d'aides auprès des cercles de sélection permet à ses participants de la partager aux autres membres des syndicats : « *Moi ce que ça m'apporte c'est aussi pour les autres : je sais que mes petits camarades sont bien défendus, on est 3 ou 4 producteurs avec qui on s'entend bien, on a la même logique d'intégrité et d'impartialité* », dit un membre de commission.

Cette dernière citation montre comment ce sont les logiques d'intérêt collectif de la filière, de solidarité et de défense de la profession qui légitiment ce fonctionnement en contrepartie²⁹⁶. Et en faisant de l'implication dans la filière, de la structuration collective et de la constitution en réseaux des ressources activables, le système d'aide trace une voie incitative vers un modèle de professionnalisation censé stabiliser le tissu économique du secteur.

Au niveau opérationnel de la sélection des dossiers, une régulation propre s'opère, entre critères affichés et motifs de décision hors critères. Mais on retrouve cette idée selon laquelle les entreprises les plus professionnalisées sont les plus récompensées. Les exigences du système d'aide fonctionnent comme une garantie du professionnalisme et trouvent leur contrepartie dans plusieurs points. Tout d'abord, l'aide agit comme une certification au niveau de l'écosystème : les porteurs de projets soutenus gagnent une légitimité auprès des autres guichets d'aides. Par ailleurs, on peut considérer la concentration des aides sur un nombre réduit d'acteurs comme une valorisation de ceux qui prennent le plus de risques économiques (en termes d'investissements ou d'emploi par exemple), de ceux qui participent le plus au professionnalisme (par leurs bonnes pratiques solidaires), ou encore de ceux qui sont des champions nationaux d'une diversité et d'une souveraineté culturelle dans un contexte de compétition globale²⁹⁷. De même, parmi les motifs de décision hors critères inscrits dans le règlement intérieur, l'assurance qu'«on les connaît, ils travaillent bien» est un biais opératoire qui permet la gestion de l'abondance des demandes en éliminant les moins fiables (et donc celles les plus à même de générer des économies instables) et en retenant celles intégrées dans la filière : un projet inconnu sera probablement refusé, « *un groupe inconnu qui joue à Coachella, on soutient* » (Membre de commission).

Ce qui est à tout le moins manifeste, c'est que le respect des cadres légaux (et en premier lieu le paiement de la taxe), la garantie d'une continuité d'activité, les compétences administratives, la compréhension des critères (et donc l'expérience dans la demande d'aide) sont des fonctions croissantes du niveau de structuration des acteurs : en faire des conditions de l'accès aux aides est alors un moyen de garantir la matérialisation de l'esprit de professionnalisation porté au niveau de la branche. Ainsi, l'éthique d'une subvention efficace, repérée au niveau de la branche, est rejouée

²⁹⁶ Lire aussi Castaganac (1993) : « Parfaitement légitimé dans son secteur, [le Fonds de soutien] réunit l'ensemble des professions du spectacle même s'il donne logiquement la part belle à ses financeurs, les entrepreneurs. [...] Parfois critiqué comme privilégiant les 'gros' producteurs par son souci de défendre avant tout l'ossature économique du secteur, le Fonds de soutien 'colle' à la réalité des pratiques des professionnels français. » p69.

²⁹⁷ D'ailleurs, le système d'aide joue également un rôle protecteur dans cette concurrence mondiale en limitant l'accès des géants internationaux aux aides et en redistribuant leurs recettes sur le territoire français par le biais de la taxe.

singulièrement par les pratiques du niveau opérationnel, dans une éthique professionnelle de la sélection partagée par les membres de commission d'horizons différents, mais qui « *travaillent le consensus* » (Membre de commission. Ainsi, le rejet du favoritisme (à rebours d'une concentration des aides) se justifie aussi bien par la responsabilité de la distribution de l'argent public que par l'objectif de développement de la branche :

« À tous les échelons de l'entité, les gens [ont] le souci de faire de leur mieux pour faire les meilleurs programmes possibles pour soutenir la filière. La gouvernance, les gens à la tête du truc, tout le monde [a] suffisamment le sens des responsabilités pour justement ne pas aller dans ce travers-là de redistribuer l'argent aux copains. [...] Que ce soit le CA, le CP ou les commissions, je pense que tout le monde était soucieux de [la gestion de l'argent public]. »

Membre de commission

« *Faire de [son] mieux pour faire les meilleurs programmes possibles pour soutenir la filière* » : cette séquence résume nombre d'aspects du système d'aides. Tout d'abord, il s'agit de « faire de son mieux », tout n'est pas mécanique et prévisible, il faut faire avec les outils existants et avec la « *part d'humain* » que requière la sélection des dossiers. C'est aussi faire de son mieux dans une organisation complexe, faite de multiples zones de pouvoir et de décisions. « *Pour soutenir la filière* » : c'est à la pérennisation de la filière du spectacle vivant musical et des variétés que ces efforts concourent. En fonctionnant comme un espace d'échanges mettant en jeu des ressources, en exigeant des contreparties aux acteurs qui souhaitent souscrire, le système d'aides performe l'affirmation du « Métier » (CNV, 2002). Ce sont les choix qui y sont opérés qui permettent à ses acteurs de *faire profession*, de pouvoir être un groupe professionnel, et qui garantissent – d'une manière indirecte et complexe – une certaine pérennité du secteur qu'ils défendent. En retour, les régularités de la régulation aux niveaux de l'organisation et de l'opérationnel façonnent résolument la politique publique menée au niveau de la branche et même de l'écosystème : la concentration des aides en est une des manifestations.

En définitive, le système d'aide du CNV-CNM est en mesure d'accomplir un processus général de maintenance, car à chacun de ses niveaux, les acteurs déclinent en pratiques et en règles le principe de professionnalisation qu'ils partagent, selon des intérêts plus convergents que similaires.

1.3.3 Désynchronisation des niveaux : le livestream entre sédimentation et divergences des conceptions

Mais plutôt que de s'aligner et de se renforcer, l'établissement des règles aux quatre niveaux de la régulation peut plutôt se désynchroniser, aboutissant à la fois à des divergences et à des maintiens de règles.

Le livestream offre un cas d'étude intéressant en matière de processus de règles en train de se faire et de rencontre de régulations interorganisationnelles. L'essor du format suite au choc écosystémique de la pandémie s'est inscrit dans une tendance récente à la numérisation du live et a créé une opportunité économique inédite sur laquelle de nombreux acteurs de l'écosystème musical se sont lancés. Les succès d'audience, les taux d'engagement observés ou encore l'accélération des mouvements sectoriels semblaient alors constituer des signaux faibles d'un développement pérenne et d'une installation des règles.

Pourtant, on n'observe pas de convergence des conceptions aux niveaux macro et la formation d'un esprit de règles qui irrigue les pratiques du niveau opérationnel. L'esthétique du tournant vidéo n'a pas encore fermement influencé l'esthétique du live, tandis que la conception du spectacle numérique des acteurs audiovisuels ou celle des *pure players* du livestream diffèrent de l'essence du live imprimée chez les acteurs traditionnels du concert. Le soutien aux artistes en une période incertaine a formé un plus grand consensus que la définition et le développement du livestream.

Plus encore, les esprits de règles qui se forment se retrouvent en décalage avec les pratiques du niveau opérationnel. Une variété d'acteurs (diffuseurs télévisuels, professionnels du spectacle vivant, pouvoirs publics et quelques *pure players*) se sont retrouvés dans une critique commune des plateformes sociales accusées de contrôler verticalement la chaîne de valeur du live en ligne, de verrouiller sa monétisation (« *si l'industrie ne se penche pas progressivement sur toute la valeur de ces contenus, elle se réduira à Facebook et Instagram parce que ce sont eux qui les monétisent* », dit le fondateur de Sessions) et de menacer la diversité des représentations voire l'existence du spectacle. Il est indéniable que les GAFAs ont acquis un pouvoir de marché considérable du fait de leur force de frappe financière (voir figure) et de leurs compétences techniques, mais il est notable de constater qu'elles ont moins participé à la consolidation du marché que les *majors* du disque ou que certains *pure players* comme Dice et Mandolin²⁹⁸ (voir annexes) et que naissent de nouvelles plateformes intégrées non moins puissantes que les géants d'internet sur le sujet du livestream.

²⁹⁸ En juillet 2022, Sony et Roblox signent un partenariat, en septembre 2021 Mandolin acquiert la plateforme NoonChorus, en octobre Deezer rachète Dreamstage et prend des parts dans Driift, en janvier 2022 Warner Music noue un contrat avec The Sandbox, en mars 2022 nugs.net s'associe à SiriusXM et Epic Games fait l'acquisition de Bandcamp, etc. (voir annexes)

De manière similaire, les stratégies des acteurs n'ont pas non plus convergé : les modèles bien distincts du livestream qui existaient avant la pandémie sont restés dans des trajectoires séparées malgré le choc provoqué par la crise sanitaire. Quelques plateformes ont établi des modèles fondés sur les populations exclues de l'industrie du live, mais les stratégies du numérique n'ont pas envahi la branche. L'avenir du livestream n'était pas tracé d'avance, après la pandémie il ne l'est pas plus. Par conséquent, au niveau organisationnel, la chaîne de valeur que l'on peut dégager est hétéroclite, ses fonctions pas tout à fait installées. Les acteurs cherchent plutôt à s'appuyer sur les circuits existants et à en sauvegarder les principes.

Néanmoins, un vecteur d'installation des règles repéré ci-dessus se manifeste aussi dans l'évolution du livestream : la systématisation des aspects techniques du format. En effet, le choc de la pandémie a été l'occasion d'améliorer les modèles techniques : le nombre d'outils proposés, la performance technique des diffusions en ligne ou encore la complémentarité des plateformes. Bien qu'elles tendent à être invisibilisées, faire d'une représentation musicale un contenu vidéo visionnable en streaming en direct²⁹⁹ requiert une forte dose de tâches techniques. On l'a vu avec l'exemple de United We Stream, des besoins *a minima* techniques sur la captation, son implémentation dans les réseaux de distribution et sa diffusion, sont le lot commun de ces représentations. Que ce soit des acteurs historiques du spectacle vivant ou des *pure players*, les investissements dans l'équipement en captation, la création de studios de tournage ou la mise en place d'outils se sont multipliés, ancrant les capacités techniques dans les usages et dans le long terme :

« Le plus grand changement que nous avons connu au cours des trois derniers mois est peut-être simplement [...] le fait que le livestream s'inscrit désormais dans l'ensemble de tout ce que nous faisons en tant qu'artistes, créateurs et représentants d'artistes »

Fondateur, Driift

S'ajoutent à cette systématisation une multitude d'autres besoins : des besoins de trouver un lieu de représentation, des besoins de captation et d'exposition pour les producteurs de contenus, des besoins d'expertise de contenus pour les opérateurs de canaux, des besoins de monétisation pour tous les acteurs, etc. Mais, à l'image de la musique enregistrée, cette intermédiation tend à être

²⁹⁹ Dans un cas extrême, l'intégralité de la chaîne de valeur peut d'ailleurs relever de tâches opérées sur des machines et étant en partie automatisable : la prestation musicale peut être réalisée en musique assistée par ordinateur, la captation avec un smartphone, et la diffusion rendue possible par des logiciels spécialisés.

invisibilisée. Ses aspects techniques et le chaînage complexe de ses tâches la rendent difficilement appréhendable, tandis que la dimension internationale des acteurs, les opérations en marque blanche et la tendance à l'intégration verticale des activités (remontant parfois jusqu'à la production) ajoutent au manque de lisibilité. Mais plus que mal compris, le rôle de l'intermédiation est minoré, activement par ses protagonistes, passivement par le grand public et la recherche. Non seulement parce que son objectif est de créer le moins d'interférences possible entre le spectacle créé et sa réception par le public³⁰⁰, mais aussi parce que cette invisibilisation place ses acteurs en une position incontournable. Or c'est précisément le besoin d'intermédiation qui relie les pratiques autour du livestream : ce qui laisse penser qu'on assiste à une reconfiguration plus qu'à une désintermédiation, ainsi qu'à une expansion des codes de la régulation en contexte numérique (importance de la donnée, des plateformes, de l'intermédiation technique, des services aux producteurs de contenus, des populations BoP...).

1.3.4 Les processus de marginalisation des règles

Esquissée dans la description du processus précédent, la marginalisation des règles correspond aux règles qui ne tiennent pas ou peinent à tenir, qui se retrouvent dès lors à risque, de ne pas faire leur place dans l'écosystème voire de disparaître.

1.3.4.1 *L'indépendance numérique comme nouvel impératif*

L'installation et la maintenance de règles peuvent se faire aux dépens d'autres règles et de leurs mises en pratiques. Ce constat nous permet ici non seulement d'alimenter notre recherche sur la régulation, mais également d'abonder dans les sens des apports de la littérature sur les charges du travail numérique pour les artistes.

L'installation de règles propres au numérique fait que les nouveaux intermédiaires du numérique interviennent certes moins dans les processus créatifs (notamment l'écriture) et proposent de nouvelles règles contractuelles autorisant les artistes à ne pas céder d'emblée leurs droits. Mais elle n'a pas éliminé nombre de tâches que les artistes et leur entourage sont plus ou moins en mesure d'endosser. Pour les artistes émergents, ils doivent souvent seuls concevoir leur identité artistique,

³⁰⁰ L'espoir suscité par le livestream est d'ailleurs en partie celui-ci : éliminer toutes les contraintes pesant sur le créateur et son public, que ce soit des contraintes de temps ou des contraintes de lieu, et en particulier éliminer les contraintes des tâches techniques. C'est d'autant plus le cas lorsque le diffuseur – Twitch par exemple – assume lui-même les opérations techniques décrites ci-dessus, permettant au producteur de contenu de voir ce dernier diffusé sans mobiliser d'autres prestataires.

trouver des moyens de production et de communication (donc démarcher), et former une fan base préalable à leur détection par les distributeurs numériques (voir chapitre 4). Les artistes confirmés - telle Barbara Hendricks, citée comme épitome de l'indépendance – deviennent certes propriétaires de leurs masters, mais ils doivent prendre en charge le choix des œuvres, des dates et des cadences de sortie, en fonction des impératifs de conquête d'audience et de fréquences de diffusion exigés par les acteurs du streaming (au premier rang desquels les distributeurs numériques) et des moyens requis par la distribution à grande échelle (disposer d'un système de distribution avec économies d'échelle par exemple). L'incapacité à prendre en charge toutes ces tâches et leur expertise est d'ailleurs une opportunité économique comme l'explique un des salariés interrogés chez Believe :

« Nous, notre responsabilité – et c'est un bien grand mot parce que ce n'est pas facile à faire – c'est de leur donner les clés pour être indépendants. Parce que plus ils sont indépendants et plus c'est du recurring business pour nous, parce qu'ils auront compris qu'en étant patient, en étant productif et en ayant un minimum d'originalité, il n'y a aucune raison – enfin il faut qu'ils aient un minimum de compétences évidemment – qu'ils n'y arrivent pas. »

Head of Distribution

L'incitation à la liberté des artistes n'élimine pas certaines tâches, en encourage donc l'intermédiation et résulte en une récurrence des affaires pour l'intermédiaire. Par ailleurs, la régulation numérique a conduit non seulement à l'utilisation de nouveaux outils aux niveaux organisationnel et opérationnel, mais aussi à l'apparition de nouveaux rythmes de production (notamment la fréquence des contenus produits et le planning de leur sortie), à l'exigence d'une structuration professionnelle capable de développer des audiences en ligne ou encore à la mise en forme des contenus par le distributeur numérique. Par contraste, dans les pays émergents, les artistes en relation avec Believe peinent à s'inscrire dans ces logiques :

« Avec ces nouveaux artistes sur ce territoire j'ai l'impression de repartir à Believe au début : ils arrivent à enregistrer leur son en studio pour 15 € et ensuite ils envoient tout sur Whatsapp et donc ils ne monétisent pas, ils ne gagnent pas d'argent. Donc nous on leur dit "non, tu vas attendre et livrer dans trois semaines, comme ça tu auras un bon placement sur toutes les plateformes, Spotify, Deezer, etc.". Mais il y a cette impossibilité de se projeter dans l'avenir et c'est super dur. Quant aux labels, il n'y en a tout simplement pas, parce qu'ils n'ont pas assez de sous pour produire le prochain truc. Et donc les artistes n'ont même pas de manager, ils font du one shot. »

Head of Sales

Ainsi, au niveau organisationnel, les moyens mis à disposition des artistes pour leur diffusion varient selon le niveau d'engagement d'audiences que ces derniers parviennent à dégager au préalable, selon le niveau de structuration qu'ils ont atteint et selon les relations que leur intermédiaire a négociées avec les plateformes. De telles barrières à l'entrée supposent des situations de départ inégales entre producteurs de contenus ; des inégalités qui s'amplifient une fois qu'elles passent par les intermédiaires de l'exposition numérique.

Et comme relaté par la littérature sur les plateformes (voir chapitre 2), ces dernières favorisent des phénomènes de marginalisations écosystémiques (en tant qu'ils dépassent la branche de la musique enregistrée et même le secteur de la musique). Premièrement, la réduction de la diversité culturelle, puisque la croissance sans précédent des marchés émergents grâce aux plateformes s'est faite au détriment d'acteurs économiques locaux en dénaturant les relations entre production, distribution et consommation, et en entraînant la disparition de certains (de Marchi & Ladeira, 2018). Deuxièmement, l'« atomisation » du travail artistique indépendant (Ithurbide et Rivron, 2018) qui fait des musiciens des « *biscateiros* » (tâcherons) de l'économie musicale, travaillant non pas dans une logique salariale, mais entrepreneuriale, avec son lot de risques (« le travailleur doit prendre en charge les coûts de production, sans garantie de retour », Improta França, 2018) et sa charge de dépendances.

1.3.4.2 *Processus cumulatifs et phénomènes d'exclusion du système d'aide*

Le système d'aide du CNV-CNM s'avère être un autre lieu des spirales produites par l'écosystème musical, dans lequel plus on a de ressources, plus on est en mesure de les accumuler³⁰¹. À ses niveaux intraorganisationnels, le système de contreparties sur lequel il se fonde crée lui aussi des cercles vertueux pour les uns et des cercles vicieux pour les autres ; des situations de juges et parties, ainsi que des situations de difficultés d'accès.

En effet, être un acteur notoire de la filière (en termes de volume d'affaires, d'emploi généré ou même de réputation) permet d'être identifié par les membres (professionnels) des commissions et peut participer à l'activation du motif « on les connaît, ils travaillent bien ». Les structures disposant

³⁰¹ Un effet Matthieu dans la musique, en somme : « Car on donnera à celui qui a et il aura en plus ; mais celui qui n'a pas, on lui enlèvera même ce qu'il a » (Matthieu, XXV, 29, La Pléiade, 1971)

ainsi d'un rapport de force économique sont aussi celles les plus à même de négocier directement avec la tutelle ministérielle et de faire prioriser leurs besoins dans les orientations politiques. De même, la participation aux différents réseaux informels du secteur ainsi qu'aux zones de pouvoir entourant la commission permet une identification des projets et de leurs porteurs. Le cas Crescendo que nous avons décrit donne justement à voir comment l'intégration de comités de sélection joue dans l'identification, et il est intéressant de noter qu'avant l'intégration d'un de ses fondateurs dans une commission d'aide, ce dernier était déjà membre d'autres comités de sélection musicaux et primés en tant qu'artiste par d'autres institutions : en bref, relativement structuré et intégré dans l'écosystème.

La participation aux réseaux informels permet donc aux membres de commissions de devenir légitimes pour d'autres comités sélectifs (nombre de membres siègent dans plusieurs commissions, du CNM à la Sacem en passant par le CNC ou les DRAC) ou d'autres réseaux informels. Et elle a d'autres vertus comme récolter de l'information sur le fonctionnement des aides, mieux cerner ses exigences et apprendre à anticiper la mécanique des critères. Une anticipation que la fréquence élevée de dépôt de dossiers – elle-même fonction du niveau de structuration – améliore tout autant. À l'inverse, le manque de structuration va peser sur la capacité à démontrer le respect des cadres administratifs et légaux (voir Chapitre 3). Ce faisceau de pratiques permet d'autant plus de répondre aux exigences de professionnalisation du système d'aides : autrement dit, plus on a les ressources exigées (être professionnalisé), plus on est en mesure de les engranger (recevoir une aide au développement de l'activité) ; par contraste, moins on a d'aide, moins on est en position d'en obtenir. Des processus cumulatifs qui sont matérialisés dans la concentration des aides sur un nombre réduit de porteurs de projets³⁰² et la présence de bénéficiaires exclus et potentiels.

La conclusion peut alors paraître simple, mais il nous semble important de la formuler : à rebours de l'aide comme secours et flux financier unilatéral (d'un organisme répartiteur à des bénéficiaires), l'aide du CNV-CNM est un système dans lequel les ressources ne sont pas strictement financières (ce peut être de l'information, des compétences, du temps) et elles ne font pas l'objet d'un don unilatéral puisqu'elles font elles-mêmes appel à des ressources pour leur fonctionnement (là aussi de l'information, des compétences, du temps, donc un niveau de professionnalisation).

³⁰² En 1992, Ramonde Moulin observait un phénomène similaire sur les assemblées des Fonds Régionaux d'Art Contemporain : le conseil d'administration composé de représentants politiques, opérait ses choix en s'en remettant aux décisions préparées par des « comités techniques » (ou « comités d'achats ») constitués de professionnels qui font leur choix sur leur propre information, issue de leur expérience de terrain : un « jugement professionnel ». Or la sociologue observe dans le même temps une concentration des crédits accordés à un nombre réduit d'artistes de forte notoriété, excluant notamment les artistes femmes, jeunes, régionaux et étrangers.

1.3.5 Parer la marginalisation par des régulations émergentes des niveaux intraorganisationnels : la pédagogie autour de règles non installées

Un autre processus lié à la marginalisation des règles, mais qui va à son encontre est la propension chez certains acteurs à parvenir à faire bouger les lignes et dépasser les blocages par des initiatives intraorganisationnelles. Ces initiatives prennent notamment la forme de pédagogies. En effet, l'incomplétude des règles formelles laisse la place à des mécanismes d'apprentissage de ces règles, par le biais d'exemples, d'outils (Favereau, 2009), mais aussi d'activités organisationnelles dédiées à leur explication. C'est ce dont sont chargés les Label managers travaillant sur des territoires émergents dont on a vu la marginalisation par des régulations centrées autour des pratiques numériques :

« Les label managers [dans les territoires émergents] on veut en faire des experts, et le temps qu'ils le deviennent, on veut qu'ils signent plein d'artistes et qu'ils trouvent le tube de demain. Ça va être beaucoup de formation pour eux. Et à leur tour ils vont faire des ateliers pour les artistes où ils leur expliqueront ce que c'est le digital et pourquoi il faut être dans le digital. »

Head of Sales

De même, le fait que les règles numériques du live ne soient pas véritablement installées place les prestataires techniques du livestream dans une position d'éducateurs face aux producteurs de contenus (parmi lesquels les artistes et les acteurs du spectacle vivant) qui sont plutôt dans une position d'apprenants face à des modèles techniques aussi bien qu'économiques qu'ils ne maîtrisent pas : tandis que YouTube Music France fait des webinaires expliquant les clés du succès d'un livestream (inclure une rediffusion, proposer des *tips*, travailler l'interaction virtuelle avec les fans pour stimuler leur engagement, etc.³⁰³), Dice a mis en place un service support dédié à l'accompagnement des internautes visionnant leur premier livestream. La pédagogie autour de règles encore négligées prend donc souvent la forme de règles autonomes dont les acteurs se dotent face aux règles de contrôle installées (Reynaud, 1989), et est donc un vecteur d'installation de nouvelles régulations, une manière de faire « *que ce format l'emporte* » (COO, Driift).

³⁰³ Webinaire « YouTube Insiders : Le livestream sur YouTube » organisé par YouTube Music, le 05 juillet 2021.

Le cas de la construction du succès du rappeur martiniquais Tiitof - en contrat à AllPoints chez Believe – est une bonne illustration des possibilités de parer la marginalisation de certaines règles et de leurs acteurs, voire de faire évoluer les régulations installées et maintenues. En 2019, Deezer et Spotify « *ne savent pas où mettre* » la musique de ce rappeur : il se retrouve classé par les plateformes de streaming dans des catégories « afros », des playlists qui ne rassemblent pas un grand nombre d'abonnés et qui peinent donc à donner de l'ampleur à son projet. Sa cheffe de projet à AllPoints, convaincue qu'il a les armes pour percer, est surtout animée par une conviction personnelle, un combat intime qu'elle mène pour faire triompher la musique des territoires DOM-TOM, négligée en métropole : en bref, une règle autonome.

Pour « *faire entrer Tiitof dans le rap français sans qu'il soit catégorisé 'pagne et île'* », autrement dit pour permettre à l'artiste d'avoir ses chances dans le marché musical, elle convainc alors le beatmaker Guilty de devenir le réalisateur du projet (« *celui qui va écouter une musique et dire 'tu devrais rajouter ci ou ça'* »), lui qui a réalisé les albums de nombreux rappeurs français, dont SCH : « *Guilty c'est l'assurance que Booska-P, Rap Elite et Rapunchline vont dire 'OK c'est du rap français' et vont donc commencer à faire rentrer dans le rap game un mec qui n'est pas dedans à la base* » (Cheffe de projet). Dans le même temps, le label, en partenariat avec Guilty, organise le tournage d'un clip avec Chill [réalisateur de clips] « *qui a fait le dernier Ninho* ». Ce passage par le réalisateur a ouvert les portes du travail à la fois sur les médias et les plateformes : les lignes de la régulation bougent au niveau de la branche.

L'obtention d'une place nouvelle pour un rappeur d'outre-mer dans le paysage du rap français est finalement actée grâce à deux métiers propres à l'organisation Believe : le Trademarketing et le marketing digital, moteurs de la conquête d'audience. Nourri d'un travail de production certifié par des noms du rap français, connaissant son histoire, le Trademarketing détient les ressources nécessaires pour nourrir son *pitch*³⁰⁴ auprès des éditorialistes des plateformes, d'autant que, animée d'une conviction personnelle, la cheffe de projet est en mesure de leur exiger des résultats : « *je priorise toujours et quand c'est vraiment important au Trademarketing ils le savent et il ne peut pas ne pas y avoir de résultats* » (Cheffe de projet). En parallèle, le Marketing digital travaille la diffusion des contenus : « *On a réussi à faire identifier Tiitof, parce que tous les briefs que j'ai faits [le Marketing digital] les a vraiment lus, il les a compris (...) et une fois qu'on a eu les playlists, qu'on a eu la promo il a fait ce travail de garder ta communauté de base qui stream, de garder ce gros noyau et d'aller chercher un tout petit peu en dehors pour commencer* »

³⁰⁴ « [Dans le cas de Tiitof] l'argumentaire c'était 'Tiitof, artiste martiniquais lauréat des Victoires musicales locales, aujourd'hui il travaille avec Guilty (Ninho, SCH, Aya Nakamura), sous la lumière de Chill : Tiitof est le prochain Ninho' » nous confirme un éditorialiste.

à diversifier l'écoute et l'auditeur. Alors qu'il ne connaissait rien à cette musique-là.» Les initiatives intraorganisationnelles sont alors le moyen de contrer la marginalisation liée aux régulations des niveaux interorganisationnels et d'installer de nouvelles règles : *« il s'avère que ça a fonctionné, on a réussi à rentrer et maintenant Tiitof est identifié rap français »* (Cheffe de projet).

1.4 Synthèse des apports théoriques

Au terme de cette section, nous avons résumé et éclairé plus précisément nos apports sur la régulation au prisme de notre grille de lecture. Nos résultats nous ont permis de déceler une variété de règles plus ou moins visibles, des législations aux routines, en passant par des modèles techniques, des modèles d'affaires ou encore des valeurs.

Cette dernière forme de règle est intéressante, car non seulement elle remet en cause la matérialité d'une norme, mais elle signale aussi que les règles font l'objet d'une conception. Cet esprit est lui-même l'aboutissement d'une histoire des règles et des pratiques, le résultat d'un processus de construction et de séquences de réflexion (qu'on peut croiser dans des réunions, des tables rondes, des instances, etc.). Ainsi, les règles et leur esprit dépendent de processus : leur conception et leur construction donc, mais aussi leur mise en acte, processus étroitement lié aux deux précédents. Bien loin de constituer un parcours linéaire qui irait de l'élaboration de la règle à son application, ces processus forment des allers-retours et sont faits de négociations, de rapports de force, de coopérations et d'incertitudes, qui structurent le monde économique de la musique.

Les rassembler en des processus généraux de règles est alors un moyen de distinguer et de décortiquer ces dynamiques circulaires et leurs effets. Au sein des catégories de processus construites, les quatre niveaux de notre grille de lecture sont alors un autre moyen d'analyser plus profondément les processus qui forment les régulations. Ils nous permettent de mettre en évidence des divergences à certains étages, résolues et compensées à d'autres étages. Dit autrement, l'analyse par niveaux permet d'expliquer des phénomènes en apparence contradictoires en y voyant plutôt des cohabitations multiniveaux de règles. L'indépendance des artistes comme moteur des régulations nées du numérique peut aussi bien constituer une promesse consensuelle au niveau de la branche qu'un modèle d'affaires pour de nouvelles organisations de l'intermédiation, et elle peut être aussi bien une réalité libératrice qu'un obstacle dans le développement professionnel des artistes. De même, un acteur peut être rétif au livestream en tant qu'il menace la conception du spectacle partagée par la branche et que ses acteurs cannibalisent la valeur du live ; mais dans le

même temps, il peut très bien expérimenter le format et en nouer des alliances avec des acteurs numériques dont le pouvoir n'est pas négligeable sur le marché du livestream. La convergence d'un grand nombre d'acteurs pour affirmer la complémentarité du live en distanciel avec le spectacle en présentiel, et les divergences de stratégies qu'elle recouvre marquent aussi cette complexité.

2 [Contributions managériales] Un risque de marginalisation des politiques publiques ?

Les contributions théoriques ci-dessus viennent aussi nourrir un discours proprement gestionnaire en tant qu'il propose des perspectives managériales. Il s'agit d'abord de formuler un constat sur la nécessité de gérer les temporalités de la régulation. Puis nous évaluons plus en profondeur ce que les régulations jouées par les porteurs du changement (en l'espèce dans la distribution numérique et le livestream) font aux politiques de soutien observées et réciproquement.

Les divergences qui en ressortent nous amènent à faire émerger un risque de marginalisation des règles de la politique publique face aux mutations en cours et à venir. Nous proposons alors des pistes de réflexion pour y faire face.

2.1 Au-delà de la musique : la régulation comme gestion des temporalités

Au regard de nos résultats et de l'importance de la notion de processus, le rôle du temps et sa maîtrise semblent cruciaux dans le déroulement des régulations. Tout d'abord les temporalités peuvent différer entre acteurs. Les nouveaux modèles de la musique – en particulier ceux des musiques urbaines – refont entièrement le déroulement des carrières d'artistes, faisant la part belle aux trajectoires fulgurantes et court-circuitant des étapes classiques du développement : c'est l'identification des projets et leur valorisation professionnelle par le suivi de certains jalons qui se voient ainsi remises en cause pour les acteurs traditionnels (et notamment les systèmes d'aide).

Les horizons traités par les stratégies et les règles que se donnent les acteurs varient selon les enjeux de chacun d'eux, selon l'esprit des règles qu'ils suivent. Ainsi, le livestream (qui a été un moment singulier de gestion des horizons, entre les besoins de court terme et la préparation du moyen terme) donne à voir ces divergences d'appréhension du temps selon les acteurs. D'un côté les

acteurs historiques du spectacle vivant se sont attachés à commander des études pour évaluer la capacité de reprise des concerts dans les conditions viables d'une situation prépandémique. C'est le cas, en mai 2021, du concert d'Indochine organisé par le Prodiss et l'AP-HP à l'Accor Arena visant à tester la possibilité de reprendre les concerts en présentiel debout et sans distanciation³⁰⁵. De même, l'AP-HP s'est associée à des collectifs d'acteurs du monde de la nuit pour expérimenter sur la transmission du virus en discothèque en octobre 2021³⁰⁶. Prouvant les bonnes perspectives de reprise, Live Nation avait réalisé sa propre étude en 2020 démontrant que la majorité des fans espéraient le retour des spectacles en présentiel³⁰⁷. De l'autre côté, des acteurs ont évalué, par contraste, le potentiel économique du livestream³⁰⁸ : ils démontrent alternativement la forte appétence des utilisateurs et le peu de succès à espérer de ce format³⁰⁹, révélant à quel point la mesure de l'adoption du format devient un enjeu pour l'écosystème musical.

Les questions de temps de la régulation se posent donc entre acteurs, mais aussi entre niveaux. Les commissions d'aide donnent ici un bon exemple de besoins divergents entre les niveaux écosystémiques, de branche, de l'organisation et de l'opérationnel : alors qu'en rythme « normal »³¹⁰ la distribution des aides génère déjà son lot de contraintes temporelles, le changement permanent de l'écosystème musical entraîne des urgences spécifiques dans ses branches, auxquelles une organisation comme le CNV ou le CNM tente de répondre par la mise en place accélérée de programmes de soutien. Mais pour les acteurs de la commission (instructrices, membres de commission ou encore porteurs de projets), cette accélération rentre en contradiction avec le temps nécessaire au traitement des dossiers, à la répétition des tâches nécessaires à son instruction, à l'inclusion d'une dimension humaine dans l'analyse des demandes.

³⁰⁵ <https://ambitionliveagain.org/>

³⁰⁶ <https://www.anrs.fr/fr/presse/communiqués-de-presse/907/etude-itoc-reviens-la-nuit-l'experimentation-sur-la-transmission-de>

³⁰⁷ <https://musically.com/2020/08/06/concerts-are-worth-the-wait-in-2021-promises-live-nation/>

³⁰⁸ Voir Bandsintown, Middlesex University et Midia Research

³⁰⁹ Cherie Hu et MRC Data

³¹⁰ Voir chapitre 3, mais aussi l'étude des commissions du Fonds National d'Art Contemporain par Moulin (1992) : la sociologue décrit l'ambiance tendue des commissions liée à un temps de travail exigé trop conséquent par rapport aux effectifs administratifs et par rapport à la capacité de présence des membres de commission, car temps de travail demandé est conséquent : « Les séances durent deux ou trois jours, ce qui exclut une présence continue des membres de la commission appelée à examiner sans distinction 300 à 500 œuvres ou dossiers dans une atmosphère qui rappelle davantage l'hôtel Drouot ou la brocante que l'ambiance de travail d'une commission digne de ce nom » (témoignage dans Bozo, 1978, p78).

À l'image des chocs du changement, il y a des moments où l'application de règles devient cruciale et où les acteurs doivent alors prendre en compte les rythmes différents des niveaux (dont la potentielle désynchronisation de ces rythmes et de leur adaptation au changement) et les contextes dans lesquels la régulation se joue pour tenter d'en adapter les règles, les objectifs et les processus. Une idée qu'on trouve chez Collins (1999) dans une approche juridique qui affirme que les questions qui se posent sont celles de savoir quels objectifs poursuivent les différentes régulations et quel meilleur agencement (en l'occurrence juridique) est le plus à même de répondre à ces objectifs³¹¹. En cela, il nous semble que pour toute organisation, au-delà même du cas de la musique, la régulation doit être envisagée comme une gestion des processus et des temporalités.

2.2 Dans l'écosystème musical, un risque d'éloignement de la politique publique et des porteurs du changement

« Naturellement mon réseau s'est créé autour du privé, du fait de mes activités, que ce soit dans la mode ou autre, et du coup j'ai une facilité à développer des projets avec des marques, aussi parce qu'il y a une entente mutuelle sur un certain état d'esprit, un certain éthos, que je ne retrouve pas du tout dans les institutions publiques où jouer le jeu – et encore une fois, c'est le même dans le privé hein – d'aller faire des sourires, serrer des mains, c'est de la politique pure et dure, et c'est la même chose de le faire avec LVMH et la Mairie de Paris sauf qu'avec LVMH, j'ai l'impression qu'il y a des codes que je comprends et que je maîtrise, alors qu'avec la Mairie de Paris pas du tout. [...] Je vois un gros plafond de verre, je pressens une forme d'habitude dans la manière dont les aides sont dirigées à telle ou telle boîte, et souvent celles qui n'en ont pas le plus besoin. »

Bénéficiaire

Cette citation illustre un décalage de langages entre politiques publiques (en l'occurrence le système d'aides) et acteurs de la musique porteurs du changement (en l'occurrence des organisateurs de spectacles à succès, mais bénéficiaires autoéliminés). Leur conception des règles diffère : pour les uns la « diversité de la musique » correspond au maintien de la richesse du tissu économique de l'écosystème, pour d'autres il correspond avant tout à la richesse sociale et culturelle de ses artistes. Leurs pratiques diffèrent aussi : pour les uns, s'associer aux grands groupes est un risque de complaisance, pour d'autres, ce risque réside plutôt dans l'alliance avec les pouvoirs publics.

³¹¹ « The interesting questions are rather whether the different forms of legal regulation pursue similar objectives such as the prevention of market failure, and which one of the different legal techniques and agencies prove more successful in achieving its objectives ».

Derrière ces différences culturelles et sociales se joue quelque chose de plus structurel, des divergences de règles plus que des divergences de conception des règles. Ce sont tout d'abord des modèles techniques contrastés : du côté de la puissance publique, la compétence est économique et juridique, du côté des acteurs du changement, elle est avant tout numérique.

Ce sont aussi des divergences de nature organisationnelle. Tout d'abord, au contraire des experts de l'administration, les artistes qui se vivent souvent comme des débrouillards – « *le rap a d'autres moyens de survie que de s'inscrire dans l'institutionnel* » dit un de nos enquêtés – penchent plutôt pour la constitution de partenariats avec des entités privées et se révèlent à l'aise dans un écosystème fait d'agences et d'offres de services. Le rapport aux marques y est décomplexé : l'un des bénéficiaires explique qu'il a travaillé pour une marque de boisson énergisante, une activité qui le rebute a priori, mais « *ils sont accessibles et cools* ». Accessibles, car ce sont eux qui sont venus le voir (contrairement aux institutionnels), cools parce qu'ils ont une stratégie de musique underground depuis les années 2010 (ils ont fait « un gros travail de défrichage ») et qu'ils n'ont pas de problème d'argent. Ils ont « su recruter les bonnes personnes » (une directrice artistique et un journaliste reconnu du rap français), et ont aussi mis en place un studio « *ouvert, tout le monde peut y venir* », et pour lequel il a pu avoir 3 jours de sessions gratuites. Également éditeur pour des artistes, il n'hésite pas à leur recommander la marque de boisson, « *mais par contre je ne peux que lui dire 'pour les subventions, va te renseigner'* ». De même, il cite l'exemple du montant des aides touchées sur le projet « Deux Frères » de PNL : « *tout le monde s'en fout qu'il y ait eu 250 000 euros de subventions, mais s'ils avaient eu 250 000 euros de Nike là ça aurait été perçu positivement* ».

Ainsi les divergences organisationnelles peuvent amener des acteurs³¹² à contourner les aides. Mais en écho d'un contournement, il peut y avoir une marginalisation : l'absence des acteurs de services numériques dans les radars du système d'aide signifie aussi que ces radars ne repèrent pas les artistes qui passent uniquement par ces prestataires. En fait, plus que les acteurs des services, c'est sur le versant des artistes qu'on peut observer ce que les contacts entre nouveaux modèles et système

³¹² Notamment pour des artistes de rap, mais nous avons aussi repéré ces divergences chez les acteurs comme les tiers lieux, qui s'organisent selon une pluridisciplinarité et ne se retrouvent pas dans les guichets d'aides en place. Quant aux intermédiaires numériques de la musique, ils se tournent plutôt vers d'autres mécanismes : certains ont pu bénéficier du crédit d'impôt phonographique, d'autres de l'aide aux services numériques du ministère de la Culture. Mais cette dernière sort du cadre strictement musical et finance des projets musicaux plutôt liés aux institutions dans le giron du ministère (conservatoires, centre de musique baroque, opéras, scènes nationales...).

d'aides sélectives à la musique produisent. Par exemple, les projets de rap se fondent souvent sur des modèles d'affaires et de travail qui ne les conduisent pas à passer par des sessions de répétitions :

« Moi mes rappeurs quand je leur propose de leur payer des répétitions ils sont morts de rire : les rappeurs répètent quand ils arrivent à un certain level, quand ils jouent avec un groupe derrière, mais sinon chacun apprend ses parties, ils se font éventuellement trois heures de travail ensemble, mais ils ne veulent pas être déclarés pour ça, ils te disent 'donne-moi plus de cash, investis sur mon projet, paye des prods pour faire des sons, paye-moi de la pub YouTube', et ça, ce sont les nouvelles pratiques ».

Bénéficiaire

L'absence de répétitions se combine avec l'absence de déclaration de cachets pour des sessions de studio où les artistes de rap peuvent se retrouver sans avoir le sentiment de répéter et la volonté de déclarer ces heures de travail. La déclaration des cachets est plus vécue comme une contrainte administrative que comme un outil de sécurité de l'emploi. Son absence entraîne pourtant l'impossibilité de prendre au statut d'intermittent – dont l'obtention peut aussi être vécue comme une contrainte administrative – et l'existence juridique de ces artistes prend donc plutôt la forme d'autoentreprises qui fonctionnent sur factures³¹³ :

« Je ne sais pas quand c'est la dernière fois que j'ai eu un cachet, je ne suis pas intermittent, de toute façon l'intermittence est impossible dans le rap, je n'y crois pas du tout. Quand je travaille pour Puma ou Reebok, ils font une facture à ma microentreprise. Et quand je vais en studio, je n'envoie pas un devis à l'avance, on ne sait même pas ce qui va en ressortir, ou même si on sera payé. On fait au plus simple. »

Bénéficiaire

Mais cette pratique est incompatible avec les exigences professionnelles du système d'aide – notamment au spectacle vivant – qui repose sur la présomption de contrat de travail (donc de salariat) des artistes et le respect des conventions collectives liées. Cela peut alors placer ces porteurs de projets hors du cadre professionnel et constituer un motif de refus de leurs demandes d'aides :

« On n'arrive pas à les choper parce qu'il n'y a pas de rémunération sur bulletin de salaire, ils font tout sur facture (pour leur propre boîte). Il y a donc un certain nombre de dossiers urbains qui ne passent pas la

³¹³ Là aussi ce fonctionnement n'est pas propre au rap, on le retrouve dans les musiques électroniques par exemple : « [dans ce club] j'ai été payé 300 balles sur facture ou en cash quand ils sont sympas, pour jouer entre 4 et 6h, parce que l'entrée du club est gratuite et que l'argent se fait sur le bar et pas sur ton nom » nous dit un enquêté issu des musiques électroniques.

première barrière de critères administratifs puisqu'ils ne respectent pas le droit du travail, le paiement de charges sociales. Or si le mec se pète la jambe sur scène il n'est pas couvert. C'est pour cette raison que les syndicats sont très stricts : un jour de studio = un cachet parce que sinon si le mec s'électrocute au troisième jour il n'est pas couvert. Mais cette volonté de protéger le statut d'intermittent n'est pas partagée par ces porteurs de projet urbain. »

Instructrice

Exemple est pris du fonctionnement sur factures, mais on peut également repérer ces pratiques détournées des circuits institutionnels dans les lieux de diffusion choisis par les rappeurs. En effet, nombre de ceux-ci ont démarré leur carrière sur scène (puis continué à se produire) dans des clubs privés où ils réalisent des « showcases ». Un type de spectacles qui ne rentre pas dans les catégories éligibles aux aides, car ils ne s'inscrivent pas dans une démarche professionnelle au sens d'intégrée dans les circuits professionnels (voir Chapitre 2) : les billetteries n'y sont pas déclarées, les œuvres jouées non plus, et les artistes sont payés en liquide. Bien loin du circuit du spectacle vivant établi :

« Avec le manager de SCH on était halluciné de voir la comptabilité d'un concert dans un Zénith, comparée à celle des showcases, qui payent beaucoup et en cash »

Commissaire aux comptes

Ce deuxième exemple montre que le contournement des aides peut résulter d'un principe actif chez les tenants des nouveaux modèles, qui ont un intérêt (au moins financier) plus grand à ne pas passer par ce circuit. Enfin, la divergence se loge dans la cadence des pratiques. La fabrique moderne de la musique serait faite de besoins instantanés – et non de financements a posteriori –, de performances organisées, mais dont la tenue n'est pas certaine, ce qui va à l'encontre des principes de l'aide :

« Tu vois par exemple, hier, il y avait des dossiers qui mettaient carrément, « date à confirmer ». Bah ouais, si c'est à confirmer, tu ne viens pas chercher de l'argent, ce n'est pas possible, tu reviendras quand tes dates seront confirmées. »

Membre de commission

C'est à ce besoin de changements rapides que le système d'aide ne parviendrait pas à répondre en temps réel, matérialisant le besoin de gestion des temporalités mentionné plus haut :

« Il y a un truc sur la rigidité des critères, ils ne s'actualisent pas à la même vitesse que nos usages, à savoir salarier le travail ou pas, produire le travail ou pas. Ou par exemple, notre modèle a beaucoup de co-productions, et c'est mal vu, car ils ont l'impression que c'est pas produit en direct, donc je peux pas valoriser cet usage. Il y a une course dans laquelle l'institution a du mal à changer ses critères. »

Bénéficiaire

En effet, force est de constater que le succès rencontré par les musiques hip-hop et la prise de pouvoir annoncée de ses artistes – chantres du modèle de l'indépendance – contrastent avec leur relative absence des zones de pouvoir du système d'aides³¹⁴, ce qui leur confère assez peu la possibilité d'en négocier les règles (notamment la possibilité d'expliquer la spécificité de ses modèles), de les mettre en œuvre et d'en bénéficier (voir chapitre 3). Mais en résulte aussi un éloignement de lieux où se définissent les métiers de la musique et ses cadres : un éloignement qui pourrait s'ancrer à mesure que les circuits des intermédiaires numériques (promettant désintermédiation et indépendance) se développent et à mesure que s'installent des modèles de professionnalisation ayant leurs propres schémas de rémunération, leurs contrats, leurs modèles économiques, leurs critères de décision, bien distincts de ceux prônés par la puissance publique et les acteurs historiques de l'écosystème.

Néanmoins, le triomphe de « l'indépendance » ne semble pas supprimer les interconnexions installées et défendues par les institutions de la musique : c'est plutôt que les pratiques qu'ils créent sont à surveiller en tant qu'elles peuvent avoir des conséquences très concrètes et présentent un risque de « dissolution des institutions sectorielles qui structurent la carrière de musicien et qui régulent l'exercice de la profession » (Ithurbide & Rivron, 2018). Par ailleurs, l'éloignement décrit - alimenté aussi bien par les acteurs porteurs du changement que par les institutions en place - ne constitue pas une fatalité : les processus d'installation et de sédimentation des règles pourraient les faire converger ces acteurs. On peut par exemple aisément imaginer que les acteurs du numérique ou des musiques rap intègrent les zones de pouvoir du système d'aides.

2.3 Au sein d'une organisation : une désynchronisation dans la politique publique ?

³¹⁴ Certes, certaines boîtes de production spécialisées dans les musiques rap sont représentées par des organismes professionnels dans les instances publiques, mais les représentants sont rarement issus de ces entreprises.

Un risque observé pour la politique publique et observé plus haut dans le cas du livestream est celui d'une désynchronisation des régulations entre niveaux, en l'occurrence aux niveaux de l'organisation et de l'opérationnel : le non-alignement entre l'esprit des règles au niveau de la stratégie de l'établissement et la mise en pratique de la sélection des aides génère des pressions qui sont amplifiées dans un contexte de mutations conjointes.

2.3.1 Une double injonction qui entraîne des décalages

On l'a vu, les principes de professionnalisation défendus par le système d'aides du CNV-CNM nourrissent aussi bien un processus de maintien des acteurs de la musique qu'un processus de marginalisation de certains d'entre eux.

Les protagonistes de la distribution de l'aide se retrouvent alors tirillés entre l'ouverture et le renforcement de la branche, entre un accès à tous et un fonctionnement en cercle fermé, entre une répartition et une redistribution des fonds, entre la volonté de ne pas verrouiller le monde qu'ils défendent et celle de ne pas le dévoyer. L'aide n'est ni une loterie ni un soutien automatique. Mais la complexité de ce système rend dès lors son explication complexe, notamment auprès des candidats à l'aide.

En effet, en affichant une ouverture de l'aide, la déception peut être grande chez les porteurs de projets, qui peuvent alors avoir l'impression d'une aide inaccessible et complètement jouée à l'avance : certains perçoivent un décalage entre les principes affichés et les redistributions réalisées, et peinent à se l'expliquer. L'ambivalence entretenue est d'autant plus clivante lorsque les acteurs sont convaincus que l'aide est un secours, une assistance pour les plus en difficultés : c'est la conviction portée par les bénéficiaires autoéliminés du système d'aides, qui ne veulent pas mendier le soutien, car ils estiment que l'aide serait destinée aux acteurs « en galère ».

La difficulté à justifier et expliquer les écarts entre la place prise par certains acteurs et le niveau d'aide reçu crée aussi des décalages pour les instructrices, médiatrices de la traduction des règles au niveau opérationnel. Plus précisément, les motifs hors critères du choix des commissions peuvent entraîner des démêlés avec la justification de la décision d'attribution. C'est même sans doute au moment de l'annonce (assurée par les instructrices) de la décision au porteur de projet que les tensions et les arrangements du système d'aide apparaissent le plus nettement : « *comment je lui explique [au porteur de projet] ?* » se demande-t-elle souvent lorsqu'un dossier est refusé. Ou pour

donner un exemple plus précis d'une difficulté à communiquer les motifs de la commission : « *je ne peux pas dire [au porteur de projet] que le budget est trop petit, donc je lui dis que la commission estime qu'il n'est pas assez professionnel, ce qui est très vexant pour lui* ».

Enfin, les décalages se matérialisent aussi dans des initiatives individuelles d'instructrices ou de membres de commissions : par conviction d'un intérêt général, ceux-ci peuvent parfois défendre un projet qui ne satisfait pas aux critères d'aide, mais qui rencontre des difficultés ou une petite structure ne remplissant pas les exigences professionnelles, mais qui fait preuve de volonté de se développer. Ce sont alors des règles autonomes qui parent à des dynamiques de marginalisation, comme relevé plus haut.

2.3.2 Un dérèglement de la mécanique de sélection en contexte de changement

Ces difficultés semblent s'amplifier dans une situation de chocs conjoints telle que l'ont été la crise pandémique déclenchée en 2020 et l'essor concomitant du livestream comme bouleversement numérique du live. Ce sont alors les parties prenantes de la commission qui se retrouvent sous pression.

Ce contexte a généré, on l'a vu, de fortes incertitudes sur l'avenir des activités traditionnelles du concert, des risques d'opportunisme des porteurs de projets, ainsi qu'une remise en cause des critères habituels (en particulier le cadre légal et le périmètre de l'aide) : on observe une difficulté à évaluer les dossiers pour les membres de commission. Pour y faire face, ces derniers s'appuient tout particulièrement sur les motifs de sélection établis et qui restent opérants dans la situation : exiger des dossiers correctement remplis et montés avec sincérité, s'assurer que l'argent investi finance des activités de diffusion ou encore récompenser les efforts professionnels fournis. De plus, des jurisprudences et des habitudes de traitement de dossiers (comme vérifier le montant alloué aux droits de cessions) s'installent.

Mais cela les conduit également à exiger, au fil des commissions et face à l'urgence, plus de temps pour s'imprégner des dossiers et plus d'informations complémentaires éclairant les demandes. Et c'est aux instructrices d'obtenir ces informations complémentaires : or, avec la transformation organisationnelle de l'établissement ainsi qu'avec l'augmentation du nombre de demandes, cette capacité à demander des précisions est mécaniquement limitée. Combiné aux temporalités des

négociations hors commissions (voir 4.3.1), l'ensemble a produit un allongement des instructions d'aides. À la fin du programme Diffusion post covid, en décembre 2020, des reports de dossiers et des retards d'instruction et de versement des aides ont fait leur apparition ; tout au long du programme Diffusions alternatives, ce phénomène a eu tendance à s'amplifier, rendant d'autant plus compliquée la justification des attributions aux demandeurs d'aide.

En définitive, la concomitance des chocs a eu pour effet de rendre opérantes certaines règles établies du système d'aides, mais a tout autant déréglé la mécanique de la sélection, provoquant des dysfonctionnements non observés dans les commissions précédentes du CNV. Cette déstabilisation a nourri, chez les principaux acteurs du choix (à savoir les instructrices et les membres de commission), un sentiment de distorsion voire de dévoiement des principes des commissions d'aides, ainsi que des tensions : pris entre la gestion de l'urgence et la nécessité d'une sélection stricte, entre la sauvegarde de l'existant et l'encouragement à l'innovation, entre le besoin de confiance et les risques d'opportunisme, entre les règles établies et les nouvelles pratiques, mais aussi pris dans la remise en cause de leurs rôles traditionnels, ils ont parfois même eu un sentiment d'inutilité et la volonté de se retirer de la mécanique. C'est de ces dilemmes que rend compte l'échange suivant :

X : si on est dans une première approche de cette procédure, il faut faire preuve d'exigence, ce n'est pas de la suspicion. Si c'est de la supposition, alors ça ne sert à rien de faire une commission, moi je ne passe pas quatre heures avec vous si c'est pour dire « on suppose que ». Il s'agit d'envoyer un signal.

Y : Non, mais il ne faut pas sanctionner, il faut aider ! Je crois que je vais démissionner de cette commission, là...

Z : reporter ce n'est pas sanctionner

W : si on reporte ce dossier, il faut reporter toute la commission, moi en tant que producteur j'affiche ces mêmes montants, les niveaux budgétaires me semblent acceptables. [...]

Instructrice : Je vous alerte, on n'est pas sur une commission expérimentale, on est sur une commission d'urgence, le report met en danger l'existence des projets. De plus, le programme Post Covid a établi des jurisprudences sur ces programmes, par exemple quand il y a un contrat d'engagement qui permet de couvrir les minimas des conventions collectives et aussi les droits à l'image, les commissions ont soutenu ces projets. Il ne faut pas faire porter aux porteurs de projet la responsabilité de l'incomplétude des formulaires de demande. Il faut une certaine souplesse et une confiance dans les demandes des porteurs.

Commission Diffusions alternatives, 22 janvier 2021

Ces pressions n'ont pas systématiquement entraîné des défections, mais elles en ont au moins le potentiel.

2.4 Pistes de réflexion pour le CNM

L'approche que nous proposons de la régulation peut être fertile pour la conduite de l'action du CNM. En effet, premièrement, nous montrons qu'au-delà d'un mode évident de régulation qui consisterait à établir des réglementations pour le marché de la musique (ce dont le CNM n'a d'ailleurs pas le pouvoir direct), il existe une variété de règles, jouées à des niveaux différents, et qui influencent tout autant les orientations adoptées par les acteurs. Dès lors, reconnaître les différents leviers de régulation de l'établissement (le système de commissions d'aides par exemple) et comprendre comment ils agissent (en quoi résulte ce système d'aides) sont déjà des moyens d'avoir un impact sur la régulation.

Notre approche confère aussi un rôle non négligeable aux acteurs hors puissance publique dans l'établissement des règles de l'écosystème. Dès lors, comprendre leurs fonctionnements (les règles défendues par les nouveaux acteurs du numérique, ou bien celles défendues par les acteurs du spectacle vivant) permet de cerner où et comment se jouent les batailles de règles, donc comment peser sur ces rapports de force dans les zones plus ou moins visibles de la régulation. Nous avons déjà montré dans les parties précédentes quelles dynamiques d'installation, de sédimentation et de marginalisations peuvent être repérées dans nos objets ; nous montrons ci-après comment ce que l'on peut en tirer et comment cette démarche peut être prolongée.

2.4.1 Alimenter les radars

Pour comprendre où sont les rapports de force de la régulation et comment ils se jouent, notre analyse montre également qu'il faut appréhender de nouveaux acteurs et de nouvelles règles qui tendent à se trouver hors des radars traditionnels de l'écosystème musical d'une part, et hors des radars de l'établissement d'autre part. Comme on l'a vu, ces acteurs sont ceux qui utilisent des langages de communication différents, ceux qui s'inscrivent hors des logiques collectives de la filière (ceux qui ne sont pas fédérés et syndiqués par exemple), ceux dont les pratiques sont résolument numériques, ceux qui refusent une « compromission » avec l'État et se tournent vers des financements privés. Leur nombre tend à augmenter. Les détecter et mieux connaître leurs règles est déjà une voie pour les intégrer et pour leur proposer une politique publique adéquate. Le

CNM a déjà engagé des actions dans ce sens : établir une aide à l'innovation et aux acteurs techniques, construire un prix de l'innovation et récompenser un acteur des mondes virtuels, systématiser la promotion de l'égalité femmes-hommes, ou encore monter des formations assurées par des acteurs des musiques rap. Le développement de compétences prospectives ainsi que de capacités d'anticipation et d'exploration va également dans ce sens : ce que le CNM a commencé à élaborer avec son CNMlab.

Comprendre où sont les rapports de force de la régulation, et chercher à en avoir une vue exhaustive sont aussi des moyens de parer des risques pesant sur l'établissement. En ne participant pas au développement de réseaux et de formes organisationnelles en devenir, il pourrait laisser d'autres organisations combler le vide et entériner le fait que ces acteurs se tiennent à l'écart non seulement des circuits publics, mais aussi de l'écosystème musical et de ses intérêts collectifs. C'est aussi le risque de marginaliser des acteurs et des esthétiques et de laisser d'autres acteurs assurer la mission de diversité culturelle, mais avec leurs logiques propres : après tout, l'éthique entrepreneuriale des acteurs du rap conjuguée aux nouveaux outils numériques a permis des trajectoires sociales inédites. Mais ils l'ont fait en s'appuyant par exemple sur des modèles d'affaires qui vont à l'encontre des règles que se donne à ce jour le système d'aide du CNM. Que faire si à l'avenir, ces acteurs ne sont pas inscrits dans les circuits professionnels qui assurent le financement et les redistributions de la filière ? Comment conduire le changement sans avoir dans son giron des acteurs qui le portent ? À terme, dans le scénario extrême, ce pourrait être l'établissement lui-même qui pourrait être marginalisé.

2.4.2 Cibler des réorganisations

Pour autant, notre analyse montre qu'il ne s'agit pas non plus de supprimer les commissions d'aides ou d'affirmer leur obsolescence, et encore moins d'éliminer les concertations et l'implication des professionnels. Il ne s'agit pas de dévoyer leurs externalités, à savoir les informations, la confiance et la pérennité écosystémique que ces réseaux informels engendrent, précieuses notamment dans l'élaboration de la politique publique. Il s'agit sans doute plutôt de faire autrement. Premièrement, les commissions pourraient être réformées³¹⁵ : les acteurs qui en sont exclus pourraient y être (plus

³¹⁵ Voie que, là encore, le CNM a entamé en introduisant un principe d'égalité femmes-hommes dans la sélection des membres de commission. Le principe de parité des représentants syndicaux a également été supprimé pour laisser place à un système de personnalités qualifiées : mais dans la sélection de celles-ci persistent encore largement, au moment d'écrire cette thèse, des logiques de représentations syndicales pré-existantes au CNM.

résolument) intégrés, et en ce sens, l'introduction de représentants du public et d'artistes peu représentés dans les institutions est une piste. Les frottements qui en résulteraient quant aux motifs de sélection seraient autant une richesse pour l'établissement que les connaissances sur les nouvelles pratiques que cela apporterait.

Deuxièmement, aujourd'hui fortement dépendant des retours des professionnels pour appréhender leur terrain et guider la politique publique, l'établissement pourrait se constituer une connaissance des sujets musicaux par des moyens d'étude plus conséquents : l'accès aux données (notamment numériques) ou le développement d'expertises d'enquête propres à l'établissement en sont des pistes. Enfin, afin de réduire les processus de sédimentation et le poids joué par des acteurs puissants, et afin d'éviter que l'aide aux projets soit une aide aux structures, c'est le financement du CNM qui pourrait être revu : par l'augmentation des crédits accordés par l'État et par la diversification des taxes, l'établissement serait moins dépendant du financement par la taxe des spectacles et des effets qu'elle génère sur la répartition des fonds.

Par ailleurs, il nous semble que la concentration dans la distribution de l'aide sélective pose question : elle se fait en moyenne au bénéfice de structures établies, qui sont déjà les principales bénéficiaires du droit de tirage (indexé à leurs recettes), renforçant ainsi des inégalités de départ. Non seulement ce constat interroge le principe de solidarité inscrit dans l'initiative originelle des professionnels de la branche du spectacle, mais il interroge surtout la dimension d'utilité publique des fonds attribués par l'établissement : il s'agirait de faire de l'aide sélective un mécanisme véritablement redistributeur, à destination prioritaire des plus petites structures et des acteurs en voie de professionnalisation. Un suivi chiffré et automatisé de la répartition des aides, sous-tendu par un système d'information robuste, serait un premier levier de contrôle de cette répartition. La recomposition des commissions et de leurs membres pourrait probablement être un facteur également. La révision de la part des aides sélectives face aux aides automatiques en est encore un autre.

2.4.1 Construire l'identité de l'établissement

Mais cette orientation passe par une réflexion sur les conceptions que l'établissement soutient, sur les objectifs de sa politique publique, sur l'esprit des règles qu'il se donne. Cette réflexion porte par exemple sur le statut conféré à l'intérêt général : la taxe sur les spectacles est-elle un impôt universel (au moins dans le périmètre de la filière) ou une cotisation ? L'intérêt général défendu par

l'établissement est-il l'intérêt collectif de la filière ou l'utilité publique ? Doit-il dépendre d'un financement (en apparence) privé ou doit-il être plus abondé par l'État ? Il est à noter que l'intérêt général (au sens de la défense des petites structures par exemple) est souvent le sens que les responsables de l'instruction du CNM donnent à leur travail : il est souvent cité comme une raison d'accomplir cette mission. Et quand bien même l'objectif de l'établissement serait l'intérêt général au sens d'intérêt collectif de la filière, l'émergence de nouveaux acteurs tels les diffuseurs numériques pose la question de leur participation à la définition et à la mise en acte de cet intérêt général.

Enfin, l'importance donnée tout au long de notre thèse à la construction des règles et de leur esprit invite également à creuser l'histoire de l'établissement, de la politique musicale, et même l'histoire de l'écosystème de la musique.

CONCLUSION

1 Synthèse

Malgré l'impression d'un retour à la normale grâce au streaming, l'économie musicale est en réalité dans un état de mutations continues. Notre thèse repose alors sur l'idée que ce changement permanent interroge la manière avec laquelle les acteurs de la musique fixent les règles de leur écosystème. Et c'est précisément la question qui traverse notre thèse : comment s'établissent les règles dans la musique ? Une question qui doit se poser à l'aune du changement donc, mais aussi avec une focale sur les politiques publiques puisque la création du Centre national de la musique – mesure historique prise en 2020 – relève entièrement de cette problématique.

Pour y répondre, notre approche abductive interdisciplinaire nous a conduits à nous saisir de trois faits surprenants et déceler les processus de règles qui les habitent : l'importance des commissions d'aides du CNV-CNM, le succès de l'entreprise Believe et l'essor du livestream.

Ces processus de règles, nous les désignons par le terme de « régulation ». C'est ce que permet de justifier notre premier chapitre de revue de littérature. En effet, le concept de régulation, de prime abord mal défini ou trop évident, s'avère en réalité singulièrement fertile : aiguillés par le cas unique de la musique, nous montrons que les approches contrastées qui l'ont traité sont complémentaires. Elles nous permettent de bâtir notre propre grille d'analyse d'une régulation articulée autour de trois piliers (ses règles, leurs acteurs et les processus qui les traversent) auxquels nous ajoutons une dimension de niveaux. Car les jeux de règle de la musique se déroulent à la fois à un niveau écosystémique rassemblant l'ensemble de ses parties prenantes, à un niveau de branches singulièrement fragmentées notamment entre musique enregistrée et live, à un niveau propre à chacune des organisations et enfin à un niveau propre aux acteurs et à leurs opérations concrètes.

Puis un deuxième chapitre prolonge la revue de littérature, cette fois spécifiquement sur la musique. Il nous permet de rendre compte des travaux sur le sujet tout en contextualisant nos objets de recherche. On y montre que les universitaires ont tendu à traiter distinctement la musique enregistrée, placée au cœur de leur attention, et le live, qui a longtemps été perçu en retrait ; mais la reconfiguration organisationnelle de la première branche et les nouvelles promesses de la seconde sont le signe d'un rapprochement dans lequel le numérique joue un rôle décisif. Ce sont d'ailleurs

ces évolutions qui ont fait basculer la politique publique d'une intervention polymorphe (qui a elle-même mis un long temps à se dessiner) à une forme de gestion de crises.

Notre troisième chapitre permet justement d'approcher les niveaux micro de la régulation opérée par la politique musicale, d'appréhender les origines de son basculement ainsi que le fonctionnement d'un établissement appelé à endosser un rôle grandissant dans les processus de règles. On montre qu'une régulation visible est complétée par des régulations latentes : des commissions entourées par des instances et réseaux informels, des critères complétés par des motifs de décision, une variété de structures aidées, mais une concentration de l'aide ; le tout régi par un principe général de professionnalisation.

Cette régulation installée contraste avec les manières de faire d'un acteur du changement : entreprise en pleine expansion ayant accompagné le changement numérique dans la musique enregistrée, Believe nous permet d'explorer une autre branche, mais de continuer à regarder les niveaux plus micro de la régulation tout en incluant la dimension des mutations. On montre qu'à la suite d'une trajectoire stratégique singulière, Believe a construit une organisation pyramidale inédite placée entre plateformes et artistes, donnant lieu à des pratiques croisant numérique et expertise métier, et favorisant l'expansion d'un marché de la distribution numérique devenu central. Son principe moteur est l'indépendance par le numérique.

Puis, l'essor du livestream nous a donné à voir la réunion des acteurs de l'écosystème en situation de changements multiples, et leurs manières d'établir des règles dans ce contexte. Nous dégageons cinq stratégies divergentes qui illustrent la rencontre de cinq régulations différentes dans les manières de concevoir le spectacle, les manières d'en appréhender la technique, les manières de bâtir ou non des modèles économiques, et les manières de négocier le cadre réglementaire. Le CNM n'a pas échappé à la tendance de ces stratégies à s'appuyer sur l'existant : si le changement a apporté une nécessaire adaptation des règles, de manière générale les logiques du système d'aides se sont plutôt prolongées dans le nouvel établissement.

Finalement, ces investigations nous conduisent à formuler des contributions de deux ordres. Dans un premier temps, nous faisons le bilan et discutons de notre approche de la régulation : les règles rencontrées au cours de notre recherche nous invitent à considérer des formes plus ou moins formelles, mais qui sont interdépendantes. Nous confirmons une vision élargie des acteurs de la régulation et détachons cinq processus non exhaustifs de règles à partir de nos résultats :

l'installation d'un esprit de règles, la sédimentation des pratiques, la désynchronisation des niveaux, la marginalisation de certaines règles et les parades à cette marginalisation. Puis nous formulons des recommandations managériales sur différents risques de fissures entre les régulations, que ce soit entre niveaux ou entre acteurs.

2 Limites de la recherche et pistes ouvertes

Nous concluons notre thèse par un court exercice réflexif sur les limites de la recherche menée. Nous concédons volontiers qu'il y en a un certain nombre et que parfois elles relèvent de démarches qui auraient été perfectibles, mais elles sont aussi souvent des voies ouvertes pour des recherches futures.

2.1 La posture de recherche

La posture du chercheur n'est pas toujours une posture aisée ; celle de doctorant en CIFRE n'échappe pas à cette règle. Avec cette convention, les acteurs de cette règle se retrouvent dans une configuration et des processus bien spécifiques³¹⁶ : de notre point de vue de doctorant, le rapport à notre organisation financeuse s'est avéré riche et ambivalent. Le cadre de la CIFRE nous a offert énormément d'avantages : structuration du temps de travail, accès aux terrains et aux contacts, proximité avec les questionnements professionnels, discussions animées, etc. Mais en tant que cadre, nous nous sommes insérés dedans, rendant moins évidente la prise de point de vue détaché, distant et étranger (Garsten, 2011) : nous étions en poste au CNV (puis au CNM).

Cela a parfois induit des biais dans la recherche : dans le choix des problématiques et des terrains traités, il s'est agi de répondre à des questions que se posaient formellement les parties prenantes de l'établissement et à s'intéresser à des acteurs de son champ. Ainsi, la recherche sur Believe ou même celle sur le livestream a pu susciter des réticences en tant qu'elles traitaient d'acteurs a priori en dehors du périmètre de l'établissement (Believe pour le CNV, les représentations audiovisuelles pour le CNM), mais qui ont rejoint ce périmètre a posteriori. Par ailleurs, notre immersion unique au sein du CNV puis du CNM a également constitué un moyen incomparable de pouvoir creuser à long terme les mécaniques de leur fonctionnement ; par contraste, le degré d'immersion a été bien

³¹⁶ Voilà donc une piste de recherche : étudier les CIFRE au prisme de notre conception de la régulation.

moindre pour le terrain Believe et plus encore sur le terrain du livestream, qui ne s'est pas centré sur une organisation. De plus, le fait d'être en contact permanent avec le terrain de l'établissement a constitué une tentation pour nous prolonger indéfiniment notre recherche sur la professionnalisation qu'il défend : il est parfois difficile de mettre un point final à une enquête, d'autant plus quand on continue à être alimenté d'éléments sur l'évolution de ce qu'on a constaté.

Enfin, nous reconnaissons volontiers que ces réticences ou ces orientations nous nous les sommes parfois appliquées à nous-mêmes, en anticipant qu'elles pourraient exister, alors même que de nombreuses fois elles ne se sont pas manifestées. Là encore la méthodologie proposée par Laszczuk & Garreau (2015) a fonctionné comme une mise en perspective intéressante : l'anticipation selon laquelle la concentration des aides était un problème éthique communément partagé s'est vue rectifiée par les positions légitimant cette concentration, qui nous ont à leur tour permis de voir les contreparties en jeu dans le système d'aides (voir chapitre 6).

2.2 Les nécessaires approfondissements autour du concept de régulation

Nous estimons que notre thèse s'illustre plus par ses apports empiriques que par ses contributions théoriques : nos tentatives de formalisations des niveaux et des règles structurant la régulation ne sont pas encore tout à fait abouties (le processus d'apprentissage nous semble d'ailleurs être une piste de recherche). Le concept de régulation que nous proposons n'est pas encore entièrement stabilisé. C'est probablement la contrepartie d'une volonté de s'inscrire dans une approche interdisciplinaire plutôt que dans un courant de recherche précis.

Les limites théoriques de notre propos proviennent aussi de tentatives avortées de conceptualisations qui se sont faites aux dépens du temps passé sur d'autres potentielles théorisations. Par exemple, une tentative de contribution théorique manquée a été celle de considérer Believe et les acteurs de la distribution numérique comme un nouveau chaînon d'infomédiaires (« *infomediaries* ») au sens de Morris (2015) : une nouvelle classe d'intermédiaires qui ne détiennent et n'exploitent pas des droits, mais vendent des capacités de calculs informatiques et des données numériques sous-tendant les nouveaux modes de marchandisation de la numérique³¹⁷.

³¹⁷ « Ils ne fournissent pas d'accès en tant que tel. [...] Plutôt que d'exploiter les droits, ils sont conçus pour exploiter le potentiel informatique des biens numériques en collectant et en compilant des données sur la musique » (Morris, 2015, p202)

La spécificité des intermédiaires du type Believe est alors d'être placés entre les artistes et les plateformes (qui sont des infomédiaires). Mais ce rapprochement avec le terme employé par Morris n'apportait finalement pas grand-chose de plus aux analyses menées (à savoir l'importance de la technologie et des opérations automatisées), voire brouillait notre propos en dénommant ces nouveaux intermédiaires les « infomédiaires-artistes ».

Ainsi, nos contributions sur les formes de règles, sur les acteurs jouant la régulation et sur la régulation comme processus pourraient encore être questionnées et précisées : elles constituent dès lors trois champs d'investigation pour des recherches futures. Par ailleurs, la question des temporalités de la régulation pourrait être plus creusée, nous n'en avons jeté que quelques indices : en particulier, il nous semble que quelque chose d'important se joue dans les législations et les catégories administratives qui semblent être des formes de règle qui figent celle-ci et qui tissent des rapports ambivalents avec leur pratique, comme l'illustre cette citation d'un ancien responsable du ministère de la Culture au sujet de la définition du spectacle au lendemain de la Seconde Guerre mondiale : *« la question s'est posée de savoir ce que c'était qu'un spectacle, donc on ne s'est pas dit 'tiens voilà ce qu'est un spectacle, on réfléchira ensuite aux conditions nécessaires pour l'organiser', c'est l'inverse, c'est à partir du moment où était édictée la nécessité d'avoir une licence qu'on a défini ce qu'était un spectacle ».*

2.3 Limites et pistes autour de la politique d'aide

Tout d'abord, l'étude produite sur les commissions d'aides du CNV-CNM pourrait être approfondie sur plusieurs points que nous n'avons que peu ou pas traités. Premièrement, le chiffrage fin et plus exhaustif des demandes d'aides et de leur répartition, ainsi que la création de nouveaux indicateurs, serait à creuser. Nous ne l'avons pas fait pour plusieurs raisons : par manque de compétences en analyse des données, par manque de données rapidement traitables et proprement formatées, mais aussi et surtout parce que notre méthodologie d'étude des organisations est avant tout qualitative. Les quelques chiffres que nous avons établis (et qui ont requis une dose certaine de travail de nettoyage des données, de mise en place de formules et de mise en forme) ont largement permis d'appuyer les pistes mises en évidence par nos autres matériaux.

Par ailleurs, nous n'avons pas fourni beaucoup d'informations sur le profil des membres de commission. Or, dans des comités qui sont tout sauf uniformes, l'âge, le sexe, la fonction, les liens aux autres membres de commission, l'affiliation syndicale et les intérêts défendus font varier les

arguments mobilisés et le poids de ceux-ci. Et par ce biais, ils façonnent la manière avec laquelle les aides sont réparties. Dresser une typologie des rôles des membres de commission serait également un apport intéressant. Mais là encore, nous n'avons pas exploré cette piste dans cette thèse, car c'est à la description de la décision en train de se faire que nous nous sommes attelés, ouvrant la voie pour en tirer les ficelles.

Pour aller au-delà des commissions, plusieurs pistes sont intéressantes pour compléter notre analyse : s'intéresser aux chargés d'administration spécialisés dans le montage de dossier et recrutés pour leurs contacts dans le milieu constituerait une exploration d'acteurs peu visibles du marché des aides. Par ailleurs, approfondir l'histoire de la construction de l'établissement (notamment au moment de la préfiguration du CNM) et de ceux qui l'ont précédé éclairerait les logiques d'une politique musicale dont la trajectoire historique mériterait tout autant d'être plus documentée. Surtout, pour tester la validité et l'étendue de nos apports, il serait intéressant de répliquer l'étude du système de subventions dans d'autres institutions telles l'État central ou encore les DRAC. La politique régionale est d'ailleurs sans doute un des plus importants oublis de notre recherche, un oubli d'autant plus regrettable qu'il relève d'un biais minorant le rôle pourtant croissant des collectivités territoriales aux côtés de l'État et que le CNV puis le CNM ont des liens évidents avec les territoires.

Enfin, concernant les aides, nous devons admettre un étonnement certain face à la complexité que représente le fonctionnement du système d'aides du CNV-CNM et le contraste que cette complexité nourrit vis-à-vis de la représentation initiale et très intuitive que nous nous faisons de l'aide : comme le dictionnaire³¹⁸, nous envisageons l'aide par ses dimensions d'assistance, de charité, de secours accordé à certains. Par l'étude des processus de sélection et par l'établissement d'une typologie de bénéficiaires dans le cas des subventions à la musique, nous avons mis en évidence que des ressources sont nécessaires pour accéder au système d'aide. Elles remettent en cause l'idée de l'aide comme un flux financier unilatéral partant du financeur pour aller au bénéficiaire. Il serait dès lors intéressant de voir à quel point l'aide comme système de contreparties se rejoue dans d'autres champs : l'aide au développement, l'aide humanitaire, l'aide sociale, l'aide médicale, ou encore l'aide professionnelle (aide à l'emploi, aide à la création d'entreprise, aide à l'innovation...).

³¹⁸ Voir les définitions données par le Larousse.

2.4 Prolonger l'étude des nouveaux modèles

Il nous paraît important de prolonger l'étude des nouveaux modèles organisationnels de la musique et de leur propension à redéfinir les codes de l'écosystème. Sortir du périmètre français et analyser des modèles internationaux (l'Asie semblant en cela constituer un territoire inédit d'innovations) est une première voie. Il nous semble aussi que l'autoproduction est une piste intéressante à suivre, mais comme le met en valeur notre thèse, il semble que de nouveaux entourages professionnels se forment, certes centrée autour de l'artiste, mais dans lesquels ce dernier est non seulement loin d'être isolé, mais entouré de nombreuses compétences invisibilisées.

S'y cachent de nouvelles formes d'entrepreneuriat et de nouveaux métiers qui mériteraient une meilleure compréhension (on pense notamment aux *beatmakers*, aux commissaires aux comptes, aux avocats ou encore aux managers), mais il serait aussi intéressant de voir à quel point ces nouveaux modèles s'éloignent des circuits institutionnels : ceux des acteurs traditionnels du spectacle vivant (il semblerait, à l'image d'un Koba la D signé très tôt chez un gros tourneur, que ceux-ci aient bien intégré les succès fulgurants du rap) et ceux de la politique publique (là aussi, à l'image de Jul produisant ses premiers *beats* sur un ordinateur donné par la région, il semblerait que celle-ci ait des points de contact que notre analyse a peut-être négligés). Cela nécessiterait de décentrer l'analyse du CNM et d'étudier la politique musicale dans l'ensemble de son spectre et de ses acteurs.

Cette faiblesse est probablement aussi le résultat d'une démarche qui s'est voulue très exhaustive sur la musique : nous avons tenté d'être très précis sur des branches très différentes, entrant dans un niveau de détails pertinent d'un point de vue empirique, mais limitant l'abstraction ou complexifiant inutilement les questionnements théoriques. Pourtant, même avec cette tendance à englober un maximum de phénomènes musicaux, notre recherche conserve de nombreux angles morts qui sont autant de domaines d'investigation à venir : la branche de la propriété intellectuelle et de la gestion des droits, l'étude du changement (qu'est-ce que le changement ? Quels sont ses déclencheurs, des appels d'air ? Des levées de barrières à l'entrée ? Qu'y a-t-il au-delà d'un changement strictement numérique ?), la comparaison avec d'autres industries culturelles, qui permettraient de tester la validité externe de nos conclusions, la répliquabilité de nos arguments, et, à tout le moins, la spécificité de la musique. Aussi et surtout, les publics (ou la réception de l'œuvre) et les artistes (ou la création de l'œuvre) sont largement absents de notre propos : c'est le reflet des propres biais des acteurs que nous avons observés (qui limitent plus ou moins activement la

participation de ces acteurs à leurs activités). Mais c'est aussi un choix de recherche, celui de se concentrer sur les acteurs que les artistes et leurs publics tendent justement à négliger : les médiateurs au sens de Negus (1996), à savoir les intermédiaires médiant en permanence les mouvements existants entre les artistes et leurs publics.

BIBLIOGRAPHIE

- Aasen, M. M. (2017). *Perceptions in the Music Industry*. Thèse de doctorat, University of Agder.
- Abbou, J. (2019). La langue est-elle toujours un lieu de lutte féministe ? De la contrefaçon sémiotique à la libéralisation. *Recherches féministes*, 32 (2), 235-258.
- Adler, M. (1985). Stardom and talent. *The American economic review*, 75(1), 208-212.
- Adorno, T. W. (1964). L'industrie culturelle. *Communications*, 3 (1), 12-18.
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2003). L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? *Revue française de gestion*, 29 (142), 147-168.
- Aguiar, L., & Waldfogel, J. (2018). As streaming reaches flood stage, does it stimulate or depress music sales ? *International Journal of Industrial Organization*, 57, 278-307.
- Ahdieh, R. B. (2005). Dialectical regulation. *Conn. L. Rev.*, 38, 863.
- Alexander, P. J. (1994). Entry barriers, release behavior, and multi-product firms in the music recording industry. *Review of Industrial Organization*, 9(1), 85-98.
- Amadiou, J.-F. & Groux, G. (1998) « Entre l'entreprise et l'État. Les nouveaux systèmes de règles », in Commaille, J., & Jobert, B. *Les métamorphoses de la régulation politique* (LGDJ).
- Anderson, B., Hesbacher, P., Etzkorn, K. P., & Denisoff, R. S. (1980). Hit Record Trends, 1940–1977. *Journal of Communication*, 30(2), 31-43.
- Anderson, C. (2004). The Long Tail. *Wired*, 12(10), 170-177.
- Anderton, C. (2021). « Disruption and continuity. Covid-19, live music, and cyclic sociality », dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.). (2021). *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Aston, J. (2017). 'Interactive Documentary and live performance : from embodied to emplaced interaction' in Judith Aston, Mandy Rose and Sandra Gaudenzi, *I-Docs : The Evolving Practices of interactive Documentary*, New York : Columbia University Press, 222-237.
- Auslander, P. (2012). Digital Liveness : A Historico-Philosophical Perspective. *PAJ: A Journal of Performance and Art*, 34(3), 3-11.
- Autorité de la concurrence, 2021, avis de l'Autorité de la concurrence numéro 21-A-08 du 27 mai 2021, <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/avis/relatif-une-demande-davis-de-la-commission-des-affaires-culturelles-et-de-leducation-de-0>.

- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Bacache, M. & Benhamou, F. (2022). « Le bel avenir du livestream », dans *La musique en mouvements*, CNMLab. <https://cnmlab.fr/recueil/horizon-la-musique-en-2030/>
- Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2020). Chapter 47 : Platforms. In *Handbook of Cultural Economics: Vol. Third Edition* (p. 421-429).
- Bacache-Beauvallet, M., Bourreau, M., Gensollen, M., & Moreau, F. (2009). *Les musiciens dans la révolution numérique*. IRMA.
- Bach, L., Guichardaz, R., & Schenk, É. (2021). Technologie blockchain et intermédiation dans l'industrie musicale. *Revue française de gestion*, 47(294), 173-193.
- Banks, M. (2007) *The Politics of Cultural Work*. Houndmills: Palgrave Macmillan
- Baumol, W.J., & Bowen, W.G. (1966) *Performing Arts – The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fund, New York.
- Beauvisage, T., & Mellet, K. (2016). Travailleurs du like, faussaires de l'e-réputation. *Rezeaux*, (3), 69-108.
- Becker, H. (1988). *Les mondes de l'art*. Paris, Flammarion.
- Becker, H. (1998). *Les ficelles du métier*. La Découverte.
- Behr, A. (2021). « State of play. Tensions and interventions in live music policy », dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Ben Kemoun, N. & Monnin, A. (2022). « La sobriété comme suffisance intensive. L'exemple de la musique », dans *La musique en mouvements*, CNMLab. <https://cnmlab.fr/recueil/horizon-la-musique-en-2030/>
- Ben Slimane, K., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : Origines théoriques défis et perspectives. *Management Avenir*, 7, 53-69.
- Benghozi, P. J., & Paris, T. (2003). De l'intermédiation à la prescription: le cas de la télévision. *Revue française de gestion*, 142(1), 205-227.
- Benghozi, P.-J. (2009). La pérennité : Un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 35(192), 177-181.
- Benghozi, P.-J. (2018). Régulation : Principes économiques, modes d'organisation et poids des pratiques: Le cas des télécommunications. *Classiques Garnier*, 38, pp 35-72.
- Benghozi, P.-J., & Benhamou, F. (2008). Longue traîne : Levier numérique de la diversité culturelle ? *Culture prospective*, 1(1), 1.
- Benghozi, P.-J., & Benhamou, F. (2010). Long Tail : Myth or Reality. *International Journal of Arts Management*, 12(3), Article 3.

- Benghozi, P.-J., & Paris, T. (1999). L'industrie de la musique à l'âge d'internet. *Gestion 2000*, Numéro spécial "e-business&management", 24.
- Benhamou, F. (2002). *L'économie du star system*. Odile Jacob.
- Benhamou, F. (2008). *L'économie de la culture*. La Découverte.
- Benjamin, W. (1999[1936]) 'The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction', in H. Arendt (ed.) *Illuminations*, pp. 217–51. London, Pimlico.
- Beuscart, J. S. (2006). *La construction du marché de la musique en ligne : l'insertion économique et juridique des innovations de diffusion musicale en France*. Thèse de doctorat, Cachan, Ecole normale supérieure.
- Beuscart, J.-S. (2008). L'industrie du disque : Bilan et perspectives. In *La Musique. Une industrie, des pratiques*. La Documentation Française, p. 15.
- Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, n° 212(6), 9.
- Beuscart, J.-S., Coavoux, S., & Maillard, S. (2019). Les algorithmes de recommandation musicale et l'autonomie de l'auditeur : Analyse des écoutes d'un panel d'utilisateurs de streaming. *Réseaux*, n° 213(1), 17.
- Bienvenu, G. (2020). Is livestreaming the post-Covid-19 future for live music? *Institute of Communication for a Shared Future*.
- Bijan, S. « The attention economy is dead. But Fortnite might have the answer ». *The Verge*, 3 mars 2019, en ligne. <https://www.theverge.com/2019/3/3/18246868/attention-economy-fortnite-advertising-user-engagement>
- Black, J. (2001). Decentring Regulation : Understanding the Role of Regulation and Self-Regulation in a « Post-Regulatory » World. *Current Legal Problems*, 54(1), 103-146.
- Bonini, T., & Gandini, A. (2019). "First week is editorial, second week is algorithmic": Platform gatekeepers and the platformization of music curation. *Social Media+ Society*, 5(4).
- Bourreau, M., & Gensollen, M. (2006). L'impact d'Internet et des Technologies de l'Information et de la Communication sur l'industrie de la musique enregistrée. *Revue d'économie industrielle*, (116), 31-70.
- Bourreau, M., & Labarthe-Piol, B. (2004). Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque. *Réseaux*, (3), 17-54.
- Bourreau, M., Maillard, S., & Moreau, F. (2015). Une analyse économique du phénomène de la longue traîne dans les industries culturelles. *Revue française d'économie*, 30(2), 179-216.
- Boyer R. (2001a), "The regulation Approach as a Theory of Capitalism: A New Derivation", in A. Labrousse, J.-D. Weisz Eds, *Institutional Economics in France and Germany: German Ordoliberalism versus the French Regulation School*, Springer, Berlin, pp. 49-92.

- Boyer, R. (2003). Les institutions dans la théorie de la régulation. *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*, (1), 79-101.
- Bozio A. & Grenet J. (2017). *Economie des politiques publiques*.
- Brandom, R. (1994). *Making It Explicit, Reasoning, Representing, and Discursive Commitment*. Cambridge, Harvard University Press.
- Bréchet, J. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184, 13-34.
- Bréchet, J. P. (2013). Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale. *Revue française de socio-économie*, (12), 191-208.
- Brousseau, É. (2016). La régulation et ses modèles. *Economie et Management*, 12-18.
- Bruno, A. « Live Nation, iTunes To Offer Concert Videos », *Billboard*, 24 novembre 2009, en ligne. <https://www.billboard.com/articles/business/1262561/live-nation-itunes-to-offer-concert-videos>
- Burnett, R. (1992). The Implications of Ownership Changes on Concentration and Diversity in the Phonogram Industry. *Communication Research*, 19(6), 749-769.
- Cabral, L., Haucap, J., Parker, G., Petropoulos, G., Valletti, T. M., & Van Alstyne, M. W. (2021). *The EU digital markets act: a report from a panel of economic experts*. Cabral, L., Haucap, J., Parker, G., Petropoulos, G., Valletti, T., and Van Alstyne, M., The EU Digital Markets Act, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Caillé, A. (2019). *Extensions du domaine du don. Demander-donner-recevoir-rendre*. Éditions Actes Sud.
- Cao, X. (2021). Bullet Screens (Danmu) : Texting, Online Streaming, and the Spectacle of Social Inequality on Chinese Social Networks. *Theory, Culture & Society*, 38(3), 29-49.
- Castagnac, G. (1993). *La gestion de l'intérêt général par les professionnels dans le domaine des musiques d'aujourd'hui*. Rapport au Directeur de la Musique et de la Danse.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries. Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Chan, T. « Tracy Chan on Twitch Music, Artists Monetization, and Creator Economy ». *Trapital Podcast Interview*, 21 mai 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=TDjZbUgXW1I>
- Chantepie, P., Bourreau, M., O'Neill, C., Curien, N. *La Régulation des Plateformes Numériques*, conférence organisée par la Chaire Innovation & Régulation des Services Numériques, 7 avril 2015.
- Chantepie, P., & Le Diberder, A. (2019). *Économie des industries culturelles*. La Découverte.
- Chapple, S., & Garofalo, R. (1977). *Rock'n'roll is here to pay: the history and politics of the music industry*. Burnham Incorporated Pub.

- Charbonnier, R., Poinsignon, P., & Paris, T. (2021). Du BoP dans le beat, une analyse des transformations numériques dans la musique. *Revue française de gestion*, 47(294).
- Chevallier, J. (2004). L'état régulateur. *Revue française d'administration publique*, (111), pp-473.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). 10. La gestion comme technologie économique, dans *Traité de sociologie économique* (pp. 359-398). Presses Universitaires de France.
- Chowdhury, N., & Wessel, R. A. (2012). Conceptualising Multilevel Regulation in the EU : A Legal Translation of Multilevel Governance?: Conceptualising Multilevel Regulation in the EU. *European Law Journal*, 18(3), 335-357.
- Christianen, M. (1995). Cycles in symbol production? A new model to explain concentration, diversity and innovation in the music industry. *Popular Music*, 14(1), 55-93.
- Chung, K. H., & Cox, R. A. K. (1994). A Stochastic Model of Superstardom. An Application of the Yule Distribution. *The Review of Economics and Statistics*, 76(4), 771.
- Citton, Y. (2014). *L'économie de l'attention : nouvel horizon du capitalisme?*. La Découverte.
- Cloonan, M. (1999). Pop and the nation-state: towards a theorisation. *Popular music*, 18(2), 193-207.
- Cloonan, M. (2012). Selling the experience: The world-views of British concert promoters. *Creative Industries Journal*, 5(1-2), 151-170.
- Cloonan, M. (2013). Live Music as Ideology. In *Situating Popular Music* IASPM 16th International Conference, Grahamstown, South Africa, 27 Jun – 01 Jul 2011, pp. 77-88.
- CNM. « Le livestream survivra-t-il au déconfinement ? », CNM, 2020, en ligne. <https://cnm.fr/le-livestream-survivra-t-il-au-deconfinement/>
- Collins, H. (1999). *Regulating Contract*. Oxford, Oxford University Press.
- Cometti, J.-P. (2008). Qu'est-ce qu'une règle. *Éducation et didactique*, 2-2, 139-148.
- Commaille, J., & Jobert, B. (1998). *Les métamorphoses de la régulation politique* (LGDJ).
- Coppinger, N., & Carabalona, J. (2006). Rapport sur les modalités d'attribution des crédits d'intervention en faveur du spectacle vivant (N° 2006-32). Inspection générale de l'administration des affaires culturelles.
- Coquebert, A. (2004). Le financement de l'industrie du disque (p. 60). Rapport établie à la demande du Ministère de la culture.
- Cowen, T. (1996). Why I Do Not Believe in the Cost-Disease : Comment on Baumol. *Journal of Cultural Economics*, 20(3), 207-214.
- Creton, C. (2019). *Approche communicationnelle des scènes musicales locales face à l'offre médiatique numérique : le cas nantais*. Thèse de doctorat, Université Rennes 2.

- Crozier, M., & Thoenig, J.-C. (1975). La régulation des systèmes organisés complexes : Le cas du système de décision politico-administratif local en France. *Revue française de sociologie*, 16(1), 3.
- Cuffolo, R., & Brée, J. (2021). Autopsie d'une tentative de résistance aux « majors » : Le cas de l'autoproduction musicale « punk » en France. *Revue française de gestion*, 47(294), 157-171.
- Cunningham, S., Craig, D., & Lv, J. (2019). China's livestreaming industry : Platforms, politics, and precarity. *International Journal of Cultural Studies*, 22(6), 719-736.
- Cwi, D. (1980). Public Support Of The Arts : Three Arguments. *Journal of Cultural Economics*, 4, 19-62.
- D'Angelo, M. (1998). Surmédiation des vedettes. *Le Monde Diplomatique*, 25.
- Daman Thomas, M. (2020). Live-streaming music and the documentation of the creative process. In *The Future of Live Music* (Bloomsbury Publishing USA).
- Demil, B., & Leca, B. (2003). Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française. *Revue française de gestion*, 29(142), 229-252.
- De Marchi, L., & Ladeira, J. M. (2018). Digitization of music and audio-visual industries in Brazil : New actors and the challenges to cultural diversity. *Cahiers d'Outre-Mer*, 71(277), 67-86.
- den Drijver, R., & Hitters, E. (2017). The Business of DIY. Characteristics, motives and ideologies of micro-independent record labels. *Cadernos de Arte e Antropologia*, 5(1/2017), 17-35.
- Denis, J., & Pontille, D. (2019). The dance of maintenance and the dynamics of urban assemblages: The daily (re) assemblage of Paris subway signs. In *Repair Work Ethnographies* (pp. 161-185). Palgrave Macmillan, Singapore.
- DeVeaux, S. (1989) 'The Emergence of the Jazz Concert, 1935–1945', *American Music* 7(1): 6–29.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*, 10(40).
- Dörr, J., Wagner, T., Benlian, A., & Hess, T. (2013). Music as a Service as an Alternative to Music Piracy? : An Empirical Investigation of the Intention to Use Music Streaming Services. *Business & Information Systems Engineering*, 5(6).
- Dowd, T. J. (2004). Concentration and Diversity Revisited : Production Logics and the U.S. Mainstream Recording Market, 1940-1990. *Social Forces*, 82(4), 1411-1455.
- Drott, E. (2020). Fake Streams, Listening Bots, and Click Farms : Counterfeiting Attention in the Streaming Music Economy. *American Music*, 38(2), 153.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 7.

- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'Aegis*, 9(2), 13-26.
- Dumez, H. (2016). *Problèmes épistémologiques de la recherche qualitative*. Vuibert.
- Dumez, H., & Suquet, J.-B. (Éds.). (2009). *Les jeux de la règle : Une approche interdisciplinaire*. Harmattan.
- Dupuis, X. (1983). La surqualité : Le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? *Revue économique*, 34(6), 1089-1115.
- Dupuis, X. (1990). La gestion des institutions musicales ou comment gérer l'ingérable. Dans *Les Malheurs d'Orphée* (sous la direction de Robert Wangermée) (Mardaga).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Eriksson, M. (2019). *Online music distribution and the unpredictability of software logistics*. Thèse de doctorat, Umeå universitet.
- Eriksson, M. (2020). The editorial playlist as container technology : On Spotify and the logistical role of digital music packages. *Journal of Cultural Economy*, 13(4), 415-427.
- Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P., & Vonderau, P. (2019). *Spotify teardown : Inside the black box of streaming music*. MIT Press.
- Ernst & Young. (2019). L'économie Mosaïque, 3e Panorama des Industries Culturelles et Créatives en France. Ernst & Young.
- Escoffier, G. (2020). *Tambours, théâtre et Te Deum : pour une socio-économie de la musique à l'âge des Lumières*. Classiques Garnier.
- Fanen, S. (2017). *Boulevard du stream : Du MP3 à Deezer, la musique libérée*. Le Castor Astral.
- Farchy, J., & Sagot-Duvaouroux, D. (1994). *Économie des politiques culturelles* (1re éd). Presses universitaires de France.
- Farchy, J., Méadel, C., & Sire, G. (2015). *La gratuité, à quel prix ? Circulation et échanges de biens culturels sur Internet*. Presse des Mines de Paris.
- Fattier, D. (2009). « Règles et compréhension des phénomènes linguistiques », dans Dumez, H., & Suquet, J.-B. (Éds.), *Les jeux de la règle : Une approche interdisciplinaire*. Harmattan.
- Favereau, O. (2009). « Règles et conventions : l'approche économique », dans Dumez, H., & Suquet, J.-B. (Éds.), *Les jeux de la règle : Une approche interdisciplinaire*. Harmattan.
- Felton, M. V. (1994). Evidence of the existence of the cost disease in the performing arts. *Journal of Cultural Economics*, 18(4), 301-312.
- Flichy, P. (1980). Current approaches to mass communication research in France. *Media, Culture & Society*, 2(2), 179-188.
- Flichy, P. (2010). *Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*. Paris. Seuil.

- Fligstein, N. (1996). Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656.
- François, P. (2004). La maladie des coûts est-elle contagieuse ? Le cas des ensembles de musique ancienne. *Sociologie du Travail*, 46(4), 477-495.
- Frank, R. H., & Cook, P. J. (1996). *The winner-take-all society : Why the few at the top get so much more than the rest of us*. Penguin Books.
- Frey, B. S. (1996). Has Baumol's Cost disease disappeared in the performing arts? *Ricerca Economica*, 50, 173-182.
- Frey, B. S., & Pommerehne, W. W. (1989). Art investment: an empirical inquiry. *Southern Economic Journal*, 396-409.
- Friedman, T. (1993). Milli Vanilli and the Scapegoating of the Inauthentic. *Bad Subjects*, 9.
- Frith, S. (1988). *The Industrialization of Music*. In *Music for Pleasure : Essays in the Sociology of Pop*. Routledge.
- Frith, S. (2002). Look ! Hear ! The uneasy relationship of music and television. *Popular Music*, 21(3).
- Frith, S. (2007). La musique live, ça compte... *Réseaux*, 141-142, 22.
- Frith, S. (2008). Why Music Matters. *Critical Quarterly*, 50.
- Frith, S., Brennan, M., Cloonan, M., & Webster, E. (2021). *The History of Live Music in Britain, volume 3: 1985–2015. From Live Aid to Live Nation*.
- Frost, R. L. (2007). Rearchitecting the music business : Mitigating music piracy by cutting out the record companies. *First Monday*, 12(8). http://firstmonday.org/issues/issue12_8/frost/index.html
- Galloway, Goldschmitt, K. E., & Harper, P. (2020). Guest Editors' Introduction : Platforms, Labor, and Community in Online Listening. *American Music*, 38(2), 125.
- Galuszka, P. (2021). « Showcase festival as a gateway », dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International journal of cultural policy*, 11(1), 15-29.
- Garofalo, R. (1999). From Music Publishing to MP3 : Music and Industry in the Twentieth Century. *American Music*, 17(3), 38.
- Garsten, C. (2011). Recherches qualitatives dans les organisations : Éléments méthodologiques. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 11.
- Gillespie, T. (2010). The politics of 'platforms?'. *New Media & Society*, 12(3), 347-364.
- Goldman Sachs. (2020). Music in the air. Goldman Sachs.

- Goldschmitt. (2020). The Long History of the 2017 Spotify “Fake Music” Scandal. *American Music*, 38(2), 131.
- Gowland, D. (1990) *The Regulation of Financial Markets in the 1990s*. Aldershot, Gower.
- Granjon, F., & Combes, C. (2007). La numérimorphose des pratiques de consommation musicale. *Réseaux*, (6), 291-334.
- Greffe, X. (2010). Introduction: L'économie de la culture est-elle particulière?. *Revue d'économie politique*, 1-34.
- Gu, X., Domer, N., & O'Connor, J. (2021). The next normal : Chinese indie music in a post-COVID China. *Cultural Trends*, 30(1), 63-74.
- Guibert, G. (2020). Le tournant numérique du spectacle vivant. Le cas des festivals de musiques actuelles. *Hermès*, n° 86(1), 59.
- Guibert, G., & Sagot-Duvauroux, D. (2013). *Musiques actuelles : Ça part en live*. IRMA.
- Guibert, G., Rudent, C. & Spanu, M. (2021). « Beyond Live Shows. Regulation and innovation in the French live music video economy » dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Guibert, G., Spanu, M., & Rudent, C. (2022). Beyond Live Shows. Regulation and innovation in the French live music video economy. In C.Anderton & S.Pisfil *Reseraching live music. Gigs, Tours Concerts and Festivals*. Routledge.
- Guichardaz, R., Bach, L., & Penin, J. (2019). Music industry intermediation in the digital era and the resilience of the Majors' oligopoly : The role of transactional capability. *Industry and Innovation*, 26(7), 843-869.
- Haampland, O., Johannessen, R., Moreau, F., & Wikström, P. (à paraître 2022). Fairness and royalty payment systems on music streaming platforms.
- Haferkorn, J., Kavanagh, B., & Leak, S. (2021). *Livestreaming Music in the UK : A Report for Musicians (UK Research and Innovation's rapid response to COVID-19, p. 53)*. Middlesex University.
- Hagan, D. (2021). « As long as they go home. The voice of the independent music festival promoter », dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Hammou, K. (2008). « Economie du rap en France » in Pierre François (dir.), *La musique : une industrie, des pratiques*, La Documentation française, p. 128.
- Hayek, F. A. (1993). *La présomption fatale. Les erreurs du socialisme*, 31.
- Heilbrun, J. (2003). Baumol's cost disease. In: R. Towse (Ed.), *A handbook of cultural economics* (pp. 91–101). Cheltenham : Edward Elgar.
- Hennion, A. (1981). *Les professionnels du disque*. A.M. Métailié.

- Hesmondhalgh, D. (2013). *Why music matters*. John Wiley & Sons.
- Hesmondhalgh, D., & Meier, L. M. (2015). Popular music, independence and the concept of the alternative in contemporary capitalism. In *Media Independence*, Routledge, p. 18.
- Hesmondhalgh, D., & Meier, L. M. (2018). What the digitalisation of music tells us about capitalism, culture and the power of the information technology sector. *Information, Communication & Society*, 21(11), 1555-1570.
- Heuguet, G. (2018). *Métamorphoses de la musique et capitalisme médiatique. Au prisme de YouTube (2005-2018)*. Thèse de doctorat, Université Sorbonne.
- Hodgson, T. (2021). Spotify and the democratisation of music. *Popular Music*, 40(1), 1-17.
- Holt, F. (2010). The economy of live music in the digital age. *European Journal of Cultural Studies*, 13(2), 243-261.
- Holt, F. (2011). Is music becoming more visual? Online video content in the music industry. *Visual Studies*, 26(1), 50-61.
- Holt, F. (2020). *Everyone Loves Live Music: A Theory of Performance Institutions*. The University of Chicago Press.
- Hosoi, T., Kim, J., Stainken, D. & Caro, F. « Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain », The UCLAAnderson Global Supply Chain Blog, 31 août 2015, en ligne. <https://blogs.anderson.ucla.edu/global-supply-chain/2015/08/disintermediation-in-the-recorded-music-supply-chain.html>
- Hracs, B. J. (2012). A Creative Industry in Transition : The Rise of Digitally Driven Independent Music Production. *Growth and Change*, 43(3), 442-461.
- Hracs, B. J., Jakob, D., & Hauge, A. (2013). Standing out in the Crowd : The Rise of Exclusivity-Based Strategies to Compete in the Contemporary Marketplace for Music and Fashion. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45(5), 1144-1161.
- Hu, C. « How Livestreaming Is Bridging the Gap Between Bands and Fans During the Coronavirus Outbreak », Pitchfork, 17 mars 2020, en ligne. <https://pitchfork.com/thepitch/music-livestreaming-coronavirus/>
- Im, H., Song, H., & Jung, J. (2019). The effect of streaming services on the concentration of digital music consumption. *Information Technology & People*, 33(1), 160-179.
- Improta França, G. (2018). One man band : L'instrumentiste de Rio de Janeiro à l'ère des plateformes. *Cahiers d'Outre-Mer*, 71(277), 165-190.
- Ithurbide, C., & Rivron, V. (2018). Industries culturelles et plateformes numériques dans les Suds : Des reconfigurations sociales et spatiales en question. *Cahiers d'Outre-Mer*, 71(277), 5-36.
- Jin, L. (2020a). *The Creator Economy Needs a Middle Class*. Harvard Business Review, 14.

- Jin, L. (2020b, juillet 6). 1,000 True Fans? Try 100. Andreessen Horowitz. <https://a16z.com/2020/02/06/100-true-fans/>
- Jones, A.C. & Bennett, R.J. eds (2015). *The Digital Evolution of Live Music*. Waltham, MA: Chandos Publishing an imprint of Elsevier.
- Kaiser, M. (2012). *Les politiques publiques liées aux musiques populaires en France : la dimension culturelle en question*. Thèse de doctorat, Université Sorbonne Nouvelle.
- Kaitajarvi, J. (2013). Challenging the Logic of the Production. Finnish Micro Labels and New Virtual Funding.
- Kärki, K. (2021). « Vocaloid liveness ? Hatsune Miku and the live production of Japanese virtual idol concerts », dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press.
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités* (Vol. 2). Paris, Gallimard.
- Katz, M. (1998). Making America More Musical through the Phonograph, 1900-1930. *American Music*, 16(4), 448.
- Kelly, K. (2008, mars 1). 1000 True Fans. *The Technium*. <https://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>
- Kielich, G. (2021). « Fulfilling the hospitality rider », dans Anderton, C., & Pisfil, S. (Eds.), *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*. CRC Press
- Kimberly J. et Evanisko M. (1981). « Organizational innovation : The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations », *Academy of Management Journal*, vol. 24, no 4, p. 689-713.
- Kjus, Y. (2016). Musical exploration via streaming services: The Norwegian experience. *Popular Communication*, 14(3), 127-136.
- Kulesz, O. (2017). « Les politiques culturelles à l'ère des plateformes numériques » dans Re-penser les politiques culturelle. La créativité au coeur du développement. (UNESCO, p. 69-83). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366492>
- La musique. État et culture*. La Documentation française, ministère de la Culture, 1992.
- Langley, P., & Leyshon, A. (2017). Platform capitalism : The intermediation and capitalization of digital economic circulation. *Finance and Society*, 3(1), 11-31.
- Lapeyronnie, D. (1987). Assimilation, mobilisation et action collective chez les jeunes de la seconde génération de l'immigration maghrébine. *Revue française de sociologie*, 287-318.
- Laszczuk, A., & Garreau, L. (2015). Le journal de bord sibyllique : De l'importance des anticipations dans le processus de construction de sens du chercheur en immersion. 32.
- Latarjet, B., & Marguerin, J.-F. (2022). *Pour une politique culturelle renouvelée*. Actes Sud.

- Latour, B. (2014). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 *institutions and institutional work*. The Sage handbook of organization studies, 215-254.
- Le Guern, P. (2020). L'expérience de la musique en régime numérique : Continuité ou disruption ? *Tic & société*, Vol. 14, N° 1-2, 247-272.
- Leca, B. (2006). Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo- institutionnalisme sociologique. 20.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellio d'Aegis*, 8, 7.
- Lefevre, G. (2018). Peut-on encore vivre de sa musique aujourd'hui ? *Nectart*, 6(1), 98.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 8-1.
- Lescop, D. (2010). Les moteurs de recherches et la concurrence : faut-il réguler Google?
- Leyshon, A. (2001). Time-space (and digital) compression: software formats, musical networks, and the reorganisation of the music industry. *Environment and Planning A*, 33(1), 49-77.
- Lippi, A. (2000). One theory, many practices. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments. *Scandinavian Journal of Management*, 16(4), 455-477.
- Lopes, P. D. (1992). Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. *American sociological review*, 56-71.
- Maasø, A. (2014). *User centric settlement for music streaming*. *Cloud & Concerts*.
- Maasø, A., & Hagen, A. N. (2020). Metrics and decision-making in music streaming. *Popular Communication*, 18(1), 18-31.
- Maistre, R.-O. (2017). « Rassembler la musique pour un centre national », Rapport à la ministre de la Culture. <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rassembler-la-musique-pour-un-centre-national>
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
- Marcou, G. (2006). La notion juridique de régulation. *Actualité juridique. Edition droit administratif*, 7, 347-353.
- Marques R.C., Simões P. (2008) Does the Sunshine Regulatory Approach Work?: Governance and Regulation Model of the Urban Waste Services in Portugal. *Resources, Conservation and Recycling* 52(8-9), 1040-1049.
- Mauss, M. (1923). Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique* (1896/1897-1924/1925), 1, 30-186.

- McLean, R., Oliver, P. G., & Wainwright, D. W. (2010). The myths of empowerment through information communication technologies : An exploration of the music industries and fan bases. *Management Decision*, 48(9), 1365-1377.
- McLuhan, H. M. (1962). *Understanding new media*. UMI.
- Meade, J. E. (1952). External economies and diseconomies in a competitive situation. *The economic journal*, 62(245), 54-67.
- Megali, T. (2020). *Régulations réclamées. Enquête sur le marché de la publicité en ligne et son autorégulation*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Menger, P. M. (2009). *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain*. Seuil.
- Moisdon, J.-C. (2009). « Règles de gestion, outils, organisations », dans Dumez, H., & Suquet, J.-B. (Éds.), *Les jeux de la règle : Une approche interdisciplinaire*. Harmattan.
- Morris, J. W. (2015). *Selling digital music, formatting culture*. University of California Press.
- Moyon, E. (2011). *Le changement du business model de l'entreprise : Une étude des majors de l'industrie phonographique (1998—2008)*. Thèse de doctorat, Université de Lille.
- Mulligan, M., & Jopling, K. (2019). Independent Artists. The Age of Empowerment (The Amuse Report, p. 30). MiDIA Research.
- Musgrave, R. (1959). *The Theory of Public Finance*.
- Music Ally. « Snoop Dogg and Alicia Keyx jump on the livestreaming bandwagon », Music Ally, 7 décembre 2009, en ligne. <https://musically.com/2009/12/07/snoop-dogg-and-alicia-keys-jump-on-the-livestreaming-bandwagon/>
- Naveed, K., Watanabe, C., & Neittaanmäki, P. (2017). Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry – Lessons from the US experiences. *Technology in Society*, 50, 1-19.
- Negus, K. (1996). *Popular Music in theory. An introduction*. Polity Press.
- Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New media & society*, 20(11), 4275-4292.
- North, D. C. (1986). The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (jite)/ Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 142(1), 230-237.
- O'Connor, E. (2011). *Creating new knowledge in management: Appropriating the field's lost foundations*. Stanford University Press.
- Ogus, A., & Carbonara, E. (2000). Self-regulation. *Encyclopedia of law and economics*, 5, 587-602.
- Olivier, E. (2014). Droits d'auteur vs usages locaux de l'autorité : Réflexion à partir d'une K7 de louanges islamiques au Mali. *Volume !*, 10 : 2, 151-171.

- Olivier, E. (2017). Les opérateurs téléphoniques comme nouveaux opérateurs culturels politiques de la musique au Mali. *Politiques de communication*, Hors série N° 1(HS), 179.
- Osipovich, D. (2006). What is a theatrical performance?. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 64(4), 461-470.
- Ouazzani, Y. (2020). *Comparaisons des expériences de consommation vécues dans les sphères réelle et virtuelle à travers la valeur perçue : le cas de la consommation de spectacles d'opéra*. Thèse de doctorat, Université de Lorraine.
- Page, W. (2021). « Twitch's Rockonomics ». <https://www.twitchrockonomics.com/>, 2020
- Paris, T. (2010). *Manager la créativité : innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès*. Pearson Education France.
- Pauwelyn, J., Wessel, R. A., & Wouters, J. (2014). Informal international law as presumptive law: exploring new modes of law-making. In *International Law-making* (pp. 117-144). Routledge.
- Peacock, A. (1983). Public X-inefficiency: Informational and institutional constraints. In *Anatomy of government deficiencies* (pp. 125-148). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pedersen, R. R. (2018). Exploring bounty and spread key changes in the Danish music streaming economy. *International Journal of Music Business Research*, 7(1), 20.
- Peirce, C. S. (1931-1935) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Volumes 1–6* edited by C. Hartshorne, P. Weiss, Cambridge, Harvard University Press.
- Peirce, C. S. (1958) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Volumes 7–8* edited by A.W. Burks, Cambridge, Harvard University Press.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1975). Cycles in symbol production the case of popular music. *American Sociological Review*, 40(2), 158-173.
- Picaud, M. (2015). Les salles de musique à Paris: hiérarchies de légitimité et manières d'entendre les genres musicaux. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (1), 68-89.
- Pietrzyk, N. (2020). « Présence et stratégies d'intégration des groupes d'entreprises dans le secteur des festivals de musiques actuelles entre 2009 et 2017 », Étude exploratoire du ministère de la Culture.
- Poinsignon, P. (2021). *Renouveler la création : L'émergence des mouvements artistiques dans les industries créatives*. Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique.
- Prévost-Thomas *et al.* (2022). « La bamboche c'est terminé. Expériences musicales en temps de crise sanitaire », dans *La musique en mouvements*, CNMLab. <https://cnmlab.fr/recueil/horizon-la-musique-en-2030/>
- Prey, R. (2020). Locating Power in Platformization: Music Streaming Playlists and Curatorial Power. *Social Media + Society*, 6(2).

- Prior, N. (2012). Musiques populaires en régime numérique. *Réseaux*, (2), 66-90.
- Profession solidaire, du Fonds de soutien au CNV*. Paris, CNV, 2002.
- Rae, A. (2017). *Data Matters : Spotify for Artists*. Universtiy of Glasgow.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Monometapoly or the Economics of the Music Industry. *Prometheus*, 27(3), 211-222.
- Rebillard, F. (2007). Le journalisme participatif, de l'idéologie à la pratique. *Argumentum*, 6(2007), 11-23.
- Reynaud, B. (2001). « Suivre des règles » dans les organisations. *Revue d'économie industrielle*, 97(1).
- Reynaud, B. (2010). La règle se construit dans l'usage. Le cas d'une règle non négociée. *Négociations*, 2(11), 11.
- Reynaud, J. D. (1989). *Les règles du jeu*. L'action collective et la régulation sociale, 2, 270.
- Richebé, N., Favereau, O., Livian, Y., Bréchet, J. P., Taskin, L., Havard, C., Eynaud, P., Mourey, D., & Raulet-Croset, N. (2020). La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 46(291), 105-128.
- Riester, F. (2011). « Rapport sur la création musicale et diversité à l'ère numérique », Rapport au ministre de la Culture. <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-sur-la-creation-musicale-et-diversite-a-l-ere-numerique>
- Rifkin, J. (2000). *L'âge de l'accès*. La Découverte.
- Rikap, C. (2021). *Capitalism, power and innovation: Intellectual monopoly capitalism uncovered*. Routledge.
- Riom, L. (2021). *Faire compter la musique. Comment recomposer le live à travers le numérique*. Thèse de doctorat, Mines-ParisTech.
- Riveline, C. (1993). La gestion et les rites. *Annales des mines* (pp. 82-90).
- Roberge, J., Jamet, R., & Rousseau, A. (2018). L'impact social des algorithmes de recommandation sur la curation des contenus musicaux francophones au Québec. Une Revue de littérature comparée (p. 59). *Centre Urbanisation Culture Société*.
- Robette, N. (2016). Pitchfork , la « Pravda de l' indie rock » ? : Le pouvoir de prescription dans le champ de la critique rock. *Genèses*, 105(4), 120.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Defining two-sided markets. mimeo, IDEI, Toulouse, France, January.
- Rogers, J. (2013). *The death and life of the music industry in the digital age*. A&C Black.
- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American economic review*, 71(5), 845-858.

- Rothenbuhler, E. W., & Dimmick, J. W. (1982). Popular Music : Concentration and Diversity in the Industry, 1974–1980. *Journal of Communication*, 32(1), 143-149.
- Rouzé, V., & Matthews, J. (2018). Les plateformes de crowdfunding culturel : Entre figures de l'artiste entrepreneur et entrepreneurs polymorphes. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, N° 19/1(1), 35.
- Ruiz, É., Tellier, A., & Pénin, J. (2021). Comprendre les transformations de l'industrie musicale : Une approche par le modèle d'affaires. *Revue française de gestion*, 47(294), 79-97.
- Seaver, N. (2019). Captivating algorithms : Recommender systems as traps. *Journal of Material Culture*, 24(4), 421-436.
- Serre, S. (2011). *L'Opéra de Paris (1749-1790): politique culturelle au temps des Lumières* (p. 391). CNRS éditions.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules—A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
- Sholomon-Kornblit, I. (2018). Biodiversité et diversité culturelle : Trajectoire d'une analogie (2001-2010). *Argumentation et analyse du discours*, 21, Article 21.
- Shuker, R., & Pickering, M. (1994). Kiwi rock: Popular music and cultural identity in New Zealand. *Popular Music*, 13(3), 261-278.
- Smith, A. (1881). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (Vol. 1). Guillaumin et Cie.
- Snickars, P. (2017). More of the same—on Spotify radio. Culture Unbound. *Journal of Current Cultural Research*, 9(2), 184-211.
- Snyder F. (1994), « Soft law in institutional practice in the European Community », in Marin S. (dir.), *The Construction of Europe – Essays in honor of Emile Noel*, Kluwer Academic Publishers, p. 197 à 225.
- Straw, W. (1993). Popular Music and Postmodernism in the 1980s. *Sound and vision: The music video reader*, 3, 21.
- Straw, W. (2018). Music Video in its Contexts : 30 Years Later. *Volume !*, 14 : 2.
- Terranova, T. (2000). Free labor: Producing culture for the digital economy. *Social text*, 18(2), 33-58.
- Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. P.: Gallimard.
- Throsby, C. D., & Withers, G. A. (1979). *The Economics of the Performing Arts*, St. Martin's: London.
- Throsby, D. (1996). Economic Circumstances Of The Performing Artists : Baumol and Bowen thirty years on. *Journal of Cultural Economics*, 20, 225-240.
- Tschmuck, P. « The Music Industry in the COVID-19 Pandemic – Live Nation ». *Music Business Research*, 16 décembre 2020, en ligne.

- <https://musicbusinessresearch.wordpress.com/2020/12/16/the-live-music-industry-in-the-covid-19-pandemic-live-nation/>
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Vandenberg, F., Berghman, M., & Schaap, J. (2021). The 'lonely raver' : Music livestreams during COVID-19 as a hotline to collective consciousness? *European Societies*, 23(sup1), S141-S152.
- Veitl, A., & Duchemin, N. (2000). *Maurice Fleuret, une politique démocratique de la musique : 1981-1986* (Vol. 10). La Documentation Française.
- Veljanovski, C. (1993) The Future of Industry Regulation in the UK. A report of an independent Inquiry, Londres, European Policy Forum, January
- Viennot, É. (2020). *Non, le masculin ne l'emporte pas sur le féminin!*. Les Éditions iXe.
- Wikström, P. (2012). A Typology of Music Distribution Models. *International Journal of Music Business Research*, 1(1), 14.
- Wikström, P. (2014). The Music Industry in an Age of Digital Distribution. *Communication & Culture*, 18.
- Wikström, P. (2015). Will algorithmic playlist curation be the end of music stardom? *Journal of Business Anthropology*, 4(2), 278-284.
- Williamson, J., Margaret, Q., & Cloonan, M. (2003). *Mapping the music industry in Scotland* (p. 164). Scottish Enterprise.
- Williamson, O.E. (2002). « The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, no 3, p. 171–195
- Wittgenstein, L. (1976). *De la certitude* (1969), trad. J. Fauve, Gallimard, 402.
- Wongkitrungrueng, A., & Assarut, N. (2020). The role of live streaming in building consumer trust and engagement with social commerce sellers. *Journal of Business Research*, 117, 543-556.
- Wouters, J., & Wessel, R. (2008). The Phenomenon of Multilevel Regulation : Interactions between Global, EU and National Regulatory Spheres. *International Organizations Law Review*, 4(2).
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.
- Zhang, Q., & Negus, K. (2021). Stages, Platforms, Streams : The Economies and Industries of Live Music after Digitalization. *Popular Music and Society*, 1-19.
- Zhang, X., Xiang, Y., & Hao, L. (2019). Virtual gifting on China's live streaming platforms : Hijacking the online gift economy. *Chinese Journal of Communication*, 12(3), 340-355.

ANNEXES

1 Détails des statistiques

1.1 Répartition des aides sélectives

Le tableau suivant (tableau 20) caractérise les organismes aidants, les modes d'attribution de leurs aides ainsi que les bénéficiaires de l'aide, tout en permettant de situer le poids des aides correspondantes.

Les EPIC que sont le CNV et le CNC, et les établissements liés au Ministère que sont l'IFCIC et l'Institut Français gèrent aussi des fonds publics, avec des moyens plus limités. Enfin, les associations appelées à rejoindre le CNV ont des fonds mixtes, à la fois publics et privés, alimentés par les deux types d'acteurs précédemment cités. Bien qu'ils gèrent des enveloppes financières, nous ne prenons pas ici en compte les opérateurs secondaires que sont les tremplins adossés à des festivals (le FAIR et les Francos par exemple).

Si le porteur de projet est systématiquement une structure, l'objet de l'aide peut être la structure directement, mais aussi un projet ponctuel porté par elle. On distingue donc l'aide aux projets de l'aide aux structures.

La caractérisation de la destination de l'aide peut, elle, se faire sous différents angles. Plutôt que de reprendre les intitulés des programmes qui affichent l'objet supposé de l'aide, nous avons choisi de définir la destination de l'aide par la caractérisation de son bénéficiaire. En effet, si une aide peut être destinée à la « création » elle peut être perçue par des éditeurs, ou alors, si une aide est censée aider à la préparation d'un showcase, elle peut se retrouver gérée par un producteur phonographique ; nous retenons alors l'édition d'une part et la production dans le secteur de la musique enregistrée d'autre part, comme caractérisations de la destination de ces aides. Le tableau ci-dessus affiche le secteur du bénéficiaire de l'aide, ce qui peut être le spectacle vivant, la musique enregistrée, l'édition, la formation, mais aussi des aides transverses à ces secteurs.

Tableau 20: Typologie des aides financières sélectives dans la musique en 2018 (Source : auteur)

Organisme aidant	Conditions de versement de l'aide	Objet de l'aide	Secteur du bénéficiaire				Total général
			Spectacle Vivant	Transverse	Musique enregistrée	Autres*	
IFCIC	Prêt et Garantie	Aide aux structures		10 700 000 €			10 700 000 €
Institut Français	Subvention non-rembr	Aide aux projets					<i>Non-qualifié</i>
CNC	Subvention non-rembr	Aide aux projets	2 822 100 €		2 190 600 €		5 012 700 €
DGCA-CISV	Crédit d'impôt	Aide aux structures	4 051 230 €				4 051 230 €
DGMIC-ATN	Subvention non-rembr	Aide aux structures			1 563 000 €		1 563 000 €
DGMIC-CIPP	Crédit d'impôt	Aide aux structures			11 000 000 €		11 000 000 €
Total Ministère et assimilés							32 326 930 €
Burex	Subvention non-rembr	Aide aux projets		1 394 097 €			1 394 097 €
CALIF	<i>Non-qualifié</i>	<i>Non-qualifié</i>				46 121 €	46 121 €
FCM	Subvention non-rembr	Aide aux projets	643 103 €	833 599 €	1 523 134 €	548 883 €	3 548 719 €
		<i>Non-qualifié</i>				613 500 €	613 500 €
CNV	Avance remboursable (vide)		430 000 €				430 000 €
	Subvention non-rembr	Aide aux projets	3 444 309 €				3 444 309 €
		Aide aux structures	7 434 350 €				7 434 350 €
	<i>Non-qualifié</i>	Aide aux structures	2 928 096 €				2 928 096 €
<i>Non-qualifié</i>			3 105 937 €				3 105 937 €
Total Futur CNM							22 945 129 €
ADAMI	Subvention non-rembr	Aide aux projets		9 299 364 €			9 299 364 €
SACD	Subvention non-rembr	<i>Non-qualifié</i>		464 000 €			464 000 €
SACEM	Subvention non-rembr	Aide aux projets	11 622 000 €	11 026 000 €		2 980 000 €	25 628 000 €
SCPP	Subvention non-rembr	Aide aux projets			4 417 937 €		4 417 937 €
		Aide aux structures				2 133 571 €	2 133 571 €
SPEDIDAM	Subvention non-rembr	Aide aux projets	15 492 470 €		474 910 €	1 247 142 €	17 214 522 €
SPPF	Subvention non-rembr	Aide aux projets		52 800 €	6 871 670 €		6 924 470 €
		<i>Non-qualifié</i>			315 778 €	399 553 €	715 331 €
Total OGC							66 797 195 €
Total général			51 973 595 €	33 769 860 €	28 357 029 €	7 968 770 €	122 069 254 €

* *Autres : édition, formation, éducation artistique et culturelle, actions d'intérêt général, contributions aux organismes, projets spéciaux, lobbying et autres actions de l'organisme aidant*

1.2 Top 1% des structures ayant reçu le plus gros montant d'aide du CNV entre 2005 et 2019

BUREAU EXPORT DE LA MUSIQUE FRANCAISE

3C

FRANCOFOLIES

JHD PRODUCTIONS

AGDL PRODUCTIONS

AUGURI PRODUCTIONS

LE PRINTEMPS DE BOURGES

CARAMBA SPECTACLES

ASTERIOS SPECTACLES

AZIMUTH PRODUCTIONS

UNI-T

LES VICTOIRES DE LA MUSIQUE

ZAMORA PRODUCTIONS

BLEU CITRON PRODUCTIONS

ASSOCIATION TRANS MUSICALES

WART

FURAX

LA FEDELIMA

ROCK TYMPANS (La Route du Rock)

TERRITOIRE DE MUSIQUES (Les Eurockéennes)

FLAP (Cabaret Vert)

RESEAU CHAINON

LE TRITON

TS3

SONGO

CORIDA

LES PRODUCTIONS BI-POLE

REGGAE SUN SKA

ARTS ATTACK! (Le Cargo, à Caen)

LA PROD JV

1.3 Mouvements internationaux d'entreprises liés au livestream

Au fil de l'essor du livestream avec la pandémie et à partir de faits relatés dans la presse généraliste et la presse spécialisée, nous avons construit une base de données répertoriant divers mouvements économiques liés au format à l'échelle internationale. Les types de mouvements que nous avons catégorisés sont les suivants : des levées de fonds (lorsqu'une entreprise positionnée sur le livestream opérait une levée de capitaux ou participait à cette levée), des acquisitions (lorsqu'une entreprise positionnée sur le livestream rachète ou est rachetée par une autre firme), des créations de structures positionnées sur le livestream, des partenariats entre firmes (les entreprises de *gaming* ont par exemple noué de nombreux contrats de diffusion avec des structures de production phonographique), la mise en place de solutions techniques dédiées au livestream (par exemple, en mars 2020, Teazit donne accès gratuitement à sa solution Teazit Studio qui propose une régie compacte pour la diffusion en livestream), et enfin des faits concernant l'adaptation des rémunérations de ce format (par exemple, en mai 2020, la Sacem met en place une rémunération spécifique).

Dans le tableau suivant, nous listons les mouvements liés aux levées de fonds et aux acquisitions, en tant qu'ils matérialisent significativement les intentions financières et stratégiques des acteurs.

Date	Fait	Type	Format
avr-20	Shotgun (billetliste) lève 2m€	Levée de fonds	Livestream physique
avr-20	Medici.TV fait une levée de fonds	Levée de fonds	Livestream physique
avr-20	eResonate lève près d'1m€	Levée de fonds	Livestream physique
juin-20	Wave lève 26m€	Levée de fonds	Réalité virtuelle
juin-20	eResonate acquiert Livit Media (livestream entertainment)	Acquisition	Livestream physique
juil-20	Caffeine lève 96m€	Levée de fonds	Livestream physique
juil-20	Epic Game lève 212m€ auprès de Sony Corp	Levée de fonds	Réalité virtuelle
août-20	Tidal investit 7m\$ dans la plateforme de VR Sensorium Galaxy pour y donner accès à ses artistes	Acquisition	Réalité virtuelle
août-20	Melody VR annonce fusionner avec Napster pour environ 60m€	Acquisition	Réalité virtuelle
août-20	Restream lève 50m\$	Levée de fonds	Livestream physique
oct-20	Tencent fusionne ses plateformes de livestream	Acquisition	Livestream physique
oct-20	Mandolin lève 5m\$	Levée de fonds	Livestream physique
oct-20	Moment House lève 1.5 millions de dollars, avec à son bord des exécutifs d'AEG, Spotify et Apple	Levée de fonds	Livestream physique
oct-20	Warner investit dans la startup Anything World (plateforme de création 3D)	Acquisition	Réalité virtuelle
nov-20	Tencent prend des parts dans Wave lors d'une nouvelle levée de fonds	Acquisition	Réalité virtuelle

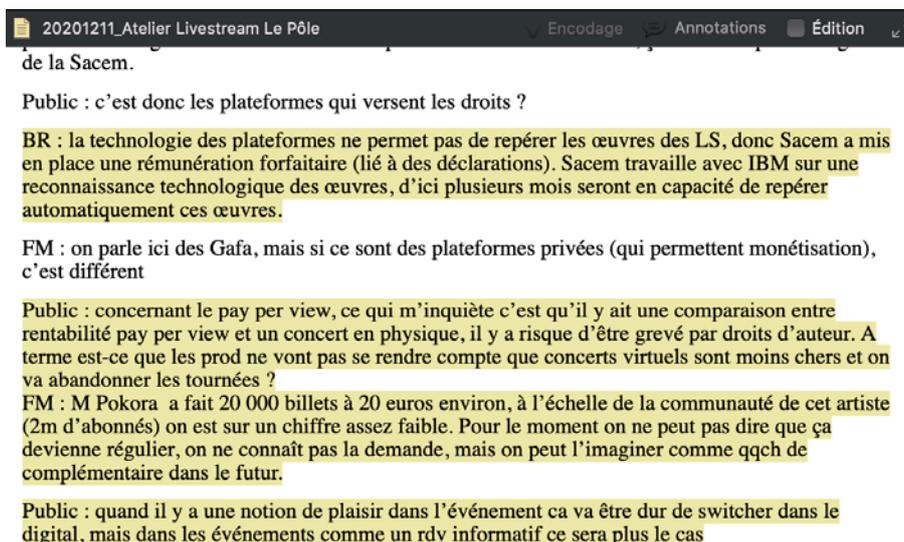
nov-20	Eventbrite investit dans ToneBren (marketing)	Acquisition	
nov-20	Hopin lève 105m€	Levée de fonds	Livestream physique
nov-20	Doors (services aux artistes) lève 1,8m\$	Levée de fonds	Livestream physique
déc-20	Hopin acquiert Topi (application d'événements en ligne)	Acquisition	Livestream physique
déc-20	Hopin acquiert StreamYard (production de streaming video)	Acquisition	Livestream physique
janv-21	LiveNation rachète Veeps	Acquisition	Livestream physique
janv-21	Warner Music investit dans Roblox lors d'une levée de fonds de 432m€	Levée de fonds	Réalité virtuelle
févr-21	Universal et YG Entertainment investissent dans Venew Live	Acquisition	Réalité virtuelle
févr-21	Vampr lève près d'1m\$	Levée de fonds	Livestream physique
févr-21	Melody VR lève près de 12m€	Levée de fonds	Réalité virtuelle
févr-21	Rachat de Seated par Sofar Sounds	Acquisition	Livestream physique
mars-21	NetEase et Sony investissent 15m\$ dans la plateforme Maestro	Levée de fonds	Livestream physique
mars-21	Looped lève 7,7m\$	Levée de fonds	Livestream physique
mars-21	Warner Music investit dans la plateforme de gaming Overwolf	Levée de fonds	Réalité virtuelle
mars-21	Triller acquiert Verzuz	Acquisition	Livestream physique
mars-21	Roblox entre en Bourse	Levée de fonds	Réalité virtuelle
mars-21	Hopin acquiert Jamm (technologie video)	Acquisition	Livestream physique
mars-21	Hopin acquiert Streamable (video hosting service)	Acquisition	Livestream physique
avr-21	Rachat de Pretzel par Songtradr	Acquisition	Livestream physique
avr-21	Sony Corp investit à nouveau dans Epic Games	Levée de fonds	Réalité virtuelle
mai-21	Investissement de Deezer dans la startup Dreamstage	Acquisition	Livestream physique
mai-21	Warner Music investit dans Wave sur les expériences LS et leur monétisation	Acquisition	Réalité virtuelle
mai-21	Hopin lève 400m\$ auprès de Andreessen et Horowitz	Levée de fonds	Livestream physique
juin-21	Facebook achète la plateforme de gaming Crayta	Acquisition	Réalité virtuelle
juin-21	LiveXLive rachète Gramophone Media (music PR, A&R, strategic marketing, 'brand positioning', graphic design, and social media management)	Acquisition	Livestream physique
juin-21	AmazeVR lève 8m€	Levée de fonds	Réalité virtuelle
juin-21	Mandolin lève 12m\$	Levée de fonds	Livestream physique
juil-21	Flymachine lève 21m\$, avec ATC comme partenaire	Levée de fonds	Livestream physique
juil-21	LiveControl (prestataire de captation et diffusion video low cost: "everyone can be a content creator") lève 30m\$	Levée de fonds	Livestream physique
juil-21	VNUE (technologie de tracking pour droits live) rachète StageIt	Acquisition	Livestream physique
août-21	Moment House lève 12m\$, pour "deepening the consumer social experience, and on the supply-side, opening up the platform"	Levée de fonds	Livestream physique
sept-21	Stageverse lève 7,5m\$	Levée de fonds	Réalité virtuelle
sept-21	Mandolin acquiert NoonChorus (plateforme de livestream 400 concerts et \$4m in ticket depuis sa création)	Acquisition	Livestream physique
sept-21	L'application Riff mélangeant live audio et livestream lève 4m\$ auprès de Quality Control Music, Empire et Top Dawg Entertainment	Levée de fonds	Livestream physique
sept-21	Dice lève 122m\$, "use the funding to continue expanding geographically; grow its team; continue developing its livestreaming capabilities, and launching a development program to work with more artists directly, following its success helping Bicep grow from 300-capacity events in London to more than 30,000"	Levée de fonds	Livestream physique
sept-21	Warner et Epic Games investissent dans Lickd	Levée de fonds	Hybride
sept-21	Warner et Epic Games investissent dans Lickd	Levée de fonds	Hybride
sept-21	Warner prend part au seed round de Supersocial, un éditeur de jeux vidéos développant des jeux sur Roblox	Levée de fonds	Réalité virtuelle

oct-21	Dice rachète Boiler Room	Acquisition	Livestream physique
oct-21	Deezer prend une part minoritaire dans Driift	Acquisition	Livestream physique
nov-21	Stage11 lève 5 millions d'euros pour ré-imaginer la musique dans le Métaverse	Levée de fonds	Réalité virtuelle
nov-21	Epic Games acquiert Harmonix studio de création de gaming spécialisé en musique (créateur de Guitar Hero)	Acquisition	Réalité virtuelle
déc-21	Pixelynx, la plateforme de jeux de deadmau5 et Richie Hawtin, lève 4,5m\$ pour construire Musicverse, mélange de gaming, musique et NFT	Levée de fonds	Réalité virtuelle
janv-22	Tencent achète la plateforme de gaming Black Shark pour construire son propre metaverse	Acquisition	Réalité virtuelle
janv-22	AmazeVR lève 15m\$	Levée de fonds	Réalité virtuelle
mars-22	Epic Games fait l'acquisition de Bandcamp	Acquisition	Hybride
mars-22	La start up de réalité augmentée Volta lève 3m\$, notamment auprès de deadmau5	Levée de fonds	Réalité virtuelle
mars-22	La start up de metaverse Orbit lève 5m\$ notamment auprès de deadmau5	Levée de fonds	Réalité virtuelle

2 Méthodologie

2.1 Codage du matériau

Afin de traiter l'ensemble complexe des données récoltés sur nos terrains, nous avons eu recours au logiciel de codage Nvivo. Nous l'avons utilisé pour analyser les entretiens menés à Believe, ceux des commissions d'aides et ceux menés sur le livestream. En passant par Nvivo, le premier objectif est tout simplement de parvenir à organiser les données plus facilement que sur des applicatifs de bureautique comme Word et Excel : le logiciel permet la sélection et la signalisation fluides de bouts de texte. Ne serait-ce que pour visualiser ce que l'on a codé, il facilite considérablement la démarche :



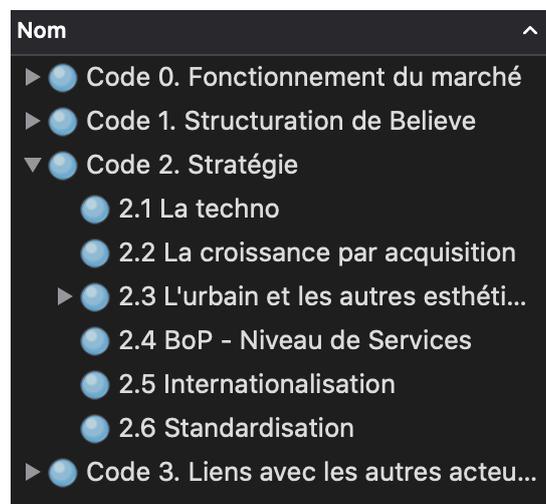
Mais la sélection de bouts de textes permet aussi et surtout de distinguer des segments de phrases puis de les catégoriser. Pour chaque série d'entretiens tirés de nos terrains, nous avons créé des nœuds regroupant plusieurs informations (en l'espèce plusieurs fragments de phrases) dans une même idée : autrement dit, nous avons cherché à détecter des ressemblances au fil des retranscriptions et à conférer une unité de sens à ces ressemblances. Nous en avons tiré de grands niveaux de codes et des sous-niveaux de codes (en limitant le nombre de sous-niveaux pour ne pas se perdre et perdre l'effort de catégorisation) (Ayache & Dumez, 2011). Ci-dessous, nous présentons les codes de niveaux 1 et 2 que nous avons utilisés pour travailler les bénéficiaires des aides du CNV-CNM (à partir des retranscriptions d'entretiens et de commissions), les motifs de sélection utilisés par les commissions, et les entretiens réalisés sur le livestream :



Notre codage a donc été d'abord inductif, dans le sens où ces nœuds émergeaient du terrain : l'opération de rangement dans des cases est simultanée à la définition de ces cases, à la construction des catégories. Par exemple, le codage des entretiens sur le livestream (voir la troisième image ci-dessus) ne nous a initialement pas conduits à trouver des unités de sens suffisamment ramassées. Ce n'est que dans un deuxième que nous avons refait le codage et que se sont dégagés quatre enjeux autour desquels se jouent les stratégies des acteurs face à l'essor du format, quatre enjeux dans lesquels on pouvait réunir les arguments présentés par les enquêtés : l'élaboration d'un cadre réglementaire, trouver un modèle d'affaires, avoir les compétences techniques et définir ce qu'est

le livestream (ce que nous avons déjà dégagé comme unité de sens dans le premier codage, cf la troisième image ci-dessus, le code « Appréhension du livestream »).

Mais il a été tout autant abductif puisque nous nous sommes aussi appuyés sur les littératures explorées et les concepts mobilisés au fil de nos travaux pour créer de nouveaux nœuds. Par exemple, pour le codage des entretiens sur Believe, nous avons inclus un nœud de second niveau consacré aux services destinées aux populations « Bottom of the Pyramid » identifiées dans notre article paru dans la RFG (Charbonnier *et al.*, 2021) :



Ce travail de découpage permet donc de rassembler des ressemblances, lier des informations entre elles, et donc de former des idées, des enjeux, des concepts. Son pendant est alors la possibilité de voir émerger des dissemblances, des anomalies, souvent intéressantes à essayer d'expliquer. De manière pragmatique, il permet enfin de sélectionner de potentielles citations, dans un objectif de détecter quelle phrase pourra résumer ce qui se joue.

2.2 Complémentarité des modalités de récolte et de traitement en triangulation : l'exemple de la typologie des bénéficiaires

Pour trianguler les informations récoltées, nous avons souvent abordé un même phénomène avec plusieurs techniques de collecte et d'analyses de données, pour effectuer des croisements entre elles.

Par exemple, afin de cerner le profil des bénéficiaires du système d'aide du CNV-CNM, nous avons eu recours à plusieurs démarches. Pour appréhender les structures candidatant à une aide, nous nous sommes appuyés sur les bases de données statistiques des aides globales du CNM (disponibles depuis 2005) ainsi que des statistiques recueillies par nos soins sur des porteurs de projet passés par certaines commissions. Certaines de ces données ont été mises sous forme de radars visant à représenter graphiquement le profil des structures instruites.

Pour compléter ces éléments chiffrés, plus ou moins disponibles³¹⁹, nous nous sommes placés dans une position d'observation participante, en tant qu'instructeur d'aides.

Enfin, nous avons mené des entretiens semi-directifs (avec des bénéficiaires et des instructrices) permettant de compléter et d'approfondir la connaissance de ces entités. Ils ont notamment fait apparaître et permis d'affiner une catégorie de bénéficiaires difficilement détectable par le biais des bases de données statistiques : les bénéficiaires auto-éliminés de l'aide. Le codage de ces entretiens a fait apparaître des catégories et des pratiques que nous n'avions pas repérées au préalable : les acteurs en voie de professionnalisation comme cibles de l'aide, les trajectoires d'institutionnalisation, les spécialistes de l'aide ne sont pas les seuls acteurs intégrés, la non-systématicité des acceptations et des refus.

2.3 Liste des commissions observées

Commission 1 du 10 Octobre 2019

Commission 2 Diffusion Post Covid 1^{er} octobre 2020

Commission 1 du 12 Mars 2020

Commission 3 du 11 Février 2020

Commission 45 du 17 Septembre 2019

Commission 45 du 19 Novembre 2019

Commission 45 du 25 Février 2020

Commission 7 du 6 Février 2020

Commission 7 du 29 septembre 2020

Commission 7 Diffusion Post Covid du 10 novembre 2020

Commission 8 du 16 Janvier 2020

³¹⁹ La statistique sur les entités dites « irrecevables » (c.-à-d. inéligibles, ne remplissant pas les critères d'éligibilité) est présente de manière partielle dans les bases de données. Par ailleurs, les structures qui ne rentrent pas dans le système d'aide ne laissent, de fait, pas de traces sur leur profil.

Commission Disque Variétés FCM 10 mars 2020

Commission Export Jazz Burex 15 décembre 2020

Commission Export Musiques Actuelles Burex 16 décembre 2020

Comité d'experts du Fonds de secours 30 avril 2020

Commission Diffusion Alternative du 5 février 2021

Commission Diffusion Alternative du 11 mars 2021

Commission Diffusion Alternative du 19 février 2021

Commission Diffusion Alternative du 22 janvier 2021

2.4 Liste des entretiens

33 entretiens avec des instructrices et des bénéficiaires de l'aide.

Nom du document	Type d'entretien	Date	Durée	Enregistrement	Transcription	Fonction
E01	Informel	24/09/2019	0h30	Non	Notes	Instructrice
E02	Informel	22/10/2019	0h15	Non	Notes	Instructrice
E03	Informel	03/03/2020	0h30	Non	Notes	Instructrice
E04	Face à face	06/03/2020	0h54	Oui	Notes	Instructrice
E05	Informel (Teams)	12/03/2020	0h30	Non	Notes	Instructrice
E04	Informel (Teams)	17/04/2020	0h41	Non	Notes	Instructrice
E06	Informel (Teams)	07/04/2020	0h45	Non	Notes	Instructrice
E07	Informel (Teams)	24/04/2020	0h22	Non	Notes	Instructrice
E08	Informel (Teams)	23/3/2020	0h16	Non	Notes	Instructrice
E09	Informel (Teams)	9/4/2020	1h09	Non	Notes	Instructrice
E10	Informel (Teams)	30/04/2020	0h56	Non	Notes	Instructrice
E11	Informel (téléphone)	28/5/2020	0h46	Non	Notes	Instructrice
E12	Informel	26/05/2020	0h50	Non	Notes	Instructrice
E13	Informel (Teams)	4/6/2020	0h50	Non	Notes	Instructrice
E14	Informel (Teams)	8/9/2020	0h15	Non	Notes	Instructrice
E15	Face à face (Teams)	25/08/2020	1h06	Non	Notes	Instructrice
E16	Face à face (Teams)	07/09/2020	1h54	Oui	Oui	Instructrice
E17	Informel (Teams)	06/11/2020	0h36	Non	Notes	Instructrice
E18	Face à face (Teams)	18/11/2020	1h39	Non	Notes	Instructrice
E19	Face à face (Teams)	17/12/2020	0h54	Non	Oui	Instructrice
E20	Face à face (Teams)	28/01/2021	1h42	Non	Notes	Instructrice
E21	Teams	23/03/2021	0h58	Non	Notes	Taxe
E22	Face à face (téléphone)	29/04/2020	1h12	Oui	Oui	Bénéficiaire
E26	Face à face	16/10/2020		Oui	Oui	Bénéficiaire
E23	Face à face	04/09/2020	1h45	Non	Notes	Bénéficiaire
E24	Face à face	18/09/2020	1h33	Oui	Oui	Bénéficiaire
E25	Face à face (téléphone)	12/11/2020	1h10	Non	Notes	Bénéficiaire
E27	Face à face (téléphone)	08/12/2020		Oui	Oui	Bénéficiaire
E28	Face à face (téléphone)	16/09/2021	0h58	Oui	Oui	Membre de commission

E29	Face à face (téléphone)	05/10/2021	0h42	Oui	Oui	Membre de commission
E30	Face à face (Teams)	02/12/2021	1h12	Oui	Oui	Membre de commission
E31	Informel	08/12/2021	0h30	Non	Non	Ancien directeur de l'IRMA
E32	Face à face (téléphone)	17/12/2021	1h44	Oui	Oui	Ancien responsable au ministère de la Culture
E32	Face à face	20/01/2022	1h45	Oui	Non	Directeur des aides du CNM
E33	Face à face	09/03/2022	0h45	Non	Notes	Directeur général délégué du CNM

23 entretiens avec des employés de Believe et autres acteurs :

Nom du document	Type d'entretien	Date	Durée	Enregistrement	Transcription	Fonction	Entreprise
E01	Face à face	26/08/19	1h18	Oui	Oui	Country Manager Africa	Believe
E02	Face à face	26/08/19	0h56	Oui	Oui	Country Manager Africa	Believe
E04	Face à face	27/08/19	1h48	Oui	Oui	Head Of Supply Chain Products	Believe
E05	Face à face	29/08/19	1h15	Oui	Oui	A&R Talent Scout	Believe
E06	Skype	09/09/19	1h26	Non	Oui	Learning & Development Specialist	Believe
E07	Face à face	13/09/19	1h05	Non	Oui	Reversement des royalties	Believe
E09	Face à face	27/11/19	1h07	Oui	Oui	Chef de projet (urbain)	Believe
E10	Face à face	27/11/19	1h11	Oui	Oui	Digital Marketing Manager	Believe
E11	Face à face	28/11/19	1h22	Oui	Oui	Directeur Marketing et Promotion	Believe
E12	Face à face	17/12/19	1h12	Oui	Oui	Editorialiste	Deezer
E13	Face à face	19/12/19	1h40	Incomplet	Oui	PDG	Believe
E14	Téléphone	18/12/2019	0h45	Notes	Oui	Responsable innovation	Irma
	Face à face	27/08/19	0h42	Oui	Non	Chef de projet	Believe
	Face à face	26/11/19	1h08	Oui	Non	Head of Synchronisation	Believe
	Face à face	04/12/19	00h51	Oui	Non	Head of Accounts Contracts and Rights at Believe Digital	Believe
E17	Face à face	03/01/2019	0h59	Oui	Oui	Directeur Financier	Believe
E18	Face à face	07/02/20	0h56	Oui	Oui	Head of French Label Distribution	Believe
E16	Face à face	23/01/2020	0h20	Notes	Oui	PDG	Zouave
E19	Face à face	28/02/20	1h00	Oui	Oui	Artiste	
E20	Téléphone	29/01/21	0h58	Oui	Oui	Head of Distribution France	Believe
E21	Téléphone	17/02/2021	0h52	Oui	Oui	Head of Distribution France	Believe
E22	Teams	31/03/2021	0h31	Oui	Oui	Country Manager France, TuneCore	Believe
E23	Face à face	12/10/2021	1h00	Notes	Oui	Directeur associé	Extend Paris

20 entretiens avec des acteurs du livestream :

Nom du document	Type d'entretien	Date	Durée	Enregistrement	Transcription	Fonction	Entreprise
E01	Téléphone	09/06/20		Non	Notes	Dirigeant	Yurplan
E02	Téléphone	16/06/20		Non	Notes	Chercheur	Ecole Polytechnique
E03	Téléphone	29/06/20		Non	Notes	Cheffe de projet développement durable & International Digital Chief Officer	We Love Green & Because Music
E04	Téléphone	17/06/20		Non	Notes	Co-gérant	Glazart
E05	Téléphone	24/06/20		Non	Notes	Artiste	
E05	Téléphone	24/06/20		Non	Notes	Co-gérant	Adlib TV
E06	Informel	24/9/20		Non	Notes	Directeur du pôle Musiques Actuelles	Bureau Export
E07	Téléphone	30/9/20		Non	Notes	Dirigeant	DICE
E08	Téléphone	1/10/20	1h03	Non	Oui	CEO	LiveSparks
E09	Téléphone	7/10/20	0h15	Non	Oui	Fondatrice	Nüagency
E10	Téléphone	7/10/20	0h24	Non	Oui	Délégué général	SNES
E11	Téléphone	12/10/20	1h02	Non	Notes	Directrice de l'unité arts et spectacles d'Arte France, Responsable Arte Live Web, Responsable du centre production	Arte Concert
E12	Téléphone	26/10/20		Non	Notes	Fondateur	Sourdoreille
E13	Téléphone	27/10/20	0h43	Non	Notes	Fondateur	RecitHall
E14	Téléphone	29/10/20		Non	Notes	Ticketing Manager	Caramba Spectacles
E15	Téléphone	17/11/20		Non	Notes	Dirigeant	Yuma Productions
E16	Téléphone	20/11/20		Non	Notes	Head of Partnership & Dirigeant	Les Vandales/Dazzle
E17	Téléphone	19/01/21		Non	Notes	Responsable promotion TV	Because Music
E18	Téléphone	20/01/21	1h12	Oui	Oui	Directeur	Les Quatre Ecluses
E19	Téléphone	05/07/21	0h32	Non	Notes	Dirigeant	Yuma Productions
E20	Téléphone	04/06/21	0h48	Oui	Non	Responsable édition numérique	Arte Concert

2.5 Liste des groupes de travail et tables rondes observées pour le livestream

Organisateur	Date	Titre	Lien	Transcription
TheLynk	04/09/2020	Are Virtual Concerts about to Rock for Real?		Notes
Le Pôle	11/12/2020	Le livestream		Notes
Music Ally Japan Digital Summit	12/05/2021	Livestreaming Opportunities for Music	https://www.youtube.com/watch?v=uFGGXzDYFF0	Oui

Midem/Pollstar	22/11/2021	COVID is Dead: Long Live Live Streaming?!	https://www.youtube.com/watch?v=UyQLJUFkMR8&t=11s	Oui
Music Ally	11/10/2017	Going live: how livestreaming video can be used for music marketing	https://musically.com/2017/10/11/livestreaming-video-music-marketing/	Non
CNM	29/03/2021	Définition d'un mode de diffusion récent et stratégies (économiques) associées		

Résumé

Titre : La régulation à l'épreuve du changement : le cas de la musique

Mots clés : Industrie musicale, Régulation, Changement, Innovation, Transformation numérique

Résumé : Malgré l'impression d'un retour à la normale grâce au streaming, l'économie musicale est en réalité dans un état de mutations continues. Notre thèse repose alors sur l'idée que ce changement permanent questionne la manière avec laquelle les acteurs de la musique fixent les règles de leur écosystème. C'est la question qui traverse notre thèse : comment s'établissent les règles dans la musique ? Pour y répondre, nous observons les processus de règles de trois « faits surprenants », incarnant les transformations numériques de l'écosystème musical et ses politiques publiques : l'importance des commissions d'aides du CNV-CNM, le succès de l'entreprise Believe et l'essor du livestream.

Ces processus de règles, nous les désignons par le terme de « régulation ». En effet, ce concept s'avère singulièrement fertile : aiguillés par le cas unique de la musique, nous montrons que les approches contrastées qui l'ont traité sont complémentaires et permettent de bâtir notre propre grille d'analyse d'une régulation articulée autour de trois piliers (ses règles, leurs acteurs et les processus qui les traversent) auxquels nous ajoutons une dimension de niveaux.

Ainsi, l'étude des commissions d'aide du CNV-CNM nous permet d'approcher les niveaux micro de la régulation opérée par la politique musicale. On montre qu'une régulation visible est complétée par des régulations latentes : des commissions entourées par des instances et réseaux informels, des critères complétés par des motifs de décision, une variété de structures aidées, mais une concentration de l'aide ; le tout régi par un principe général de professionnalisation

Cette régulation installée contraste avec les manières de faire d'un acteur du changement. Avec le cas Believe, entreprise en pleine expansion, on montre qu'à la suite d'une trajectoire stratégique singulière, a émergé une organisation pyramidale inédite placée entre plateformes et artistes, donnant lieu à des pratiques croisant numérique et expertise métier, et favorisant l'expansion d'un marché de la distribution numérique devenu central. Son principe moteur est l'indépendance par le numérique.

Puis, l'essor du livestream nous a donné à voir la réunion des acteurs de l'écosystème et leurs manières d'établir des règles en situation de changements multiples. Nous dégagons cinq stratégies divergentes qui illustrent la rencontre de cinq régulations différentes dans les manières de concevoir le spectacle, les manières d'en appréhender la technique, les manières de bâtir ou non des modèles économiques dessus, et les manières de négocier le cadre réglementaire. Le CNM n'a pas échappé à la tendance de ces stratégies à s'appuyer sur l'existant : si le changement a apporté une nécessaire adaptation des règles, de manière générale les logiques du système d'aides se sont plutôt prolongées dans le nouvel établissement.

Finalement, ces investigations nous conduisent à formuler des contributions de deux ordres. Dans un premier temps, nous faisons le bilan de notre approche de la régulation : les règles rencontrées au cours de notre recherche nous invitent à considérer des formes plus ou moins formelles, mais qui sont interdépendantes. Nous confirmons une vision élargie des acteurs de la régulation et détachons cinq processus non exhaustifs de règles : l'installation d'un esprit de règles, la sédimentation des pratiques, la désynchronisation des niveaux, la marginalisation de certaines règles et les parades à cette marginalisation. Puis nous formulons des recommandations managériales sur différents risques de fissures entre les régulations.

Title : Regulation in the face of change: the case of music

Keywords : Music industry, Regulation, Change, Innovation, Digital transformation

Abstract : Despite the impression of a return to business as usual thanks to streaming, the music economy is in fact in a state of continuous mutation. Our thesis is based on the idea that this permanent change questions the way in which the actors of the music industry set the rules of their ecosystem. This is the question that runs through our thesis: how are rules established in music? To answer this question, we observe the rule processes of three surprising facts: the importance of the CNV-CNM aid commissions, the success of the Believe company and the rise of livestreaming.

We refer to these rule processes as "regulation". Indeed, this concept proves to be singularly fertile: guided by the unique case of music, we show that the contrasting approaches that have dealt with it are complementary and allow us to build our own analytical grid of a regulation articulated around three pillars (its rules, their actors and the processes that run through them) to which we add a dimension of levels.

Thus, the study of the CNV-CNM funding commissions allows us to approach the micro-levels of the regulation operated by the musical policy. We show that a visible regulation is completed by latent regulations: commissions surrounded by informal instances and networks, criteria completed by reasons for decision, a variety of aided structures, but a concentration of support; the entire system is governed by a general principle of professionalization

This installed regulation contrasts with the practices of an actor of change. With the case of Believe, a rapidly expanding company, we show that following a singular strategic trajectory, an unprecedented pyramidal organization has emerged between platforms and artists, giving rise to practices that combine digital technology and business expertise, and favoring the expansion of a digital distribution market that has become central. Its driving principle is independence through digital.

Then, the rise of the livestream gave us the opportunity to see the meeting of the actors of the ecosystem and their ways of establishing rules in a situation of multiple changes. We identify five divergent strategies that illustrate the meeting of five different regulations in the ways of conceiving the show, the ways of apprehending the technique, the ways of building or not building economic models on it, and the ways of negotiating the regulatory framework. The CNM has not escaped the tendency of these strategies to rely on the existing: if the change has brought a necessary adaptation of the rules, in general the logic of the aid system has been extended to the new establishment.

Finally, these investigations lead us to make two types of contributions. First, we take stock of our approach to regulation: the rules we encountered in the course of our research invite us to consider forms that are more or less formal, but which are interdependent. We confirm an enlarged vision of the actors of regulation and we identify five non-exhaustive processes of rules: the installation of a spirit of rules, the sedimentation of practices, the desynchronization of levels, the marginalization of certain rules and the countermeasures to this marginalization. Then we formulate managerial recommendations on the different risks of cracks between the rules.