SCIENCES PO RENNES

La filière « disque » à l'ère d'Internet : s'adapter à un changement radical des modes de diffusion de la musique

BARS Gwendal

Séminaire *Management des Hommes et des Organisations*

Sous la direction de M. Honoré

Institut d'Études Politiques de Rennes

2008 - 2009

Avant toute autre chose, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la préparation de ce mémoire.

A M. Honoré, directeur de mémoire, pour la grande liberté offerte au choix de mon sujet,

A mes amis Gwendal et Charlotte, pour avoir bien voulu se prêter au jeu de la relecture et leur soutien dans les moments difficiles,

Sommaire

Introduction....6
1. La crise du disque : analyse....8
1.1. Le marché de la musique enregistrée....8
1.1.1. Le CD, produit central....8
1.1.1.1. Le disque comme produit culturel....8
1.1.1.2. La construction d'un catalogue....10
1.1.2. La « filière disque », de l'artiste au détaillant....12
1.1.2.1. Majors et producteurs indépendants....13
1.1.2.2. Distribution et diffusion....16
1.2. Internet et la fin d'une ère....18
1.2.1. Le changement des modes de consommation....19
1.2.1.1. La consommation nomade et la téléphonie....19
1.2.1.2. Internet comme corollaire et déclencheur....20
1.2.2. Le CD inadapté....21
1.2.2.1. Un produit en voie de disparition ?....22
1.2.2.2. Téléchargement illégal et perception de la valeur....24
1.3. Star-system et lassitude du consommateur....25
1.3.1. Le rôle des médias de masse dans la chaîne de valeur....26
1.3.2. Une concentration excessive de l'offre, un repoussoir ?....28
2. La focalisation sur le disque : une voie sans issue ?....29
2.1. Retour historique : crises et mutations successives du secteur de la musique enregistrée ….30
2.1.1. La radio : du concurrent à l'outil promotionnel....30
2.1.2. Rock n roll et microsillon : l'essor des indépendants....31
2.1.3. L'internalisation de la distribution et l'oligopole reformé....32
2.1.4. Du 78 tours au MP3 : la peur du vide....33
2.2. La relation au coeur du nouveau marketing de la musique : étude de cas....35
3. Développer l'offre en ligne : trouver de nouveaux business models....38
3.1. Internet, un canal de diffusion bouleversé....39
3.2. Les modèles de distribution en ligne : une période de test....41
3.2.1. Particularités de la vente de musique digitale....41
3.2.2. La vente au titre....44
3.2.4. La diffusion en streaming : « music as a service »....45
3.3. La gratuité comme ressource....46

3.4. Le modèle « Itunes » : étude de cas....48
3.4.1. L'appui sur la distribution de baladeurs : la musique comme produit d'appel....48
3.4.2. La forte communauté autour d'Apple, fondée sur l'image de marque....50
Conclusion....51
1. la communauté....51
2. Les valeurs et l'image de marque : la légitimité en ligne....52
3. Ouverture....52
Bibliographie....54
Ouvrages....54
Articles....54
Sites internet....55
Annexes....56
Annexe 1 – Compte rendu d'entretien, Remy Algava, 05/05/09....56
Annexe 2 – Publicité Apple, 1996....59

Introduction

Depuis 2002, l'industrie du disque se considère comme en crise. Le développement de l'accès à Internet dans les pays industrialisés (dont la France) et surtout le développement rapide du haut-débit ont amené un changement des modes de consommation de la musique, avec en particulier l'échange hors marché de fichiers musicaux en ligne, le fameux « piratage ». Les producteurs et distributeurs de disques se sont retrouvés face à une nouvelle concurrence redoutable, car positionnée sur la gratuité, la possibilité de rester chez soi pour acquérir la musique, la souplesse. Face à cette concurrence, certes illégale mais vite entrée dans les mœurs des consommateurs, les producteurs et distributeurs ont du réagir et s'adapter. La crise a en effet pris une grande ampleur : d'après l'IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), le marché du CD s'est effondré de plus de 50% en valeur depuis 2002. Les stratégies adoptées de prime abord, consistant à une pénalisation forte du piratage par des actions en justice et un lobbying important en faveur de réglementations répressives dans plusieurs pays n'ont pas permis le redressement du marché ni même de ralentir sa diminution (-16% en valeur en 2008 par rapport à 2007 en France[1]). En conséquence, depuis 2006, la question d'un changement de business model devient cruciale. On peut dire, en termes marketing, que le CD en tant que support principal de la musique enregistrée et vendue, arrive à la fin de son cycle de vie. Il est donc nécessaire pour les entreprises vivant de la vente de disques de trouver un nouveau produit afin de remplacer le CD. Le caractère particulier du marché influence toutefois de façon forte les mutations des entreprises concernées, car si le support des œuvres musicales arrive en fin de vie, les œuvres elles-mêmes sont toujours très prisées, si l'on en croit la bonne santé du spectacle vivant : le nombre de spectacles est en hausse de +9% en 2007, malgré une baisse relative de 4% de la fréquentation par spectacle, le ratio reste stable.[2]

Les entreprises de production et de diffusion de musique enregistrée commencent donc, depuis 2 ans, à mettre en place des stratégies portées essentiellement sur le contenu, afin de contourner la crise du support. Cela implique une refonte totale de leur marketing, qui jusque là s'articulait sur un modèle plus proche de celui des biens de consommation de masse (réseau de distribution, opérations promotionnelles, force de vente des producteurs à destination d'entreprises de distribution) que du marketing spécifique de la culture et des arts. La mutation de l'objet du marketing (la musique en tant que chose non matérielle et non plus le disque physique) et la mutation de la cible (on ne vend plus des CD en gros à des magasins qui se chargent du

1 Source : Observatoire de la musique : *Les marchés de la musique enregistrée en 2008*
2 Source : CNV : *Elements statistiques sur la diffusion des spectacles de variétés et de musiques actuelles en 2007*

consommateur final, mais directement du producteur de musique à l'auditeur) entraînent une remise en cause importante de la place de la fonction marketing dans les entreprises de production musicale. C'est cette remise en cause que nous nous proposons d'étudier, sous plusieurs aspects.

Dans ce travail, le parti est pris d'analyser la crise et ses potentielles portes de sortie sous l'angle de la fin du cycle de vie du CD et du changement des modes de prescription de l'écoute de musique, dans un univers , Internet, où les principaux producteurs de disques, les Majors formant un oligopole sur le marché mondial de musique, se sont aliénés et mis en opposition leur clientèle, par une approche du nouveau média et canal de distribution qu'est Internet complètement à rebours des tendances générales. Le retard et le déficit de légitimité accumulés par les quatre Majors (EMI, Warner, Sony, Universal) sont sans doute les plus gros obstacles à leur développement harmonieux dans ce nouvel environnement.

Dans l'optique précédemment énoncée, la première partie de ce travail s'articulera autour de l'analyse de la crise du disque. Le regard se portera ensuite sur les mutations engendrées dans le marketing du disque ces dernières années, avant, enfin, de faire le point sur les perspectives et notions clés du développement d'une offre de musique crédible sur Internet.

1. La crise du disque : analyse

L'analyse des changements de l'offre en matière de production musicale ne peut s'analyser sans auparavant se pencher sur la « crise du disque », telle qu'on l'entend citée dans les medias. Il convient dans un premier temps d'expliquer brièvement en quoi consistait le système de production soumis aujourd'hui à la « crise » et au changement, ainsi que de situer ses points faibles et les raisons pour lesquelles ce modèle n'est plus viable aujourd'hui. Pour bien comprendre le phénomène de la crise actuelle, il faut se pencher sur deux axes : d'abord la structuration du marché de la musique autour du support « disque » et sa remise en cause notamment par l'apparition de l'Internet grand public, mais également la réaction du consommateur face à la production musicale « de masse » de la fin des années 1990 et du début des années 2000, qui selon certains analystes a provoqué une lassitude du consommateur.

1.1. Le marché de la musique enregistrée

1.1.1. Le CD, produit central

1.1.1.1. Le disque comme produit culturel

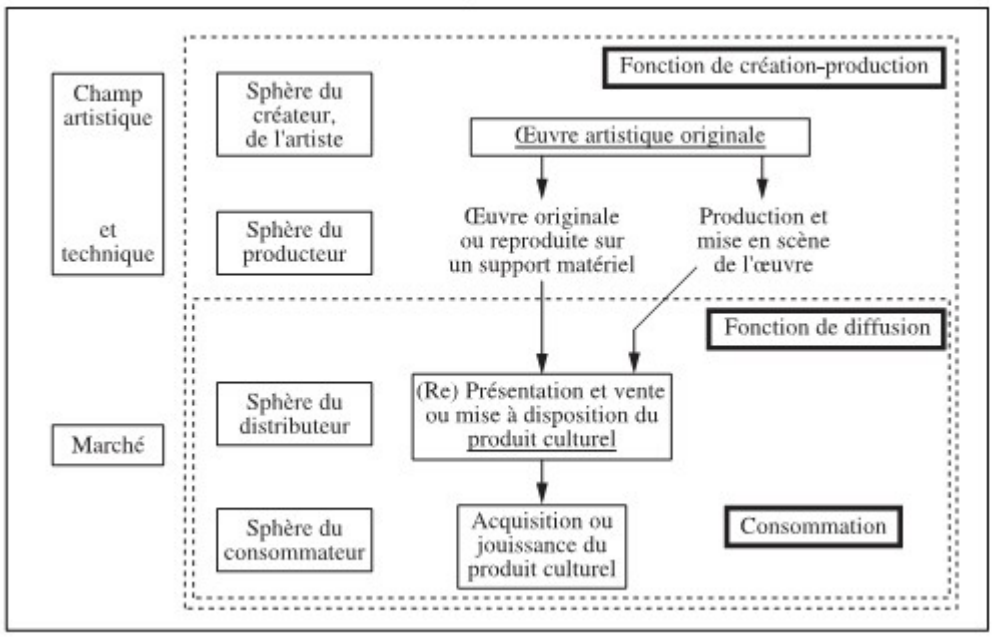
Le marché de la musique enregistrée est caractéristique car le bien proposé est la jouissance d'une œuvre d'art, par le biais d'un support matériel. De ce fait, on a affaire à la fois à des notions, en termes de marketing, qui relèvent du domaine culturel et artistique, mais également du « simple » commerce des biens de consommation. C'est le croisement de ces deux univers qui permet de définir le disque en tant que produit culturel[3]. L'œuvre d'art devient un produit culturel quand elle se retrouve mise sur le marché et reproductible : un morceau de musique fixé sur un CD mis en vente, un spectacle, un film diffusé au cinéma ou sur DVD sont des produits culturels. Par cette nature ils répondent à des logiques de marketing qui tiennent compte à la fois de critères relatifs au marketing des biens de grande consommation (logistique, promotion) mais leur spécificité en tant que transcription d'œuvres d'art provoque une grande incertitude sur les ventes et donc les recettes due à la diversité des œuvres et des goûts des consommateurs. Ces deux particularités sont structurantes de la filière et des relations entre les acteurs qui la composent, expliquant en particulier certaines stratégies à court terme des grandes maisons de disque face aux nouveaux acteurs du marché sur

3 I. Assassi, « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant » in *Revue Française de Gestion* n°142, 2003

internet.

Ce qui est étudié dans ce mémoire concerne une transformation du marché, à savoir la distribution et la consommation de musique enregistrée (cf. figure 1 p. 9). Toutefois, il faut garder un esprit ouvert et ne pas négliger les problématiques plus globales que les stratégies d'entreprises, car bien que l'offre prime dans le cadre du marketing de produits culturels (primauté de la création de l'œuvre originale), le retour en termes de ventes influence la diversité de la création accédant au marché. De façon assez logique, une société de production hésitera à produire un nouvel album d'un artiste ayant montré un potentiel de ventes insuffisant auparavant. La bonne santé du marché, et donc du chiffre d'affaires des producteurs, porte en son sein une problématique importante en termes de diversité culturelle. C'est également cela qui se joue dans la transformation des pratiques et de l'environnement de la production musicale, et qui, s'il est hors de propos dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, est un facteur éthique à considérer dans le cadre d'une analyse externe comme celle-ci.

Figure 1 – De l'œuvre artistique au produit culturel[4]



Pour revenir sur la double dimension de produit d'expérience et de produit de consommation de masse du CD, il faut distinguer deux niveaux : on peut considérer que le disque est traité comme un simple bien de consommation dans les relations *Business to Business*. Il s'agit de vendre « des

4I. Assassi, « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant » in *Revue Française de Gestion* n°142, 2003

disques », le contenu d'expérience importe peu, on utilise les mêmes critères lors de l'évaluation et de l'achat que pour un produit « classique » : potentiel de ventes, coût de revient pour la fixation du prix, rapport à la concurrence, exposition médiatique et publicitaire...

La seconde dimension, faisant entrer la notion d'expérience en compte, s'applique au marketing *Business to consumer*. Il ne s'agit plus alors de vendre à un détaillant X unités de l'objet « disque » sur lesquelles il pourra faire une marge, mais de vendre à un consommateur final l'album d'un artiste, avec son univers, son style musical, l'identification à tel ou tel groupe social ou groupe d'affinité. L'argumentaire ne doit pas se baser sur l'objet disque mais sur l'expérience de son écoute. Le bien physique acheté s'efface et sa valeur auprès du consommateur n'est aucunement liée aux coûts réels de la fabrication ni à la valeur d'usage. Cette décorrélation de la valeur par rapport à l'objet est importante car elle est une des bases de la crise que le secteur traverse aujourd'hui, qui est avant tout une crise de la valeur, le consommateur refusant de plus en plus de payer pour l'expérience de la musique enregistrée. Ce point fait de plus revenir le principe d'incertitude sur le devant du point de vue du consommateur, soulignant la spécificité du produit culturel et du bien d'expérience : un des arguments revenant régulièrement dans le bouche (ou plutôt sous le clavier) des « pirates » est le fait qu'on ne connait pas à l'avance la qualité de la musique qu'on achète, à moins de pouvoir l'écouter gratuitement avant l'achat, c'est à dire essayer le produit. Si l'expérience est satisfaisante, elle sera alors renouvelée après l'achat du disque. Nous verrons plus loin dans quelle mesure ce discours est générateur ou non de pertes pour la filière de production.

1.1.1.2. La construction d'un catalogue

Le marketing traditionnel du disque ne relève pas vraiment du marketing des produits culturels. Il y a certes une prise en compte de l'incertitude relative aux biens d'expérience mais elle se traduit surtout par l'existence des mécanismes de redistribution de droits d'auteur, des subventions aux structures de production indépendantes, et par les conditions des contrats d'édition des artistes, conditionnant les rémunérations à des seuils de vente et la prorogation du contrat à la réussite commerciale des albums.

La construction de l'offre de musique enregistrée relève elle plus ou moins du marketing classique des biens de consommation. J'ai décidé de m'inspirer librement de la matrice BCG afin de classer les catégories de produits constitutifs du catalogue d'une maison de disques. Par « librement », il

faut entendre que le critère exogène du potentiel de progression a été remplacé par le critère endogène de l'investissement marketing. En effet, ici il est non pas question de prescrire les investissements marketing mais de les décrire, aussi les deux sont-ils interchangeables. De plus, la notion de taux de croissance du marché, par le fait de l'incertitude liée au bien d'expérience, n'est pas l'indicateur le plus pertinent. De fait, il conviendrait plutôt de le remplacer pour ce cas précis par l'objectif de ventes.

Tableau 1 - la structure des investissements marketing des maisons de disque

	Part de marché relative forte	**Part de marché relative faible**
Investissements forts (objectif de ventes élevé)	**Stars :** gros potentiel de ventes déjà acquis : nouvel album de célébrités (ex dilemmes), produits « formatés »	**Dilemmes :** artistes « en développement », premiers albums ou première médiatisation : investissements souvent à perte.
Investissements faibles (objectif de ventes faible ou non atteint)	**Vaches à lait :** investissement marketing nul ou très faible, profits faibles mais constants : fond de catalogue, compilations	**Poids morts :** n'existent pas. Les dilemmes en échec commercial n'ont pas de nouveaux investissements marketing, sauf politique de prix bas

On constate que l'investissement marketing (promotion, politiques de prix, placement en magasin) se situe surtout au niveau des « stars », que ce soient les artistes connus et reconnus (Madonna, Mickael Jackson dans les années 90, etc) ou les stars qu'on va appeler « saisonnières », comme les fameux « tubes de l'été ». Les investissements se concentrent sur le maintien de fortes ventes de produits dont on sait qu'ils se vendent bien (stars installées) ou sur la réalisation rapide de ventes ponctuelles (dans le cas des stars saisonnières). C'est pour ce genre de produits qu'on aura des campagnes télévisées, diffusions massives de clips ou encore grand nombre de rotations radio. C'est typiquement le cas des vedettes internationales par exemple.

Les vaches-à-lait ne représentent pas une part énorme des ventes mais sont très stables et peuvent être très rentables par le peu d'investissement de production et de marketing qu'elles demandent : packaging pauvre, zéro coûts d'enregistrement, peu de droits à reverser (compilations ou domaine public comme la musique classique)... Au niveau du marketing on retrouve seulement une politique de prix généralement agressive, du type « 100 titres » pour le prix classique d'un album récent par exemple (autour de 15 à 20€).

Les Dilemmes correspondent ici aux artistes dit « en développement », c'est à dire qui peuvent potentiellement devenir des stars. Pour ces artistes, l'investissement marketing est moins important

que pour les stars mais reste présent, conduisant souvent à produire l'album à perte. Pour ce genre de produit (artistes moyennement connus au niveau national mais pouvant exploser), on trouve par exemple une mise en avant dans les rayons des magasins au moment de la sortie du premier album par exemple, de contacts avec la presse spécialisée ou du « tour support » (aide au financement de tournée). L'idée est dans ce cas là de laisser les artistes se construire leur notoriété de façon « naturelle » par les concerts, le bouche-à-oreille, afin de leur construire une légitimité artistique permettant de développer une carrière à long terme et d'en faire des stars.

Enfin, les Poids Morts sont quasiment inexistants concernant les majors : il existe en effet une très forte sélection à la signature des artistes, les maisons de disques n'engageant un investissement (enregistrement et marketing) que dans le cas d'un fort développement pressenti. Des échecs commerciaux existent toujours, mais il est rare qu'un échec commercial donne lieu à des actions afin de relancer l'album. Dans ce cas, on voit généralement plutôt des tentatives d'écouler les stocks afin de limiter les pertes via des politiques de prix bas

Il est important de rappeler que cette vision ne vaut que pour le cas des « majors » ou des gros indépendants et que dans le cas de structures plus petites le fonctionnement est moins rationalisé, plus centré autour de l'accompagnement de projet d'artiste y compris dans l'échec commercial.

Les quatre catégories inspirées de la matrice BCG citées ci-dessus, peuvent se regrouper en deux ensembles dans la construction de l'offre de musique enregistrée. Les dilemmes et les stars, représentant les créations récentes, forment ce qu'on appelle le « front catalogue », celui qui est mis en valeur par la communication tant des maisons de disque que des détaillants ou des médias. C'est ce front catalogue qui représente la grande majorité des ventes de disque, selon la formule classique du « 80% du chiffre d'affaires se fait sur les 20% de produits les plus vendus ». Il se pourrait même que la concentration soit supérieure, puisque en 2008 en France, 8,9%[5] des ventes d'albums en valeur était due au seul top 10. Pour ordre de grandeur, 1231 albums ont été commercialisés en 2007.

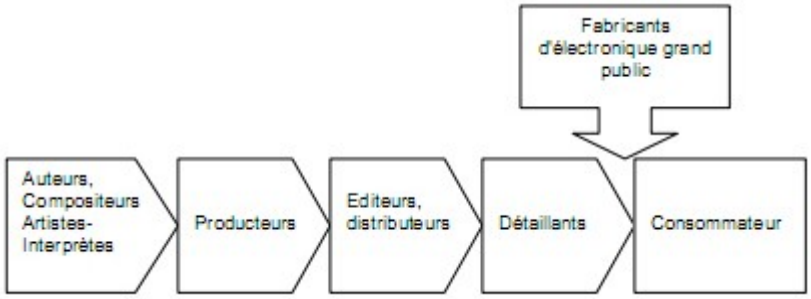
1.1.2. La « filière disque », de l'artiste au détaillant

La crise du marché du disque est en train de conduire à une restructuration de la filière, que ce soit par une mutation en interne des acteurs ou par la disparition de certains et l'apparition de nouveaux.

5 *Le marché de la musique enregistrée en 2008, chiffres clés*, Observatoire de la Musique/Gfk

Pour comprendre les enjeux des mutations en cours pour les différents types d'acteurs, il faut donc détailler la chaîne d'intermédiation du disque (Beuscart, 2007). Par rapport au schéma de Isabelle Assassi (fig 1 p.9), il s'agit de s'intéresser à la sphère du producteur et du distributeur. On laisse ici de côté le consommateur final et l'artiste.

Figure 2 – La chaîne d'intermédiation du disque[6]



1.1.2.1. Majors et producteurs indépendants

En amont de la chaîne de valeur on trouve les producteurs. Ce terme désigne les acteurs qui financent et fournissent les moyens logistiques aux artistes pour créer et fixer l'œuvre sur un support (enregistrement). Ce sont eux qui assument la plupart du risque financier pris à la sortie d'un disque. Cette catégorie d'acteurs recouvre néanmoins des réalités très diverses qu'il convient de prendre en compte dans l'analyse.

Premier type d'acteur, on trouve les majors du disque, qui contrôlent en 2008 76,6 % du marché français[7], et dans une proportion similaire le marché mondial. Ces majors sont Universal Music Group, Warner Music Group, Sony Music Entertainment et EMI. Ce sont des entreprises faisant toutes parties de groupes de communication dans lesquels elles ne pèsent pas grand chose : les ventes de disque en France ont représenté en 2008 913,5[8] Millions d'euro seulement, ce qui est un poids financier faible en rapport avec les CA de Vivendi (Universal), TimeWarner (Warner Music) ou Sony Corporation (Sony Music). Part de groupes cotés en bourse, les majors doivent répondre de leur gestion devant les actionnaires et la direction du groupe, superposant donc une logique financière forte aux spécificités du marché des biens culturels. Cela est une des raisons de la lenteur

6 J-S. Beuscart, « Les transformations de l'intermédiation musicale. La construction de l'offre commerciale de musique en ligne en France » in *Réseaux*, n°141, 2007

7 *Le marché de la musique enregistrée en 2008, chiffres clés*, Observatoire de la Musique/Gfk

8 Ibid.

d'adaptation et de la faiblesse des prises de risque des Majors sur Internet : dans le contexte de crise de l'activité et aujourd'hui de crise économique globale, la nécessité de rassurer les actionnaires rend frileux ces acteurs, qui se replient sur leurs valeurs sûres et le star system.

Le second type d'acteurs est l'ensemble hétéroclite des producteurs indépendants. On les dit indépendants car ils ne font pas partie des groupes des majors. Cela reste toutefois à relativiser sur certains points, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant concernant la distribution. Ces acteurs assument la même place dans la chaîne de création de valeur que les majors, mais sont très divers.

Tableau 2 – Répartition des entreprises de moins de 20 salariés dans l'édition musicale en 2006[9]

Nombre de salariés	0	1 à 2	3 à 5	6 à 9	10 à 19
Nombre d'entreprises (%)	78	15	4	2	1

Si les indépendants représentent une part de marché minime sur le marché, ils représentent une majorité du nombre des entreprises et des emplois. En effet, sur les 3030 entreprises du secteur de l'édition musicale recensées par l'INSEE pour le ministère de la culture en 2006, seules 15 comptaient plus de 20 salariés. En outre, comme le montre le tableau ci-dessus, parmi les 3015 restantes, 78% n'ont aucun salarié. Une situation courante est d'ailleurs celle de l'autoentrepreneur qui ne se paie pas et vit des aides sociales pour faire fonctionner son activité.

Ces producteurs indépendants sont capitaux pour le marché de la musique, et leur place est vouée à progresser avec le développement des offres en ligne. En effet, leur petite taille et le rapport de passionnés que la plupart de ces acteurs entretiennent avec les artistes leur donnent une grande réactivité et une bonne sensibilité aux évolutions de la consommation et de la promotion sur internet. Il est assez rare qu'on retrouve dans ces micro entreprises une grande expertise media ou marketing, mais cela est compensé par un point de vue souvent proche du consommateur final de musique, qui est même la base de leur activité. On peur résumer cette logique par une phrase extraite d'un entretien réalisé auprès de Remi Algava, ancien chargé de communication et attaché de presse pour plusieurs labels indépendants et Majors : « Ce furent les premiers à se dire que par

9 *Statistiques d'entreprise des industries culturelles*, Département des études, de la prospective et des statistiques, Ministère de la Culture, 2008

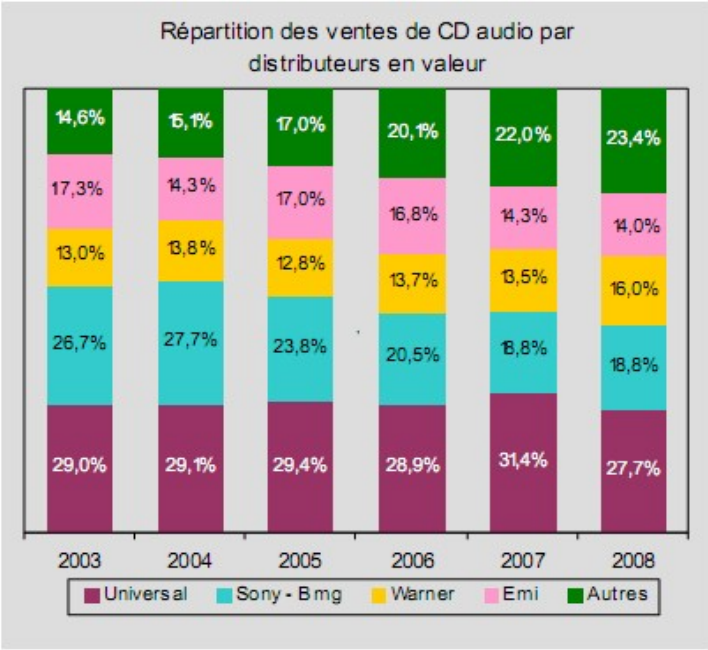
internet, on pouvait aller toucher le public dans le cœur de cible. Et les indépendants, ça toujours été ça. Les indépendants, c'est un ou deux mecs qui disent « je trouve que le ska ou le rock atmosphérique est sous représenté en France » qui créent une petite structure très pointue dans un style musical, et ensuite cherchent des gens à qui le vendre. ».

Cette position de passionnés et de proches du consommateur au niveau sociologique donne un grand avantage aux indépendants en termes de communication sur internet, car elle les crédite d'une assez forte légitimité auprès de leur cible. Ce point sera détaillé plus loin quand nous évoquerons le fonctionnement de la promotion en ligne.

Le rapport entre les deux catégories de producteurs évoqués, les indépendants et les Majors, est complexe. En effet, si les majors contrôlent la plupart du marché, ce sont les indépendants qui assument la prise de risque, ce qu'on pourrait appeler la R&D : recherche de nouveaux artistes prometteurs, développement de talents. Le schéma classique d'un artiste qui accède à une carrière nationale ou internationale passe par des débuts en production chez un indépendant, un succès commercial, puis par la signature d'un contrat avec une Major. Ce rôle de défricheur des indépendants est à la fois leur force et leur faiblesse. C'est une force car elle garantit la diversité culturelle et déniche les talents à venir. C'est une faiblesse car elle implique un risque commercial et financier énorme. La plupart des disques produits par les indépendants le sont à perte, et ces pertes ne se compensent que grâce à des subventions de l'Etat ou de structures privées comme les sociétés de perception ou les associations professionnelles : avances sur recettes, aide à la promotion, concours, bourses d'artistes...

Cette position de défricheur et de promoteur de la diversité peut toutefois être un atout commercial dans le contexte actuel. En effet, la crise des ventes est en partie liée à une lassitude des consommateurs face à la concentration de l'exposition médiatique de quelques artistes au détriment de tous les autres. Or si l'on regarde les parts de marché français de la musique enregistrée on obtient le graphique suivant.

Figure 3 – Ventes de musique enregistrée en valeur en 2008 en France.[10]



On voit que la part de marché des indépendants (« Autres » sur le graphique) est en constante progression depuis 2003, c'est à dire depuis l'explosion de la promotion sur Internet, passant de 14,6 à 23,4 %, soit une progression de + 8,8%. Cela ne doit pas masquer le fait que le marché global est à la baisse et que bien qu'en augmentation, la part de marché représente un volume décroissant, mais le phénomène est intéressant à noter, en particulier quand on s'intéresse aux éventuels nouveaux modèles de prescription et de distribution en ligne.

1.1.2.2. Distribution et diffusion

L'autre aspect majeur de la chaîne de valeur du disque est l'aspect distribution et diffusion Par distribution on entend la vente B2B, entre producteur et détaillant, alors que la diffusion concerne la vente B2C, du détaillant au consommateur de musique. Suivant les types d'acteurs, la distribution peut être soit une fonction internalisée soit un service réalisé par un acteur distinct.

Depuis les années 1970, les majors ont internalisé les réseaux de distribution. Cela leur permet de rationaliser les coûts et mieux maîtriser leur stratégie de diffusion, les sorties mondiales par exemple. Cela leur dégage en outre des marges de profit moins dépendantes d'une prise de risque de

10 *Le marché de la musique enregistrée en 2008, chiffres clés*, Observatoire de la Musique/Gfk

producteur. On se retrouve alors dans un schéma ou l'internalisation par quelques grandes sociétés (Decca, CBS, EMI) de la distribution dans les années soixante-dix structure aujourd'hui le marché. En effet, la plupart des indépendants doivent passer par les services de distribution des Majors s'ils veulent avoir accès aux rayonnages des grandes enseignes (grandes surfaces alimentaires, grandes surfaces culturelles). La disparition du tissu des petits disquaires dans les années 1990 a encore renforcé cette prédominance des distributeurs dépendant des Majors. Ce phénomène d'oligopole sur la distribution est frappant quand on regarde le Top 10 des ventes 2008 (source Observatoire de la Musique). Tous sont distribués par une major : 3 par Warner, 3 par Universal, 3 par Sony, 1 par EMI. Pour trouver un distributeur indépendant, Wagram (6% du marché français en 2008 d'après son PDG Stéphane Bourdoiseau) ou Naïve, il faut descendre dans les top par genre : Naïve avec 34 700 albums d'une création de musique classique écoulés, Wagram avec 30 000 albums du groupe de jazz Caravan Palace, qui a pourtant fait l'objet d'un fort investissement marketing avec diffusion de clips sur M6 entre autres.

Le dernier élément de la chaîne avant le consommateur est l'ensemble des diffuseurs, c'est à dire les magasins de détail. On peut les classer en trois catégories, chacune concurrencée par le développement de la musique en ligne, légale ou non.

Nous pouvons passer rapidement sur les Grandes Surfaces Alimentaires, qui réduisent de jour en jour leurs rayonnages disque. En effet, ces dernières vendaient essentiellement les « hits » de variétés et les singles de « stars ». or le single physique a quasiment disparu face à la concurrence du téléchargement de titres sur internet, beaucoup moins onéreux et plus pratique. De même, l'écroulement des ventes d'albums pousse à réduire les rayonnages, dans une logique de gestion de la place limitée en magasin. En 2007 Carrefour représentait tout de même 13% des ventes de disque en France.

Le type d'acteur majeur de la vente *Business to Consumer* de disque est représenté par les Grandes surfaces spécialisées (GSS), essentiellement FNAC, et Virgin en France. On peut également y intégrer les « espaces culturels » développés par E.Leclerc. Ce sont les principaux acteurs de vente (23% des ventes de disque pour la FNAC), mais eux également sont dans une logique de réduction des rayonnages. Aux USA le groupe Virgin a annoncé la fermeture de tous ses magasins au profit du développement du Virgin Music Store (en ligne). A Paris, le groupe PPR a décidé la fermeture de la FNAC Bastille, spécialisée dans le disque contrairement aux autres FNAC généralistes. Outre les fermetures, on constate une constante baisse des rayonnages, entraînant un cercle vicieux de

chute : les ventes baissent, donc les disques sont moins exposés, donc les ventes continuent de chuter, d'après le directeur général du SNEP Hervé Rony[11]

Le dernier type d'acteur, en termes de chiffre, est celui des disquaires indépendants. Leur nombre est aujourd'hui minime mais il faut les mentionner car ils sont une composante essentielle de l'accès à la diversité musicale, notamment car ils permettent aux producteurs indépendants de contourner le verrouillage que les Majors imposent sur les étals des GSS et GSA. Leur situation est toutefois critique : d'après l'association de disquaires CALIF (http://www.calif.fr), il y avait 3000 disquaires indépendants généralistes en 1970, contre environ 200 aujourd'hui. A Rennes on peut faire le constat de cette faiblesse : le dernier disquaire généraliste de la ville, Rennes Musique, a fermé en avril 2008 après 31 ans d'existence, alors qu'il avait une réputation nationale, auprès des prescripteurs d'opinion comme la presse magazine spécialisée et des amateurs de musique en général. Aujourd'hui la ville ne compte plus que 5 disquaires indépendants, regroupant tous les même caractéristiques : spécialisation sur un segment précis – musique rock alternative, musique électronique, reggae, musique classique, support vinyle, disque d'occasion – et diversification : deux d'entre eux vendent également du merchandising de groupes (vêtements, badges, …), un a une activité de bar et restaurant en complément, un vend également des DVD et jeux vidéo, et un autre vend des livres.

On peut attribuer la disparition de ces acteurs à la fois au développement du téléchargement sur internet, mais dès les années 90 également au choix des Majors de concentrer leurs efforts sur les GSA et le développement des GSS, qui réduisent la voilure aujourd'hui.

Ce tour d'horizon de la diffusion est ici afin de montrer une chose essentielle : la distribution de musique sur des formats physiques est en forte baisse et n'est pas vouée à remonter, car même si à l'avenir le cadre législatif autour du partage de fichiers musicaux en ligne se durcit, les infrastructures de vente *B2C* n'existeront de toutes façons plus pour supporter la reprise des ventes. De fait, aujourd'hui, le premier disquaire français est le site Amazon.fr, sorte de GSS en ligne.

1.2. Internet et la fin d'une ère

11 *La grande distribution s'éloigne d'un marché du disque en plein déclin*, Le Parisien.fr, 14/03/2009

Le développement rapide des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) à la fin des années 1990 a été le déclencheur d'une grande série de mutations du marché de la musique. D'après plusieurs analystes et acteurs du milieu, la situation de chute du marché était inéluctable depuis la décennie 1990, qui avait vu un âge d'or sans précédent de la vente de disques, et la « révolution numérique » n'a été qu'un catalyseur. Nous y reviendrons plus tard, dans l'étude des modes de consommation nouveaux, avant de faire le point sur les faiblesses du CD face au changement technologique enclenché avec l'ouverture du site de téléchargement Napster en 1998.

1.2.1. Le changement des modes de consommation

Deux facteurs principaux expliquent le changement des modes de consommation de la musique durant la dernière décennie et la chute progressive des ventes de disque. Le premier facteur est le développement de la consommation nomade de musique, aussi importante que l'incontournable développement de l'accès à Internet haut débit, les deux évolutions étant complémentaires.

1.2.1.1. La consommation nomade et la téléphonie

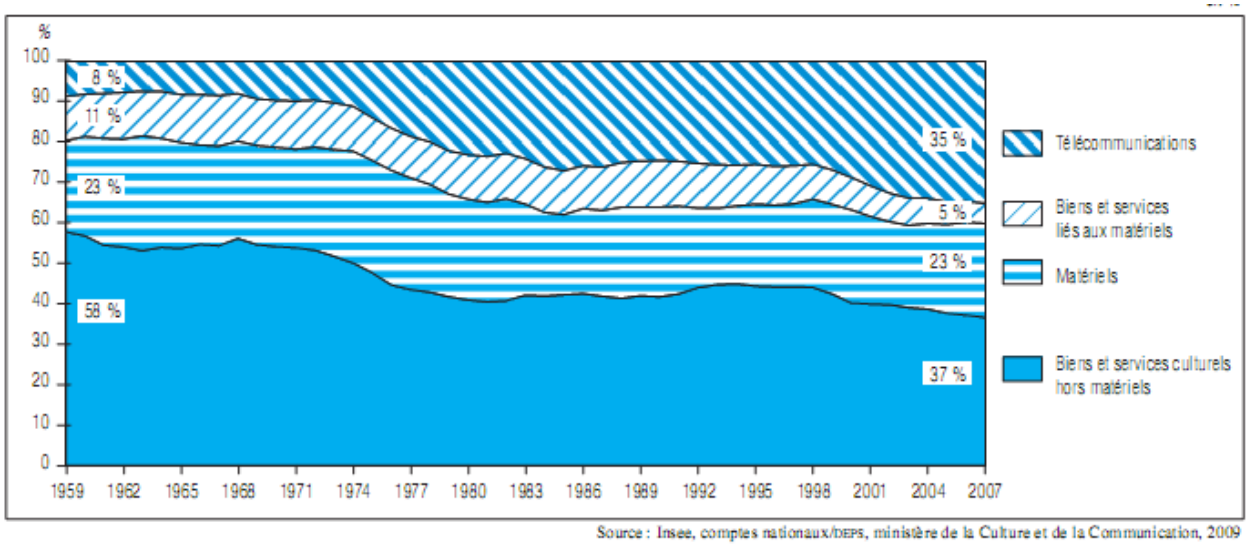
Depuis le début des années 80 et le lancement à grande échelle du Walkman de Sony, premier appareil permettant réellement l'écoute nomade de musique (baladeur cassette), on a assisté à une course à la mobilité. Le baladeur CD, là encore lancé par Sony, est apparu dès 1985 alors que le CD a été mis sur le marché en 1981. Ce sont toutefois les années 90 qui ont précipité cette évolution, par l'apparition en 1994 et la démocratisation dans les années suivantes des fichiers musicaux MP3. Les constructeurs de baladeurs s'y sont adaptés, proposant des lecteurs CD compatibles MP3, puis des baladeurs intégrant une carte mémoire, à charger depuis l'ordinateur personnel. C'est le passage à ce dernier type de matériel, notamment avec le succès mondial de l'Ipod d'Apple (119 millions d'unités vendues en novembre 2007, source IFPI) qui a déterminé la problématique actuelle de la consommation nomade de musique.

Il ne faut pas oublier que les 15/25 ans sont les plus grands consommateurs de musique depuis des décennies. On constate d'ailleurs que la chute des ventes du CD ne traduit absolument pas une baisse de l'appétence pour la musique : par exemple, 46% des 15/29 ans sont allés voir au moins un concert dans l'année 2006, contre 35% de la population globale. Les « jeunes » sont bel et bien les principales cibles des industries culturelles, et de la musique en particulier. L'évolution vers l'usage d'appareils nomades a rendu pour ce cœur de marché le CD obsolète, aussi bien par son

encombrement, que son manque de praticité : pourquoi s'embêter avec une baladeur CD et une sacoche de disques quand on peut faire tenir toute sa discothèque en MP3 dans un appareil de la taille d'une carte de crédit ?

A cela il faut ajouter un second élément majeur du développement de la consommation mobile de TIC : l'essor de la téléphonie mobile. On peut sans trop de risques affirmer que les postes de dépense des ménages et des jeunes se sont, au moins en partie, transférés des biens culturels comme le disque vers les abonnements de téléphonie mobile.

Figure 4 – Évolution relative des 4 grands postes de dépenses des ménages relatives aux biens culturels et aux Télécommunications (en valeur)



Source : Insee, comptes nationaux/DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 2009

L'étude de ce graphique montre une simultanéité de la baisse des dépenses consacrées aux biens et services culturels à partir de 1998 et de la hausse à la fois des dépenses en télécommunications (téléphonie mobile et Internet) et des achats en matériels (téléphone mobile, baladeur MP3). Il faut ajouter à cela que sur la même période s'est effectuée un glissement des achats entre le disque et le DVD (vidéo) et une forte augmentation en volume et en valeur du marché des jeux vidéos, qui ciblent le même public. Ces facteurs sont importants à prendre en compte dans l'analyse de la baisse du marché de la musique enregistrée, car il serait abusif de faire porter tous les problèmes de la filière disque sur le simple téléchargement illégal, comme nous y reviendrons dans la partie consacrée à Internet.

1.2.1.2. Internet comme corollaire et déclencheur

Les évolutions citées dans le paragraphe précédent à propos de la consommation de musique des jeunes ne peut pas s'expliquer sans s'attarder sur le développement de l'offre d'Internet Haut Débit en France. En effet, le développement concomitant d'Internet a été une étape nécessaire aux autres évolutions citées. C'est en effet par l'accès facilité à des contenus divers et supposés gratuits par le consommateur (téléchargement illégal) qui a permis de développer le marché des baladeurs numériques. L'apparition de supports permettant e stockage de contenus de plus en plus nombreux a ouvert la voie au téléchargement illégal, et vice versa. Dans tous les cas, la capacité des supports (baladeurs) devait forcément appeler à une remise en cause du schéma classique de vente d'un ensemble de titres, que ce soit en disque ou numérique : un baladeur de capacité moyenne (8 Gigaoctets) en 2008 peut contenir jusqu'à 5 000 morceaux de musique. Au prix moyen de vente en ligne de 0,77€ TTC (source Observatoire de la musique/Gfk), remplir un baladeur numérique reviendrait à 3000€. Une fois ceci posé, il semble évident que les consommateurs de musique s'approvisionnent hors marché, ce qui explique en partie le développement et le maintien du téléchargement illégal en dépit du durcissement législatif constaté depuis 2004 (LCEN, loi DADVSI, Loi Création et Internet).

Internet a également joué un autre rôle dans le changement des modes de consommation : en lien avec la lassitude des consommateurs vis à vis de la production mise en avant par les prescripteurs d'opinion classiques, Internet a permis l'émergence de nouvelles formes de prescription de pair à pair, les acteurs institutionnels ayant beaucoup de mal à construire une légitimité sur le réseau, comme en témoigne la récurrence du discours diabolisant les majors dans les débats récents concernant la loi Création et Internet. Ce changement du mode de prescription n'a pas été une perte pour tout le monde. En effet, comme déjà évoqué dans le paragraphe sur les producteurs indépendants de musique enregistrée, selon Remy Algava : « *Ce sont des gens qui aujourd'hui discutent toujours mieux avec le média internet que les majors qui ont pris une quinzaine d'année de retard et qui aujourd'hui essaient de s'implanter sur internet* ». Le mode de prescription de pair-à-pair via les découvertes sur les réseaux sociaux, le partage de liens, les blogs et autres médias de passionnés a permis aux producteurs indépendants de trouver de nouveaux canaux de communication à peu de frais et en contact direct avec leur cœur de cible d'amateurs éclairés et informés,, contournant ainsi le verrouillage de la prescription médiatique par les majors.

1.2.2. Le CD inadapté

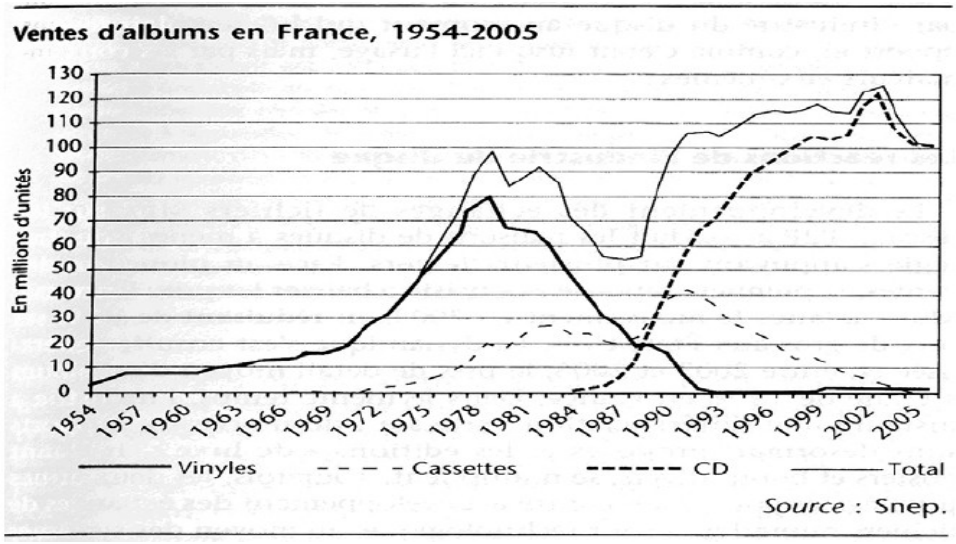
Les évolutions de la consommation de musique décrites au paragraphe précédent ainsi que les mutations technologiques ont rendu le format CD obsolète dans bien des aspects. Toutefois, il faut nuancer ce constat, compte tenu du fait que le format CD représente encore 90% des ventes totales de musique enregistrée.

1.2.2.1. Un produit en voie de disparition ?

Face aux nouveaux usages et à la concurrence hors marché du téléchargement illégal, le marketing mix du CD se retrouve obsolète. En effet, la demande de musique, essentiellement portée par les 15/30 ans, a basculé en ligne avec la généralisation de l'usage d'Internet. Or, Internet est caractérisé par une abolition totale de l'espace et une abolition presque aussi complète du temps, qui sont pourtant les éléments structurants d'un marketing mix. Il faut alors se demander si l'analyse marketing par les 4 P classiques a encore sa place dans le marketing du disque à l'heure d'Internet (Borey Sok, 2007).

Tout d'abord, une mutation essentielle est celle du produit. La dématérialisation du support a raccourci le cycle de vie du CD, bien qu'on puisse penser, historiquement, que celui-ci approchait de sa phase de déclin, comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, à mettre en relation avec la courbe classique du cycle de vie d'un produit.

Figure 5 – Cycle de vie des supports musicaux



Le disque Vinyle (45 et 33 tours) a connu une phase de croissance forte entre 1965 et 1980, avant d'amorcer sa descente. Dans une moindre proportion, la cassette audio a connu unr phase similaire entre 1975 et 1990. On remarque une constante d'environ quinze ans de forte progression des ventes avant de début du déclin de chaque support. Cette constante se confirme quand on observe les ventes de CD, qui ont connu leur explosion autour de 1987 pour commencer à sérieusement baisser en 2002. On peut alors affirmer que le cycle de vie du CD touchait à sa fin. Cela pose le problème du fondement même de la démarche marketing de la filière, centrée sur le disque. En effet, si le produit change ou est voué à changer, alors toute la démarche est à recomposer et le business model à réinventer. Le produit n'est plus un objet physique mais tend à devenir l'accès à la musique. Comment marketer un produit sans existence tangible, un produit invisible ? Tel est le défi de la mutation en cours.

En termes de promotion, la « mutation Internet » remet en cause, comme évoqué précédemment, le système de prescription dans l'achat de musique. La presse généraliste et spécialisée garde un grand pouvoir d'influence, mais ce dernier est de plus en plus contrebalancé par la prescription de pair à pair sur Internet. Les méthodes marketing classiques (mise en avant, publicité, …) ne peuvent également pas s'appliquer avec la même efficacité en ligne, d'autant que les medias culturels ont, à l'instar des Majors, raté le passage au numérique. Alors que la presse généraliste, en aprticulier les grands quotidiens, ont développé des sites très fréquentés, fournis et interactifs, les prescripteurs d'opinion comme Telerama ou les Inrockuptibles n'ont pas suivi la même dynamique ou n'ont pas atteint des niveaux aussi importants. Les Inrockuptibles a certes développé son site interactif de réseau social musical, lié à un concours permanent (www.cqfd.com), mais s'il a un pouvoir prescripteur fort parmi les professionnels du secteur, qui y voient un moyen d'accès à moindre coût au contenu du magazine papier, le grand public ne le connaît pas.

Troisième point, le placement sur Internet est une affaire complexe. Le développement récent (depuis 2007) d'une offre en ligne de plus en plus grande avec en particulier des acteurs majeurs en termes de réputation et de fréquentation (bien que non rentables financièrement) comme deezer (site de diffusion de musique à la demande en ligne) redonne un sens à la notion de placement qui semblait compromise face au « bruit numérique », mais là encore, le pouvoir de prescription par les pairs, difficilement contrôlable par les producteurs et diffuseurs, est une source d'incertitude importante.

Enfin viennent, dans l'analyse des 4P obsolètes, les problématiques de prix. Nous allons les aborder

dans un nouveau paragraphe, car elles sont majeures dans la constitution de al crise, et fondent le défi majeur à relever pour trouver un nouveau business model pour la filière.

1.2.2.2. Téléchargement illégal et perception de la valeur

Entre 2000 et 2002, les maisons de disques ont réussi à accroître leurs ventes par des politiques de positionnement par le prix : passage en « mid-price » quelques mois après la sortie, promotions... Mais cette stratégie n'a plus fonctionné après 2002 face à la concurrence du téléchargement illégal gratuit. D'ailleurs on constate que les prix aujourd'hui n'ont pas baissé : le prix moyen du top 10 des ventes d'albums 2008 est de 17,1€ (source Observatoire de la musique/Gfk). Incontestablement, le CD est devenu trop cher, ce qui toutefois peut sembler paradoxal, puisque dans le même temps les places de concert ont elles connu une forte augmentation de leur prix (contre une stabilité du CD) et le nombre de spectateurs a pourtant continué d'augmenter.

Le cœur du problème est posé par la gratuité d'accès à la musique induite par le téléchargement illégal de titres. Toute la question est celle de la valeur accordée à la musique en tant que produit, et donc de la propension à payer pour celle-ci. En effet, le consommateur, pour acheter un bien, doit lui accorder une valeur. Si l'établissement de la valeur est relativement aisé dans le cas de biens de consommation courante simples, car pouvant dépendre de la valeur d'usage par exemple, dans le cas de biens d'expérience comme les produits culturels, il est beaucoup plus complexe de définir la juste valeur.

Du temps où le monopole de la distribution faisait partie du marché, avant l'émergence du téléchargement hors marché, la valeur était fixée par les stratégies marketing et le positionnement prix de la maison de disque, ainsi que par la notoriété de l'artiste. La valeur s'impose au consommateur, en particulier dans le cadre du star system et de la promotion médiatique par la télévision et les radios musicales (Donnat, 1999). L'arrivée d'Internet a bousculé cette prescription de la valeur, tout en laissant ses acteurs en place.

Les producteurs de disques tiennent globalement pour responsables de cette destruction du consensus sur la valeur les Fournisseurs d'Accès à Internet (FAI) qui, à l'époque du lancement des connexions haut débit par ADSL au début des années 2 000 ont utilisé la musique comme produit d'appel, vantant la possibilité, grâce à l'abonnement au service de connexion à Internet, de

télécharger de la musique en quantité illimitée. Cela a été un argument de vente majeur jusqu'à ce que les majors réagissent et fassent pression sur les FAI pour faire cesser ce discours. En effet, il s'agissait d'une véritable incitation au téléchargement illégal gratuit, au vu de l'inexistence à l'époque de service crédible de vente de musique en ligne. Cette période de plusieurs années a vu la légitimation auprès des internautes d'une consommation de musique hors marché au détriment des producteurs et diffuseurs. Pour reprendre les mots de Remy Algava qui résume l'opinion commune au secteur : « c'était un produit d'appel pour [les FAI]. Ils ont utilisé ce catalogue qui ne leur appartenait pas, et du coup les gens ont pris l'habitude aujourd'hui de télécharger illégalement ,parce qu'on leur a dit « allez y pour trente euros par mois, vous pouvez y aller ».

Outre cette destruction de valeur, les Majors ont pris à la légère le développement d'Internet, ne s'y intéressant véritablement qu'après avoir réalisé que le piratage faisait chuter les ventes, bien qu'on ne soit pas capable d'évaluer l'impact exact. La réaction première a été le lobbiyng et la communication condamnant le téléchargement, alors que la pratique avait été intégrée par les consommateurs. Elles sont de ce fait entrées dans une relation conflictuelle avec leurs propres clients potentiels, avec un effet désastreux en termes de communication, le tout aggravé par la faiblesse de l'expertise « Internet » et des investissements liés au niveau des maisons de disque. Même si cela tend à s'estomper aujourd'hui par l'apparition d'acteurs spécifiques d'Internet travaillant avec les Majors, les pertes en termes de communication ont été importantes, et le déficit de légitimité des gros producteurs auprès des internautes consommateurs de musique est toujours présent. Cette défiance, ainsi que l'avantage de réactivité des indépendants dont nous avons déjà parlé dans un paragraphe précédent, sont sans doute des facteurs expliquant la chute plus forte des ventes pour les majors, conjugaison de la baisse du marché global et de l'augmentation des parts de marché des indépendants : + 10% de PDM depuis 2003 (source Observatoire de la musique/Gfk).

1.3. Star-system et lassitude du consommateur

Les années 1990 ont été marquées par l'âge d'or du star system. Par star system, il faut comprendre une hyper concentration des productions, des producteurs et des ventes sur quelques artistes, les stars. La machine médiatique, essentiellement la télévision et les radios musicales, était partie prenante de la production. Contrairement à la vision idéalisée de la critique et de la sélection, les medias de masse ont atteint à ce moment là un stade extrême de la normalisation, au sens où l'entend Adorno par exemple. La production de disques se retrouve rationalisée, standardisée, et la

valeur imposée par le système médiatique (Donnat, 1999). Ce système perdure aujourd'hui, mais avec une efficacité moindre, comme en témoigne la division par deux de la valeur des ventes de musique entre 2002 et 2007. Si les prescriptions médiatiques continuent d'avoir un effet important, on note une érosion. Les paragraphes qui suivent se donnent pour ambition de décrire le système de concentration médiatique et ce en quoi il a pu provoquer une lassitude des consommateurs face à une offre trop concentrée.

1.3.1. Le rôle des médias de masse dans la chaîne de valeur

Depuis les années 90 et le plein essor des chaînes de télévision et des radios privées en France, on assiste à une forte concentration de l'offre de musique dans les medias, influant sur l'offre de musique en généra, par deux effets : la prescription par les medias soutient les ventes des stars, et la notoriété, en particulier par la présence dans les classements, tops et autres hits parade, auto-entretient la progression des ventes. On a affaire à un phénomène circulaire.

De plus, à partir de la fin des années 90, l'exigence de rentabilité des albums s'est renforcée aussi vite que se développaient les dépenses marketing. Borey Sok. Les majors ont tenté d'appliquer un modèle classique au marketing du disque, en voulant doper les ventes par toujours plus de marketing, ignorant de ce fait l'incertitude caractéristique du produit d'expérience. Au début des années 90, un album produit par une major atteignait son point d'équilibre économique autour de 50 000 exemplaires, de surcroit facilement atteignables dans le contexte du marché alors florissant, alors qu'aujourd'hui, les investissement promotionnels (clips, spots TV, passages radio, partenariats, …) sont tellement développés que les objectifs de rentabilité deviennent absurdes. Par exemple, le dernier album de la chanteuse de variété Ophélie Winter, sorti en 2004, avait un point d'équilibre situé autour de 300 000 ventes. Il s'en est au final écoulé 10 fois moins, contre toute attente.

Afin de bien comprendre ce mécanisme de sur-starisation de produits éphémères au détriment du développement de carrière et des stratégies à long terme, nous pouvons étudier le cas de singles les plus vendus de l'année 2005.

Le marketing appliqué aux « stars » saisonnières : un exemple de construction par la demande dans un domaine normalement dominé par la primauté de l'offre (création artistique).

Le cas présenté est ici postérieur à la crise du marché du disque mais est significatif de la façon dont sont construits les « tubes de l'été », qui en tant que produits sont un cas de marketing orienté demande et non pas offre. Le point est ici de marquer un des phénomènes qui, selon certains analystes comme Borey Sok, a été à l'origine de l'explosion du téléchargement : ce mode de construction « par la demande » tend à produire une certaine uniformisation de la musique populaire, phénomène encore amplifié par la concentration de la diffusion médiatique (télévision/radio), comme le fait remarquer par exemple Theodor Adorno. Le plus simple est d'en venir directement au cas évoqué par Borey Sok dans Musique 2.0 (p.38)

Tableau 4 – Meilleures ventes de singles en France en 2005 (source Ifop)

Rang	Interprète	Titre	Editeur
1	Ilona Mitrecey	*Un monde parfait*	Scorpio
2	Crazy frog	*Axel f.*	ULM
3	Amel Bent	*Ma philosophie*	Jive Epic
4	Pinocchio	*T'es pas cap Pinocchio*	EMI label One
5	Dezil'	*San ou (la rivière)*	Sony BMG
6	Crazy Frog	*Pop corn*	ULM
7	Ilona Mitrecey	*C'est les vacances*	Scorpio

En jaune dans le tableau on trouve les titres destinés au segment des moins de 12 ans, soit 5 des 7 singles les mieux vendus de 2005. La construction par la demande apparaît évidente à l'écoute des titres. En effet, bien que les producteurs soient différents, la recette est identique :

- musique électronique entraînante facile à retenir, offrant le double avantage d'accrocher l'auditeur et de ne pas coûter cher à produire (nécessité de ne payer qu'un artiste et peu de journées de location de studio)
- Paroles simples et refrains entêtants, étudiés pour plaire aux enfants (thématique des vacances par exemple)
- Personnages qui plaisent aux enfants ou dans lesquels ils peuvent se retrouver : « Ilona » est

une petite fille, « crazy frog » est une grenouille au design humoristique, et il n'est pas besoin de présenter Pinocchio.

- clip en images de synthèse très coloré pour promouvoir la chanson
- partenariat avec une chaîne de télévision pour assurer un grand nombre de rotations du clip, essentiellement aux heures des programmes pour enfants (partenariat avec TF1 pour le cas « Ilona » par exemple)

On note toutefois que cette construction de l'offre musicale dans une certaine mesure d'après une étude des consommateurs (ici les enfants) fait appel à des nouveautés en termes de relation marketing.

1.3.2. Une concentration excessive de l'offre, un repoussoir ?

Toutefois, à la différence de ce que développent Bourgeon, Filser et Puhl[12], on n'a pas ici le caractère unique et prototypique de l'œuvre artistique mais des produits formatés semblables. Selon Borey Sok, ces phénomènes de ressemblance dans la production de musique populaire ont entraîné chez une partie du public un sentiment de lassitude ayant encouragé un détournement des médias traditionnels vers l'Internet pour se tenir au courant des nouveautés, et incité au téléchargement par une perte de la valeur perçue des productions du monde musical donné par les médias de masse traditionnels (télévision et radio). Cette hypothèse de la lassitude peut s'appuyer sur quelques chiffres concernant la diffusion de l'offre d'œuvres musicales au grand public[13] :

- En 2004, sur 64 000 titres diffusés en radio, les 100 premiers représentent un quart des diffusions.
- Moins de 3000 titres représentent 85% des diffusions
- Pour les radios musicales dites « jeunes » (NRJ, Skyrock, Fun Radio), le top 40 représente plus de deux tiers des diffusions

Cette concentration importante de la diffusion des titres peut expliquer pourquoi une certaine catégorie du public s'est détournée de ces médias traditionnels vers internet, et de l'achat de disques vers le téléchargement illégal. On constate d'ailleurs une érosion constante des audiences des radios

12 Bourgeon-renault D., Filser M. et Pulh M., Le marketing du spectacle vivant, Revue française de gestion 2003/1, n° 142, p. 113-127.

13 CURIEN Nicolas et MOREAU François, *L'industrie du disque à l'heure de la convergence medias-telecom-internet*

musicales « jeunes », en tête desquelles NRJ qui, malgré sa position de leader, a perdu entre octobre 2004 et mars 2008 2,5% de parts d'audience, passant de 13,1% à 10,6% (source Mediamétrie). Dans des entretiens auprès de jeunes entre 19 et 14 ans, des réponses telles que « on entend toujours la même chose », « la même chanson passe trente fois par jour » sont récurrentes.

Il faut nuancer la désaffection des consommateurs pour les hits et autres tops, car ils représentent toujours l'essentiel des ventes. Toutefois, il est important de souligner cet aspect de lassitude par rapport au modèle de prescription médiatique standard, qui s'illustre à la fois par le recours à Internet pour dénicher de nouveaux artistes, et par la baisse des ventes : « *En 2008, les 10 premières ventes d'albums enregistrent de moins bonnes performances : seules 2 références dépassent les 500 000 exemplaires vendus, contre 6 en 2007, 7 en 2006, 6 en 2005, 10 en 2004 et 6 en 2003.* »[14]. Le but de la démonstration est de mettre en relief le fait que le « piratage » de musique n'est pas arrivé *ex nihilo* mais est le fruit d'une conjonction de facteurs structurants du marché ayant poussé le consommateur vers cette voie. Cette analyse doit être faite et comprise si l'on veut pouvoir trouver de nouvelles sources de revenus pour la musique aujourd'hui, au delà de la simple lutte contre le téléchargement et l'échange hors marché de musique.

2. La focalisation sur le disque : une voie sans issue ?

Face aux mutations du marché intervenues depuis 2002, les maisons de disque, en particulier les Majors, ont du mal à prendre la mesure des nouvelles conditions de vente, et s'accrochent pour le moment à la vente de disques. Cela est en train de changer, en particulier depuis 2006 et les négociations entre ayant-droits et plateformes de diffusion de contenus sur le web, mais les maisons de disques restent très frileuses et accrochées au support physique, dont elles maîtrisent de A à Z la chaîne d'intermédiation et par conséquent les coûts, risques et surtout les bénéfices. Aussi, après un retour historique sur les réactions de l'industrie face aux changements du marché de 1900 à nos jours, nous aborderons les nouvelles approches marketing à l'heure d'internet, dans la mesure où elles restent centrées sur l'objet disque;

14 *Le marché de la musique enregistrée en 2008, chiffres clés*, Observatoire de la Musique/Gfk

2.1. Retour historique : crises et mutations successives du secteur de la musique enregistrée

La crise actuelle du marché du disque peut sembler exceptionnelle par son ampleur et les mutations technologiques. Toutefois, à l'aune des crises passées du secteur, on peut relever un certain nombre de constantes et d'évolutions structurant le marché actuel. De ces constantes on peut essayer de distinguer des voies éventuelles afin de faire face à la crise actuelle, où en tous cas comprendre certains mouvements de l'industrie. Notamment, on remarque que dès les débuts de l'industrie phonographique, et à plusieurs reprises, les crises majeures pour la filière ont été des crises liées à un conflit entre deux formats de diffusion des enregistrements, le premier exemple étant l'apparition du Gramophone (tourne disque) face au phonographe d'Edison utilisant des cylindres, et ce en 1896. Cette histoire se retrouve répétée face à l'émergence de la radio, du disque 45 tours, de la cassette, du CD et enfin des fichiers numériques.

2.1.1. La radio : du concurrent à l'outil promotionnel

A peine le secteur de la musique enregistrée s'est-il développé au début du vingtième siècle avec l'imposition du gramophone et ses successeurs, qu'il va être confronté à un nouvel entrant le mettant dans une situation de crise : la radio. En effet, les fabricants de disques sont confrontés à la diffusion gratuite de la musique par les radios qui se développent à forte vitesse. Entre 1922 et 1929, le nombre de postes de radio aux USA passe de 50 000 à 10 millions, tandis que le marché du phonogramme, la crise économique aidant, passe d'un CA de 106 millions de dollars en 1922 à 6 millions en 1933. Les réactions des acteurs ont été multiples, et on constate l'apparition à l'occasion de la reconstruction du marché dans les années 30 et 40 de deux phénomènes encore majeurs aujourd'hui : une première concentration du secteur, et le star system;

Pour ce qui est de la concentration du secteur, elle intervient sous l'influence des premières corporations de diffusion (broadcast), formant les premiers groupes média au sens moderne. Victor, leader du marché avant le développement de la radio, se fait racheter par Radio Corporation of America (RCA), formant la première Major de l'histoire, dominante jusqu'aux années 70, tandis que Columbia se fait racheter par une ancienne filiale de broadcast dont elle s'était séparée faute de rentabilité : Columbia Broadcasting System (CBS), formant le second poids lourd du marché pour

les décennies suivantes. Sur le continent européen on assiste également à une concentration mais sous une forme différente, celle de la fusion entre les filiales européennes de Victor et Columbia, donnant naissance à EMI en 1931, qui est encore une des quatre Majors du disque à l'heure actuelle.

En parallèle, on assiste à l'arrivée en 1929 d'un nouvel entrant, indépendant des groupes précédents, qui se taille rapidement une place sur le marché par de nouvelles pratiques : Decca. Alors qu'il arrive au pire moment de la crise, le marché du phonogramme étant au plus bas et l'économie globale en pleine crise, ce nouvel acteur impose un nouveau paradigme marketing. Pour se faire une place, Decca applique une politique de prix très agressive : 35 cents le disque contre 75 en moyenne chez les autres producteurs. Pour pouvoir tenir ces prix, la firme applique une politique de rationalisation de son offre artistique, en se concentrant sur un petit nombre de références développées le plus possible et promues de façon très offensive, afin de réaliser des économies d'échelle. C'est l'apparition du star system, avec par exemple Bing Crosby, dont le titre *White Christmas* sorti à la fin de l'année 1943 s'est écoulé à plus de 30 millions d'exemplaires. Il a fallu attendre 1973 et la chanson *Candle In The Wind* d'Elton John pour atteindre un chiffre de ventes supérieur.

Que nous apprend cette première crise ? On assiste là au premier développement d'une réelle industrie de l'entertainment, par le rapprochement entre radios et producteurs de disques. La radio, d'abord perçu comme un concurrent déloyal pouvant tuer l'industrie, a été intégrée dans le système de promotion de la musique, devenant même le vecteur principal de cette promotion. On constate en outre une intégration économique des sociétés et les premiers pas du marketing du disque en tant que tel avec l'apparition du star system.

2.1.2. Rock n roll et microsillon : l'essor des indépendants

La seconde grande crise de la filière musicale a lieu dans les années cinquante. Une fois encore, on est face à une mutation technologique, mais qui concerne le support. En 1948, CBS introduit le *Long Playing Record* (LP), autrement appelé disque 33 tour microsillon. En réaction, RCA sort dès janvier 1949 le 45 tours. L'incompatibilité des anciens appareils et la brève concurrence des deux formats déstabilise les consommateurs et les ventes de disque chutent entre 1947 et 1949, malgré les

avantages objectifs des deux produits, qui sont la qualité d'écoute, et la longueur de musique disponible sur le LP, pouvant stocker 6 fois plus de durée que le format précédent.

Le conflit entre les deux normes et la chute des ventes n'a pris fin qu'avec la décision de chaque protagoniste, à partir de 1950, d'ouvrir ses brevets, permettant l'usage de la technologie par d'autres acteurs. Cela, conjugué à l'évolution de la technique d'enregistrement en studio (introduction des bandes magnétiques), produit un grand effet de déconcentration du marché. En effet, les coûts de production d'un album ou d'un titre se trouvent fortement réduits, permettant à de nouveaux acteurs d'intégrer le marché et stimuler la création musicale. Ces nouveaux entrants profitent de la concentration des Majors sur quelques styles pour s'implanter sur des marchés de niche, comme les musiques dites « noires » : blues, R&B, puis rock'n'roll. Les structures légères des indépendants nouvellement arrivés sont réactives à la demande de diversité, en particulier de la part du public jeune, et lient des relations avec le tissu naissant des radios locales, chacun trouvant son compte à afficher plus de diversité, la musique noire étant très populaire. La demande diversité liée à un nouveau style émergent, le rock'n'roll, et les évolutions technologiques diminuant les coûts de production et de diffusion permettent à de nombreux indépendants de pénétrer le marché.

On peut faire le parallèle avec la concurrence entre CD et musique numérique légale. On est actuellement dans la situation de 1949, où le format dominant perd de la vitesse mais où la réticence des acteurs à investir le nouveau format de façon claire et à adapter leurs modèles en fonction l'empêche de décoller, entretenant ainsi la baisse globale du marché. On trouve également ici la problématique des marchés de niche, perçus par certains analystes, Chris Anderson en particulier avec son modèle de la « longue traîne » comme l'avenir de la diffusion de produits culturels sur internet, grâce aux coûts de production réduits et au coût marginal nul de diffusion en ligne. On constate ceci dit une moins grande effervescence de nouveaux acteurs de production musicale aujourd'hui qu'on a pu le constater lors de l'explosion du rock'n'roll. Les nouveaux entrants sur Internet sont plutôt des diffuseurs ou des intermédiaires spécialisés et issus de l'univers des TIC.

2.1.3. L'internalisation de la distribution et l'oligopole reformé

L'essor de la production musicale à la suite de l'arrivée des indépendants attire assez rapidement un

nouvel entrant, qui va innover en termes de gestion dans les années soixante. Il s'agit de Warner Bros, issu de Hollywood, qui dans les années soixante rachète plusieurs labels indépendants (Atlantic, Elektra, …) et les organise en divisions. L'idée est de garder la légèreté des structures décisionnelles des labels indépendants et leur réactivité par rapport aux tendances futures, tout en créant des économies d'échelle et des gains d'efficacité par un socle administratif et logistique commun. Ce modèle est rapidement imité par les autres majors, en corrélation avec un second mouvement, lié à la distribution. En effet, dès le début de la décennie, CBS met en place son propre réseau de distribution, là aussi rapidement imité par les autres firmes, afin de gagner en efficacité et en contrôle par rapport aux distributeurs indépendants. Le poids des Majors a rapidement éliminé la concurrence des distributeurs indépendants, poussant les labels à se tourner vers elles pour leur distribution. C'est ainsi que 6 compagnies (CBS, Warner, RCA, MCA, Polygram, EMI) dominent totalement l'industrie à la fin des années 1970. Cette internalisation de la fonction s'accompagne là aussi d'une explosion des ventes, poussant le CA mondial à 7 milliards de dollars en 1978 (source IFPI).

On se retrouve à la fin des années soixante-dix dans une situation par bien des égards semblable à celle des années 2000, juste avant une chute majeure des ventes à chaque fois. Dans les deux cas, le marché est très fortement dominé par un oligopole contrôlant toute la chaîne de valeur. Dans les deux cas, on a une forte concentration de l'offre et peu de diversité musicale. Dans les années soixante-dix il s'agit de l'hégémonie du Disco, qui dès 1978 lasse le public et attire de nombreuses critiques. On se retrouve également face à un nouveau support : en 1979, Sony lance le walkman, démocratisant la cassette audio. Enfin, on constate également une rivalité entre le marché de la musique enregistré et celui d'autres biens de loisirs : apparition des jeux video et du magnétoscope.

2.1.4. Du 78 tours au MP3 : la peur du vide

Le parallèle entre la situation du secteur en 1979 et en 2002 est stupéfiante à bien des égards, que ce soit dans l'environnement ou dans le comportement des producteurs de disques avant et face à la chute des ventes. Cette chute intervient en 1979 de façon brutale, dans un contexte économique morose globalement et dans un positionnement des Majors complètement baroque en termes d'investissements marketing, d'autant plus qu'il existe une faille majeure dans l'évaluation du succès

commercial : les maisons de disques reprennent les invendus des détaillants sans contrepartie, incitant ces derniers à gonfler leurs commandes et entraînant une surévaluation globale des ventes. De fait, une fois déduits les frais marketing importants, la profitabilité reste assez faible.

La chute du marché du disque coïncidant avec l'explosion des ventes de cassette audio vierge, les maisons de disques, par l'intermédiaire de la RIAA (Recording Industry Association of America), vont faire porter le chapeau à cette nouvelle technologie. Une enquête commanditée par CBS en 1980 affirme que la copie sur cassette coûte des centaines de millions de dollars en manque à gagner pour l'industrie du disque, alors que la même année le Copyright Royalty Tribunal publie une étude montrant que les consommateurs qui copient consomment également plus de disques que la moyenne. Le parallèle est tout simplement saisissant, les débats actuels sur le piratage en ligne de fichiers musicaux a fait renaître strictement le même débat : alors que L'IFPI au niveau international ou le SNEP en France font action de lobbying pour contrer le partage de fichiers en ligne qui serait cause de la chute des ventes, des rapports divers[15] montrent une influence positive du piratage sur le comportement individuel d'achat.

Dans les deux cas, partant de situations de marché semblables, confrontés à une crise brutale, les réactions ont été les mêmes. Le début des années 1980 a vu la campagne de communication « Hometaping is Killing Music » et un renforcement de l'attention portée au droit d'auteur, par la création dans plusieurs pays, et en France sous l'impulsion de Jack Lang, d'une taxe sur la « copie privée », perçue sur tout support vierge de stockage de données : cassettes, disques, aujourd'hui disques dures et appareils électroniques, finançant un système redistributif en direction des producteurs de disque. De la même manière on a eu ces dernières années une campagne semblable contre le partage de fichiers en ligne, avec une forte pression lobbying afin de pousser les gouvernements à durcir la législation en regard des nouvelles pratiques hors marché. En France, cela a donné lieu à l'adoption en 2006 de la loi sur les Droits d'Auteur et Droits Voisins dans la Société de l'Information (DADVSI) et à la loi Création et Internet en 2009. En parallèle sont menées des actions de poursuites judiciaires contre des téléchargeurs ou des fournisseurs de contenu illégal, comme a pu le montré le très médiatisé procès Pirate Bay en Suède en avril et mai 2009.

Dans le cas de la crise du début des années 1980, les ventes ne sont reparties à la hausse qu'avec l'introduction par Phillips et Sony d'un nouveau format, le CD, offrant un grand saut qualitatif par

15 Par exemple : *Ups and downs – The economic and cultural effects of file sharing on music, film and games*, commanditée par le gouvernement Néerlandais et publiée au printemps 2009

rapport au microsillon, par la durée d'enregistrement possible (74 minutes), la qualité sonore et l'aspect pratique (encombrement réduit et peu d'usure). Il permet en outre de choisir directement et simplement la chanson à écouter par l'interface du lecteur, contrairement au disque vynile. L'attrait pour le nouveau format à partir de la sortie de l'album «*Brother in Arms* du groupe Dire Straits, premier album de variété sorti uniquement sur CD en 1985 se fait grandissant et relance les ventes, par l'effet de substitution (rachat des anciennes références) et la sortie de nouveautés.
Ce changement est une bénédiction pour l'industrie, car le CD, malgré des coûts de productions faibles et encore diminués par les économies d'échelle induites par la diffusion de masse, se vend bien plus cher que les anciens disques, offrant une marge bénéficiaire supérieure.

La crise des années 1980 était essentiellement une crise du support, résolue par une nouvelle innovation. On retrouve cet aspect aujourd'hui par la désaffection pour le CD et l'explosion de l'usage des fichiers numériques.

Toutefois la crise actuelle diffère légèrement de celles des années 1980, car si on part d'une situation similaire et que les problèmes de 1980 se retrouvent en 2002, il faut y ajouter une nouvelle dimension, à savoir le changement des modes de prescription et de définition de la valeur expliqués plus tôt. De même, l'évolution technique actuelle remet en cause la filière de distribution du disque par l'apparition des magasins en ligne, en plus de créer une nouvelle filière par le développement de la vente de fichiers numériques. L'industrie doit aujourd'hui faire face sur deux fronts et absolument innover, comme cela a pu être fait par l'intégration de la radio dans les années 1930 et par la création du CD dans les années 1980, afin de se sortir d'affaire. C'est l'enjeu à la fois d'un nouveau marketing du disque sur internet, et du développement d'une offre détachée du support physique.

2.2. La relation au coeur du nouveau marketing de la musique : étude de cas

Les maisons de disque ont développé ces dernières années de nouveaux outils marketing afin de valoriser l'objet CD et tenter de lutter contre l'effondrement du marché. Ces stratégies sont explicables à la fois par la frilosité et le manque d'innovation en terme de support musical, et par le fait que malgré le récent décollage des ventes numériques, le CD représente toujours plus de 80% du marché. Aussi il semble cohérent de tenter de maximiser les profits sur cette source, ne serait-ce que pour survivre. Le nouveau marketing du disque est également le produit de l'intégration

d'Internet comme ressource par les différents acteurs de la chaîne de valeur.

Toute la problématique du nouveau marketing du disque peut se résumer par la phrase suivante : « Comment donner envie au consommateur de payer pour quelque chose qu'il peut avoir gratuitement ? » ce changement de paradigme a imposé aux producteurs et distributeurs une évolution de leurs stratégies et techniques marketing, inspirées par les percées « naturelles » de la prescription sur Internet comme le succès du groupe de rock anglais Arctic Monkeys en 2005 par exemple et les innovations des indépendants. L'enjeu de ces nouvelles stratégies sont doubles : il s'agit de replacer au cœur de la relation à la fois l'artiste et le consommateur. En un sens, il faut effacer le producteur de l'image finale, virtuellement. Pour ce faire, il a semblé opportun d'intégrer les outils de gestion de la relation client au plan marketing des maisons de disque, faisant ainsi entrer le secteur dans l'ère d'un marketing plus subtil et pas seulement centré sur la promotion et la prescription unidirectionnelle par les médias et la publicité.

On peut prendre comme exemple le cas de la sortie en mars 2009 du second album du groupe de rock The Elderberries[16], distribué par Discograph, indépendant français pesant environ 1,5% du marché.

Dans le plan de communication, tout est fait pour que le groupe et son public se sentent proches, ceci basé sur la réputation déjà existante du groupe qui a construit sa notoriété par de très nombreux concerts entre 2004 et 2007. Le groupe fait une musique rock, inspirée des années soixante dix, et ses membres sont tous jeunes, entre 20 et 22 ans. Outre un plan de promotion classique, constitué de passages radio (sur Le Mouv' et Ouï FM en particulier), de l'enregistrement et diffusion d'un clip video et d'une tournée de concerts importante dès le lancement de l'album, le marketing se fait par la construction d'un rapport de proximité entre le groupe et l'auditeur, par divers biais plus ou moins participatifs.

Le contenu enrichi : la page myspace du groupe présente un certain nombre de vidéos, le clip du single, les dates de concert, des vidéos « making of » présentant le groupe dans des situations de la vie de tous les jours.

L'exclusivité : le « fan » qui se déclare comme tel sur la page consacrée au groupe sur le site de réseau social Facebook a accès par ce biais à un grand nombre de contenus créant une grande proximité avec l'artiste : vidéos « making of » supplémentaires, tournées dans la spontanéité et sans

16 Http://www.myspace.com/theelderberries

réelle volonté marketing explicite. Le producteur de l'album Denis Clavaizolle, au moment où a émergé cette idée, durant l'enregistrement en 2008, a simplement déclaré « On va filmer les prises studio, on verra si on peut les mettre sur le CD ou sur le net, ce sera sympa ». D'ailleurs, ces vidéos ont été réalisées avec son matériel personnel, un simple caméscope numérique. Le contenu ainsi créé et accessible, qui inclut également des textes, entrées de « blog » racontant la vie du groupe en tournée, crée un sentiment de proximité, d'autant plus qu'il est véritablement produit par l'artiste, qui s'implique et donne à l'ensemble un vrai goût d'authenticité. Ce ressort joue à la fois sur la distance et le rapprochement, sous l'angle de l'accès exclusif au milieu fantasmé de rock stars.

L'interactivité est également un ressort important de la relation. Dans le cas étudié, il s'agit de la mise en scène d'un élément caractéristique : la moustache, arborée par les membres du groupe. Au long te la tournée suivant la sortie du disque, le groupe, par l'intermédiaire des réseaux sociaux, organise des concours de mise en scène de la moustache par les fans, en photo, en vidéo via internet, et les incite à venir grimés aux concerts. Il y a là l'instauration d'un jeu entre l'artiste et son public, renforçant la relation.

Le fan peut également devenir élément actif de la communication, par le rôle de leader d'opinion dans son cercle social, et également par l'implication bénévole dans ce qu'on appelle les « street teams », équipes de bénévoles chargés de promouvoir le passage du groupe en concert dans leur ville de résidence en échange de cadeaux, de rencontres avec le groupe, … C'est à la fois un bon outil de relation et un moyen de réduire les coûts, en évitant de payer des colleurs d'affiche par exemple.

Enfin, la maison de disques a décidé de proposer un contenu fortement enrichi, avec le disque afin d'inciter à l'achat, dans une logique de convergence entre disque et spectacle, cohérente avec l'aspect relationnel évoqué jusqu'ici : avec chaque CD de la première édition est fourni un code permettant d'obtenir gratuitement une place de concert sur la date de son choix lors de la tournée du groupe. Cette initiative, relativement inédite, apporte une réelle plus-value par rapport au téléchargement hors marché et revalorise l'achat de façon importante. Cela semble plus intéressant, a priori (il faudra attendre les chiffres de vente d'ici quelques mois pour le savoir) que de simples accès à des contenus numériques supplémentaires faciles à obtenir hors circuit.

De façon plus générale, en dehors de ce cas, on a vu se mettre à l'œuvre des outils avancés de gestion de la relation client chez les maisons de disques depuis quelques années, en particulier la gestion de bases de données sur les clients, permettant de mieux cibler les opérations

promotionnelles : mailing ou envoi de SMS lors de l'annonce d'un concert dans la ville du client, suggestions d'écoute suivant les produits déjà achetés ou écoutés sur telle ou telle plateforme en ligne... Ces outils sont en plein développement et ont vocation à se développer encore plus, en particulier dans le cadre de la diffusion sur internet par des sites misant sur l'aspect communautaire de suggestions par affinités. La connaissance et l'interaction avec le client devient une base essentielle du nouveau marketing du disque, et sera dans le futur sans doute déterminant dans le développement d'une offre de produits dématérialisés attractive.

L'expérience historique nous montre que seule une innovation majeure, accompagnée en général par une restructuration de la filière, peut permettre de sortir de la crise. Il semble assez peu probable que le développement du marketing relationnel soit un élément majeur de ce type, bien qu'il participe sans doute à redonner une légitimité aux maisons de disque sur Internet, chose essentielle au vu de l'évolution des modes de consommation, de prescription et d'achat, qui se centrent de plus en plus sur ce support. Se focaliser sur de nouveaux moyens de valoriser le disque semble nécessaire afin de contrer la destruction de la valeur créée par l'échange de musique hors marché. Toutefois, il faut rester vigilant à ne pas se focaliser sur le CD en tant qu'objet mais bien en tant que support de musique. A terme, si le CD est voué à disparaître en tant que produit de masse, il pourra sembler difficile d'appliquer à des fichiers numériques certaines des techniques marketing développées pour le support physique. Aussi un investissement réel et fort de la filière dans le développement d'offres numériques semble un passage incontournable, sinon nécessaire. C'est ce qui sera étudié dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, concernant le développement des offres et modèles de diffusion en ligne.

3. Développer l'offre en ligne : trouver de nouveaux business models

L'essor de la vente de CD par Internet ainsi que la croissance du marché de la musique numérique mettent en relief la nécessité de développer une offre en ligne qui soit à la fois attractive pour le consommateur et génératrice de profits pour les acteurs de l'industrie. C'est là tout le défi de la

recherche de nouveaux business models, encore en expérimentation aujourd'hui.

3.1. Internet, un canal de diffusion bouleversé

Avec le développement des offres de musique sur internet, de nouveaux acteurs entrent en jeu dans la chaîne d'intermédiation de la musique. Ces acteurs bouleversent le paysage, malgré une résistance forte des majors, aidées par les sociétés de perception de droit d'auteur, qui cherchent à assurer un maintien de leur rémunération dans cet environnement de diffusion complètement nouveau.

Les principaux nouveaux acteurs sont sans conteste les firmes issues de l'univers informatique, que ce soit un constructeur comme Apple ou encore des Fournisseurs d'Accès Internet. Ces entreprises, financièrement puissantes par rapport aux majors du disque, ont imposé en partie leurs conditions et façons de faire, au détriment des producteurs de disque. Par exemple, les FAI ont utilisé la musique comme produit d'appel dans les campagnes de promotion de l'Internet haut débit, sans l'accord des acteurs de la filière musicale, qui leur en tiennent encore grief, au motif développé précédemment dans l'analyse que cette stratégie de communication a en grande partie dévalorisé la musique, entraînant à sa suite le développement du piratage. Ces entrants peuvent avoir tout intérêt à proposer de la musique en diffusion (vente ou streaming) afin d'attirer des clients, toujours dans la logique de produit d'appel, et pour tenter de se positionner sur un segment en plein essor. En France, cette logique peut s'illustrer par le rachat du site de streaming à la demande Deezer par le FAI Free en 2007 ou par le lancement fin 2008 de la plateforme Wormee par Orange. Ces acteurs, aux fortes capacités financières, offrent aux majors de nouveaux débouchés en termes de diffusion, car experts de l'Internet. En revanche les tractations sur la répartition des droits et l'autorisation de diffusion des catalogues restent globalement complexes, les producteurs de musique refusant de lâcher trop ouvertement le contrôle d'une partie de la chaîne de valeur (la distribution) alors que les nouveaux entrants ont suffisamment de poids pour rester fermes dans leurs négociations.

Les fournisseurs de services de téléphonie mobile sont un autre type d'acteur majeur. Là encore, le business ne se concentre pas sur la musique, mais celle-ci est un produit d'appel important. Les services d'écoute et de téléchargement sur mobile se multiplient. Au Royaume Uni, l'opérateur mobile Three est le premier vendeur de musique numérique. On note le développement de plus en plus grand de la vente d'un accès dit « illimité » au catalogue d'une ou plusieurs maisons de disques

associés à l'achat d'un forfait de téléphonie mobile, mode de diffusion centré sur les jeunes, principaux consommateurs de téléphonie mobile « loisir » et de musique. Plusieurs études sur les usages du téléphone mobile, la convergence des appareils vers le tout en un (téléphone/appareil photo/lecteur MP3) et la généralisation de l'accès à internet via le réseau 3G peuvent laisser penser que ce mode de distribution de la musique enregistrée est un des canaux de diffusion majeurs de demain (selon l'IFPI, la vente sur mobile a représenté en 2005 la moitié de la vente totale de musique numérique)

Enfin, les diffuseurs indépendants sur internet ont une nouvelle place prépondérante. Qu'ils soient des « pure players » du web ou rachetés par des sociétés plus importantes, ils constituent l'essentiel du tissu de diffusion de la musique en ligne, bien que ce soit souvent difficilement monétisable, par le fait que ces acteurs diffusent de plus en plus la musique gratuitement en streaming. Ces acteurs, comme Deezer, MusicMe, Last.fm ou spotify sont voués à devenir à la fois détaillants de musique et plateformes intégrées de promotion, la mise en avant d'une sortie pouvant s'y faire de façon beaucoup plus forte que dans un magasin, par l'intégration de contenus interactifs, l'utilisation d'outils de gestion de la relation client afin de mettre en avant un certain nombre de produits spécifiques censés correspondre aux goûts du consommateur individuel (algorythmes d'analyse des écoutes sur les sites et recommandation). Ce sont peut-être ces acteurs qui apporteront l'innovation, technique ou marketing, correspondant aux attentes du public permettant de relancer l'industrie, comme on a pu le voir dans l'étude historique des précédentes crises du marché de la musique. Leur rôle sera aussi prépondérant dans le maintien d'une offre musicale diversifiée, par la négociation d'accords de rémunération permettant la survie des producteurs indépendants face à la surconcentration de l'offre sur internet aujourd'hui.

Etudier les relations entre ces nouveaux acteurs et les acteurs traditionnels de la filière peut permettre de saisir la formation du nouveau marché et d'analyser la façon dont les industries musicales au sens premier, les producteurs de musique, s'adaptent - ou non - à ces évolutions. En effet, les modes de diffusion devenant de plus en plus variés, il est également de plus en plus complexe pour les maisons de disque de retrouver leurs petits dans le nouvel univers. La négociation d'accords de reversement de droits (dérivés des droits d'auteur) entre des sites comme Youtube ou Deezer et les majors devient un enjeu essentiel de la politique de ces dernières, par exemple. Si on reprend la typologie des modes de régulation du canal de diffusion mise en exergue par Isabelle Assassi [17], on constate que la régulation entre nouveaux diffuseurs et acteurs

17 Assassi I., Régulation du canal dans un environnement incertain. Le cas des arts du spectacle, Revue française de

traditionnels de la production de musique relèvent à la fois du modèle de gouvernement de la relation par le marché et du gouvernement hiérarchique de la relation. On note en revanche une totale absence de confiance entre anciens et nouveaux acteurs, dont les négociations d'accords ressemblent plus à des guerres de tranchées qu'à des discussions. C'est particulièrement flagrant dans le cas de la rémunération de la diffusion gratuite en streaming, comme nous allons le voir dans un paragraphe suivant.

Au final, il s'agit d'observer comment les producteurs de disques essaient de se positionner dans le nouveau canal de diffusion qu'est Internet, alors que jusqu'à une époque très récente la toile n'était considérée que comme un média, servant à la promotion, mais pas un canal de distribution.

3.2. Les modèles de distribution en ligne : une période de test

A l'heure actuelle, aucun modèle de diffusion sur internet n'a réellement fait ses preuves, pour des raisons diverses. Nous allons dans les paragraphes suivants rappeler quelques particularités du marché des fichiers musicaux numériques avant de pointer les forces et faiblesses des trois principaux modes de distribution *Business to Consumer* de musique en ligne

3.2.1. Particularités de la vente de musique digitale

La vente de musique digitale se distingue de la vente de disques par une caractéristique essentielle : il n'y a pas de produit physique à stocker, la chaîne logistique s'en trouve considérablement raccourcie et les coûts avec, se réduisant à la maintenance de serveurs par quelques technicien et au règlement des frais de bande passante à un fournisseur d'accès internet.

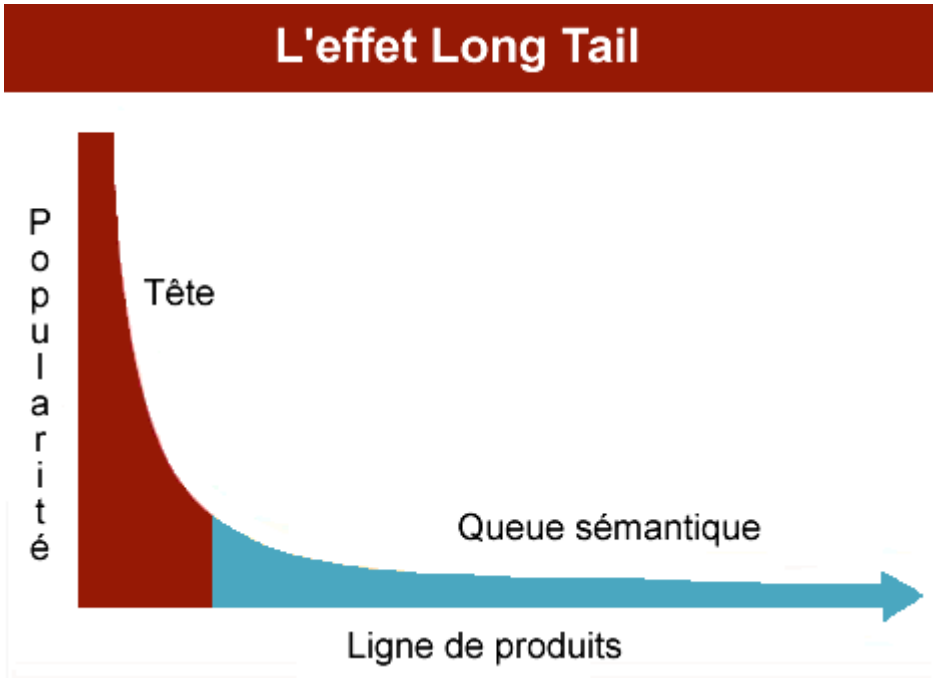
L'aspect dématérialisé du fichier numérique crée deux révolutions dans la distribution : le premier est que le coût marginal de reproduction est nul. Sur un volume de vente de 1 000 titres, ventre 1 000 titres différents ne coûtera pas plus cher que vendre 1 000 fois le même titre,car la copie du fichier par le consommateur n'engendre aucun frais à part l'utilisation de bande passante (les tuyaux de données, pour faire simple). Cela ouvre la porte à une nouvelle modélisation de la vente,

gestion 2008/2, n° 182, p. 135-153

distincte de la règle classique des 80/20 appliquée en magasin physique. Cette modélisation, avancée en 2005 par Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine Wired, se base sur une étude empirique des ventes du leader du commerce de biens culturels en ligne aux USA, Amazon.com. Ce modèle, dit « longue traîne », est appliqué à l'origine aux ventes physiques de la VPC Amazon, mais sa nature fait qu'il est supposément encore plus applicable à l'offre de fichiers numériques.

Le principe de base est simple : sur Internet, la faiblesse ou l'absence de coûts liés au stock, l'absence de limite de rayonnages et enfin le système de recommandation par affinités (suggestions d'achat personnalisées) permet de développer une multitude de marchés de niche et de proposer des produits à faible succès. L'étude empirique d'Anderson se base sur la constatation que le site Amazon.com effectue 50% de son CA de vente de livre par l'agrégation d'ouvrages peu demandés

Figure 6 – Modélisation simplifiée de la « longue traîne » (Anderson, 2004)



Le graphique explique mieux qu'un long paragraphe l'idée derrière ce nouveau modèle : par la multiplication des produits de niche, corrélée à un système efficace de référencement des produits, on peut arriver à générer beaucoup de chiffre d'affaire sur une multitude de niches. L'exemple du référencement par Amazon sur lequel se base l'étude est représentatif de ces qualités :

- grand nombre de références

- système de recommandation par la des outils de GRC : suggestion sur chaque page produit sur le mode « les clients ayant acheté ce produit ont aussi aimé »
- système de recommandation par les pairs, les clients étant incités à laisser des commentaires sur les produits, permettant une réduction de l'incertitude du consommateur liée traditionnellement aux biens d'expérience. Le mode de prescription repose sur les mêmes ressorts symboliques que la recommandation par le cercle amical, sur une dialectique de la confiance. De plus les incitations sont nombreuses pour pousser les clients à commenter, afin de faire fonctionner le système.

Récemment toutefois, des études empiriques sur la vente de musique en ligne ont montré les limites de cette modélisation (Benhamou, Page, Benghozi) : « La réponse, pour eux, réside "dans les nouvelles modalités de prescription des biens, dans l'identification des cheminements des "bruits" qui concourent au succès ou simplement au faire savoir ou au faire connaître. La longue traîne, pour passer du mythe rassurant ("tous les produits peuvent avoir leur chance") à une réalité économique effective (via des mécanismes de sélection et d'information renouvelés), n'est pas seulement affaire de débats académiques ; elle est un enjeu de la construction de nouveaux modèles d'affaires pour les produits culturels, dans un univers où la migration vers le numérique se précise de jour en jour." »[18]

En effet, si l'on constate un léger effet de traîne dans la vente numérique par rapport aux rayonnages physiques, les hits représentent encore 90% en valeur des ventes. Cela semble toutefois être moins vrai pour le livre, ou encore pour le DVD. Sur le marché de la vidéo, le top 10 ne représente que 68% des ventes en ligne contre 90% des ventes en magasin, et les 50% de titres les moins vendus représentent 6,67% des ventes en ligne contre 1,12% en magasin. L'effet reste ceci dit bien faible. Les auteurs de ces études relativisant la portée du modèle « long tail » en donnent au final une lecture prescriptive, d'une option que peuvent choisir de prendre les acteurs du marché dans la construction de l'offre, permettant par exemple de donner une seconde vie aux poids morts d'une matrice BCG, en plus de favoriser la diversité culturelle. Mais cela demande une volonté d'orientation des acteurs assez peu présente aujourd'hui parmi ceux qui dominent le marché.

18 http://www.internetactu.net/2009/01/22/que-faire-de-la-longue-traine/

3.2.2. La vente au titre

Le premier modèle de vente de musique digitale est celui de la vente titre par titre. Le principe en est simple : une plateforme met à disposition un catalogue de références que le consommateur peut acheter et télécharger sur son ordinateur ou appareil mobile. Ce modèle présente un certain nombre d'avantages et d'inconvénients qu'il convient d'analyser.

Les avantages se situent essentiellement du côté du producteur de musique. En effet, la vente au titre ou à l'album est le modèle se rapprochant le plus de la vente de disque physique, permettant ainsi un transfert d'expertise et minimisant l'incertitude du marché, car les profits en sont facilement évaluables. De plus, les marges effectuées sur la vente de titres en ligne sont proportionnellement supérieures pour les producteurs à celles effectuées sur un disque, sans parler de la diffusion en streaming. Avec un prix de vente standard de 99 ct le morceau unitaire ou 9,99€ (ou $) l'album, on constate que la somme des parts rétribuées à la maison de disques et aux sociétés de perception des droits d'auteur, en France la SACEM, constitue 68% du prix final TTC. Une fois déduite la TVA de 19,6%, il reste donc 12,4% (soit 12 centimes) à répartir entre la couverture des frais de la plateforme de téléchargement et les artistes. On a donc une grande difficulté pour ces structures à être viables économiquement, en particulier par le déséquilibre entre le poids des majors et ces petits acteurs, souvent des start ups, dans la négociation de la répartition des profits. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le leader mondial du segment est Itunes, à peine rentable mais financé par les énormes bénéfices de la vente de baladeurs Ipod, ou AmazonMP3, qui s'appuie sur la bonne santé du site de VPC en ligne Amazon.com, cœur de l'activité de l'entreprise.

Pour le consommateur les bénéfices ne sont en revanche pas évidents, rendant l'offre peu crédible par rapport à d'autres types de diffusion. La première limitation est celle du catalogue. Chaque vendeur doit passer des accords spécifiques avec chaque maison de disques ou groupement commercial d'indépendants, ce qui réduit la disponibilité de certains titres sur certaines plateformes en fonction des rapports de force dans les négociations. De plus, le prix arbitraire et unique de 99ct, voire maintenant la politique de prix d'Itunes d'échelonnage entre 0,69 et 1,29 € (ou $) rend l'offre peu attrayante pour une consommation de masse. L'achat d'un album digital revient au final presque aussi cher que la commande en VPC de l'édition physique sur amazon.com par exemple, pour un produit ne contenant aucun packaging. La valeur de la musique en vente au titre est assez

facilement remise en cause par les consommateurs. C'est d'autant plus le cas au regard de l'existence de systèmes techniques de limitation de l'écoute ou du transfert sur un baladeur ou un autre ordinateur. Le fait de ne pas être techniquement libre de disposer du bien à sa guise (transférer sur un baladeur, graver sur CD pour l'autoradio, etc) diminue fortement la propension à payer du consommateur et limite le développement du segment.

A terme, ce modèle de vente semble voué à rester relativement minoritaire, d'autant plus avec le développement d'appareil technologiquement convergents disposant d'une connexion internet mobile, comme les téléphones mobiles multimedia (« smartphones ») ou les appareils de type Ipod touch, mêlant lecteur multimedia et accès internet.

3.2.4. La diffusion en streaming : « music as a service »

La convergence technologique entre accès à Internet et les appareils mobiles plaide en faveur du développement d'une offre en streaming, c'est àd ire que le marché des biens culturels musicaux deviendrait un marché de services, en particulier de services d'accès à l'écoute de flux issus d'un catalogue de titres plus ou moins grand. Le développement sur PC de logiciels comme Spotify, disposant d'une version payante par abonnement mensuel de 9,99€ et d'une version gratuite offrant le même accès mais avec insertion d'encarts publicitaires, et la transposition en cours sur les terminaux mobiles de services similaires semble ouvrir la voie à un développement de cette offre, avantageuse pour le consommateur. En effet, le montant payé est fixe pour un accès large à la musique, permettant une bonne gestion du budget « musique », d'autant plus importante quand on sait que la plupart des consommateurs de musique sont jeunes, et donc disposent de ressources financières assez limitées. De plus, les services multiplient leurs offres autour de la musique, avec la mise à disposition de contenus enrichis, de biographies, clips, possibilité de recommandation, de création de « playlists » échangeables... Ces services sont véritablement beaucoup plus « user-friendly » que les services de téléchargement de titres.

C'est au niveau de la répartition des gains entre les acteurs de la filière que les choses sont plus complexes, car la plupart de ces services de diffusion de flux se financent essentiellement par la publicité et essaient donc de se monétiser par rapport à leur audience. Le souci est que le marché de

la publicité en ligne n'est pas assez générateur de revenus pour couvrir les exigences de rémunération des sociétés de perception des droits d'auteur et des producteurs de disques, avec un double effet. Le premier effet est une pression forte sur ces diffuseurs de la part des poids lourds de la production, cannibalisant l'intégralité de leurs recettes. Par exemple, Youtube, leader mondial de la vidéo en ligne, n'est pas rentable et ne tient que par une politique d'investissement massive de sa maison mère Google. Le second effet touche les indépendants et fait peser un risque pour la diversité musicale si ces services se généralisent sous la forme actuelle : les productions des indépendants générant peu de trafic, il n'y a pas de négociation d'accords globaux entre ces acteurs et les diffuseurs en streaming, contrairement aux majors. Les indépendants, en situation de faiblesse dans la négociation car ne rapportant pas d'audience et donc pas de revenu publicitaire, ne perçoivent également pas de revenus des écoutes de leurs titres. Ces services ne leur apportent strictement aucun profit et, selon les producteurs indépendants, serait même nuisible[19].

L'avenir dira quel modèle l'emporte, même si en termes d'audience le modèle du streaming semble loin devant actuellement. Le reste est question de choix des acteurs et de rapports de force dans les accords de diffusion et de répartition des droits.

3.3. La gratuité comme ressource

Qu'on le veuille ou non, la logique de l'accès gratuit au contenu est un des fondements de l'Internet aujourd'hui. Il est assez difficile d'imposer une valeur marchande à du contenu informationnel numérique, la musique rentrant dans cette catégorie. Une fois fait ce constat, la question à se poser est la façon dont on peut gérer et tirer parti de cette spécificité du web.Le changement majeur intervenu avec la disponibilité, d'abord sur les réseaux illégaux puis sur des sites de diffusion en streaming comme Deezer, d'un très large catalogue est lié à la notion d'incertitude pour le consommateur. Alors qu'avant le consommateur devait acheter pour faire l'expérience du produit culturel et en apprécier la qualité, maintenant il peut apprécier la qualité et, éventuellement, acheter ensuite. Constatant ceci, la maison de disques Discograph a développé le site internet de vente de ses productions sur un modèle particulier : on peut y écouter l'intégralité des albums en streaming audio, un simple lien renvoyant au formulaire d'achat approprié. L'idée ici est que plutôt que de

19 Voir la Lettre ouverte de 100 producteurs indépendant aux députés français : http://www.cd1d.com/newsdesk_info.php?newsdesk_id=72

tenter de contrer un phénomène incontrôlable, au risque de se couper de ses clients, comme ce fut le cas pour les majors, autant prendre acte de la nouvelle façon de choisir un disque et d'afficher son intégration dans un univers commun à celui des consommateurs, créant ainsi un bénéfice d'image.

Une autre expérience intéressante de la gratuité est donnée par l'opération promotionnelle autour de la sortie, en 2007, de l'album *In Rainbows*[20] du groupe britannique Radiohead. Ici l'expérience de la gratuité a été envisagée à la fois comme vecteur de marketing relationnel et comme produit d'appel. De plus, elle a été mise en scène non pas comme une mise à disposition gratuite, mais sous un système de vente à prix libre, pouvant être nul. En se laissant une forte marge de profits possibles grâce aux fans, cette logique renvoie à l'idée de don et non pas à celle de transaction marchande. L'opération marketing utilise ici l'aspect symboliques et les codes sociaux de l'échange gratuit et de la sphère non marchande plus que la gratuité économique. Cette opération en tant que telle fut un grand succès, 800 000 albums furent téléchargés, souvent gratuitement. La viabilité économique est venue du fait que l'album digital était un produit d'appel pour une sortie de l'album sur disque, dans un coffret luxueux proposant un certain nombre de *collectors* et des titres supplémentaires, pour la somme de 60 €. Une fois le disque physique sorti également au format standard, l'opération en ligne prend fin. Au total, un an après la sortie digitale, le groupe annonce[21] 3 millions d'albums vendus, tous supports confondus, ce qui pour l'année 2007/2008 est un chiffre énorme dans un marché du disque en baisse générale.

Dans le même ordre d'idée, on trouve les initiatives du groupe de rock américain Nine Inch Nails. Ayant laissé tomber toute attache à une maison de disques, le groupe manage lui-même les sorties d'albums et les politiques de prix. En 2008 sort l'album Ghost sous une formule particulière. La moitié de l'album (18 titres sur 36) sort en téléchargement gratuit sur le site du groupe. De plus, l'album est sous licence *Creative Commons*, autorisant tout un chacun à utiliser à sa guise le contenu musical pour tout usage non commercial de son choix, remix, film... En outre, l'album complet en format digital est mis en vente sur amazon.com, leader de la distribution de musique digitale aux USA, pour 5$. Un Cd à 10$ et une édition limitée dédicacée à 300$ sont mises en vente. Là encore, l'opération est un grand succès : malgré un grand nombre de téléchargements gratuits, l'album s'est hissé en tête des ventes 2008 du site amazon.com, avec 750 000 unités

20 Voir BASDEVANT, M, *La gratuité ou l'art de bien vendre ?*, mémoire de Master 1, CELSA, 2007.
21 http://www.lesinrocks.com/musique/musique-article/article/radiohead-les-chiffres-din-rainbows/ (consulté le 4/06/09)

écoulées durant la première semaine de commercialisation[22]

Ces quelques exemples doivent servir de piste de réflexion sur la gratuité en tant qu'outil marketing dans l'industrie de la musique. En effet, bien que les deux expériences citées n'aient sans doute pu fonctionner que grâce à la notoriété préalable des deux artistes, on peut se poser des questions similaires par rapport aux pages myspace de groupes moins connus, proposant des morceaux à écouter gratuitement et principaux vecteurs de communication en ligne de la grande masse des indépendants.

3.4. Le modèle « Itunes » : étude de cas

Pour conclure ce mémoire, faisons un détour par un rapide survol du modèle de la plateforme de diffusion Itunes d'Apple, dont les caractéristiques sont révélatrices des tensions actuelles dans l'industrie.

3.4.1. L'appui sur la distribution de baladeurs : la musique comme produit d'appel

Le premier point important à noter est le suivant : Itunes, leader mondial de la vente de musique numérique (85% du marché américain en 2008, source IFPI), sur un modèle de vente au titre par titre ou album par album, est un service du constructeur informatique Apple. En clair, l'acteur dominant de la diffusion de musique en ligne aujourd'hui n'est pas issu de l'industrie musicale, il s'agit d'un nouvel entrant, apportant ses innovations marketing et sa culture.

Le point majeur pour comprendre la position d'Apple est de se rendre compte que la musique n'est pour la société qu'un produit d'appel pour les ventes de sa série de baladeurs Ipod, qui depuis 2004 s'est imposée comme la référence mondiale en matière d'appareil musical mobile, avec plus de 17 millions d'unités vendues (Ipod + Iphone) en 2008. Le développement de l'Itunes music store fait partie d'une approche marketing et industrielle cohérente et classique pour la société, qui a fondé

22 http://www.ecrans.fr/Nine-Inch-Nails-gratuit-et-best,6052.html (consulté le 4/06/09)

son développement depuis les premiers micro ordinateurs sur l'intégration totale entre matériel et contenus et logiciels. Ce système, marque de fabrique d'Apple, a le double avantage de permettre une démarche qualité essentielle à l'image de la société et payante en termes de ventes, ainsi que de retenir ses utilisateurs captifs, par l'absence de compatibilité entre ses systèmes et les systèmes d'autres constructeurs non agréés.

Associé à cette conception cohérente, l'Itunes music store doit son succès au succès du baladeur Ipod à partir de 2004. En effet, des accès directs sont prévus depuis le logiciel de gestion de l'appareil vers la boutique en ligne, et à présent directement depuis l'appareil avec l'Iphone et l'Ipod Touch, connectés à Internet. La logique a été, dès le départ, de rendre attractif le baladeur en proposant du contenu à un prix qui semble abordable. C'est en effet Apple qui a fixé le prix aujourd'hui standard de 99 centimes le titre téléchargé et 9,99 dollars (ou euros) l'album. De ce fait, la croissance du baladeur, qui apporte les réels bénéfices à l'entreprise, permet le maintien du magasin de musique, qui soutient à son tour les ventes du baladeur, dans un cercle vertueux, au point qu'en 2007, le chiffre d'affaire de l'activité Ipod/Itunes était de 10,8 milliards de dollars, soit environ deux fois le CA total d'Apple en 2001 au lancement du premier Ipod.[23]. En parlant de la concurrence qui n'arrive pas à se hisser au niveau de l'Itunes Music store, Steve Jobs, PDG d'Apple, déclare simplement :« ils ne vendent pas d'iPod, donc ils n'ont pas d'activité associée pour gagner de l'argent »[24]. Tout est dit.

La situation d'Apple lui permet de faire jeu égal et même de dominer les termes de l'échange dans ses négociations avec les Majors pour la redistribution des profits tirés de l'Itunes store. En effet, au regard de son CA de 24 milliards de dollars en 2007 et de son quasi monopole sur la vente de fichiers digitaux, Apple est un acteur bien plus puissant que les majors, ce qui lui permet de négocier des conditions de redistribution des profits avantageuses, à l'heure ou les producteurs de disque et les sociétés de perception de droit d'auteur font pression de façon importante sur les acteurs de diffusion sur Internet afin d'obtenir une répartition plus favorable, mais que les acteurs du web ne peuvent souvent pas soutenir.

23 Source Apple

24 Cité dans J-S. Beuscart, « Les transformations de l'intermédiation musicale. La construction de l'offre commerciale de musique en ligne en France » in *Réseaux*, n°141, 2007

3.4.2. La forte communauté autour d'Apple, fondée sur l'image de marque

La seconde clé de succès du modèle Apple est le fort esprit de communauté autour de la marque. La marque a toujours eu une politique marketing visant à créer une image communautaire de ses clients, dès les années 1990 avec la campagne « I'm a Mac, I'm A PC »[25]. Ce positionnement marketing centré sur la communauté, renforcé par l'hégémonie de Microsoft, son concurrent (mais néanmoins actionnaire), sur le marché de l'ordinateur personnel duquel est issu Apple, crée une forte fidélité à la marque, comparable à la fidélités de fans par rapport à un groupe de musique. Cette fidélité, associée au système technique captif et peu compatible avec les autres fabricants de matériels, associée également à la permanente démarche qualité des produits, permet de vendre les baladeurs à des prix élevés, maximisant ainsi les profits, bien que d'importants coûts de recherche et développement soient également supportés par la société.

Le succès d'Apple dans le secteur de la diffusion musicale est également dû à son image de marque. Outre la démarche qualité et le design qui sont ses points forts, la société a également un grand passif d'éditeur logiciel et de constructeur d'ordinateurs destinés en particulier aux univers créatifs. Les suites logicielles professionnelles éditées par la firme et les machines sont des références dans le milieu de la création graphique et audiovisuelle en général. La majorité des studios d'enregistrement sont équipés en Mac, par exemple. Cette association forte avec le milieu de la création artistique a permis à la marque de capitaliser une certaine réputation et de toucher rapidement les prescripteurs d'opinion (journalistes, web développers, musiciens) au lancement de l'Ipod, par simple effet de contagion vis à vis des produits de la marque que ces catégories utilisaient déjà.

Le succès de la marque à la pomme suscite un certain nombre d'interrogations sur les transformation de la la filière. En effet, il s'agit là de l'illustration la plus aboutie d'un phénomène général dans l'état du marché aujourd'hui : les acteurs innovants dans la production ou la vente de disque sont issus de la sphère des TIC et pas de la sphère des industries culturelles. Apple en est le parangon, mais on peut également citer Nokia, fabricant de téléphones, qui ouvre son propre service de location de musique cette année, Deezer, diffuseur en streaming de musique purement issu du

25 Cf illustration en annexe 2

web, ou encore Youtube, leader mondial de la diffusion en ligne de vidéos, détenu par Google.

Conclusion

En guise de conclusions, nous allons revenir de façon thématique sur certains facteurs qui semblent structurants du développement du marché de la musique en ligne, avant d'ouvrir sur certaines problématiques plus globales posées par ce développement.

1. la communauté

Comme déjà évoqué à plusieurs reprises dans d'autres parties de ce travail, le concept de prescription par les pairs et de lien communautaire semble être à la base de l'expérience utilisateur d'Internet aujourd'hui. Cela est capital à comprendre pour toute structure voulant réussir à se développer dans cet univers, et les structures de l'édition musicale ne font pas exception.

On peut par exemple mettre en rapport avec la notion ed communauté le formidable succès de l'opération de mise en vente en 2008, de l'album Ghost du groupe de rock américain Nine Inch Nails, 750 000 copies numériques vendues en une semaine sur Amazon.com, sans le soutien d'aucune maison de disques, pour un CA de 1,6 millions de dollars sur cette période. Ce succès est l'oeuvre d'une politique de communication et d'un positionnement à la fois marketing et idéologique du groupe clair, prenant le pari radical de la diffusion sur internet : refus de contrôler les contenus par la diffusion sous licence Creative Commons autorisant la reproduction et la diffusion non commerciale illimitée, passage à l'autoproduction, marketing relationnel poussé. La création d'une communauté de fans forte autour du groupe est l'élement structurant de la stratégie marketing.

En cohérence avec la sortie sans contrôle de l'album ghost, il a été mis en place un site internet (remix.nin.com) permettant aux fans musiciens de déposer et de diffuser en ligne, sur le site même de l'artiste, des réinterprétations et remixes des morceaux de leur idole. Le groupe y dépose également régulièrement des remixes et morceaux inédits. Le ressort de la cristallisation communautaire dans ce cas précis est fondée sur une image anti-marketing et *underground*, par le recours à l'autoproduction des disques, mais relève bien d'une démarche construite, sans laquelle on

pourrait difficilement expliquer une telle efficacité.

Dans un autre domaine, les sites de diffusion en ligne de musique font d'énormes efforts pour enrichir la dimension communautaire de leur service. Deezer par exemple permet aux visiteurs de commenter les albums proposés, de référencer des titres par des marqueurs permettant des recherches et recommandations affinitaires (système de « tag »). Le partage de playlists est également vivement encouragé, le tout dans le but de prolonger le plus possible l'expérience utilisateur sur le site, de l'inciter à revenir et donc, pour le cas de services financés par la publicité, de valoriser une audience importante.

2. Les valeurs et l'image de marque : la légitimité en ligne

La seconde thématique importante semble être la légitimité des acteurs sur Internet. Le comportement agressif envers le piratage des Majors et été pour elles une catastrophe de communication, car les pirates étaient aussi les consommateurs de disques. Ce déficit de crédibilité sur les réseaux est un retard qu'il faudra combler pour développer à terme une offre riche, accessible pour l'utilisateur et rentable pour l'industrie. Le symptôme en est d'ailleurs que les acteurs qui réussissent et sont légitimes sont tous des acteurs issus du Web ou bien des outsiders de l'industrie musicale, rompant avec ses codes traditionnels : artistes internationaux retournant à l'autoproduction comme Nine Inch Nails ou Radiohead, coopérative de vente en ligne de labels indépendants comme CD1D (www.CD1D.com) qui fédère plus de 100 éditeurs de musique français et base son existence sur un rapport direct « du producteur au consommateur » sans marges intermédiaires (le site se finance par cotisations des labels, pas par pourcentage sur les ventes, et est une association a but non lucratif). Il faut pour l'industrie dans son ensemble accepter de jouer le jeu de l'Internet et de ses codes pour toucher le public, ceux qui sauront instaurer une relation de confiance et non plus de coercition entre acteurs des réseaux, consommateurs et producteurs y gagneront beaucoup à n'en pas douter, comme peut le laisser pressentir la hausse de part de marché des producteurs indépendants depuis le début du déclin des ventes. La question centrale est bel et bien celle du rapport au consommateur et de la relation souhaitée.

3. Ouverture

Enfin, il ne faut pas négliger certaines problématiques relevant de la culture en général et pas simplement de son commerce dans la réflexion sur les nouveaux usages d'Internet dans le champ de la production et de la diffusion de musique. La forte concentration et la pression des majors en direction d'un contrôle le plus grand de la chaîne de distribution est un risque réel pour la diversité culturelle, à l'heure ou pourtant les évolutions technologiques rendent la création ridiculement peu chère, comme en témoigne d'ailleurs les milliers d'artistes ayant une page et des morceaux enregistrés, d'une qualité technique toujours croissante, sur les réseaux sociaux comme Myspace. C'est de ce vivier que viendront les stars de demain mais on ne doit pas le considérer seulement comme une base de données, laissant mourir la production indépendante faute d'espace d'exposition. La thématique de la préservation e la diversité s'articule en réalité très étroitement avec ce dont traite toute une partie de ce mémoire, et qu'on peut résumer ainsi : « comment émerger au milieu du bruit numérique » ? Il serait dommage qu'avec de telles possibilités techniques et commerciales le bruit couvre la musique.

Bibliographie

Ouvrages

- SOK, Borey, *Musique 2.0, solutions pratiques pour de nouveaux usages marketing*, 2007, Irma éditions.
- Heilbrun, Benoît, *La Marque*, coll. Que sais-je ?, 2007, PUF
- Hlady Rispal, Martine (coord.), *Marketings contextuels*, 2008, Dunod
- Lardinois, Jean-Christophe, *Les contrats commentés de l'industrie de la Musique*, 2004, De Boeck & Larcier
- Soulez, Sebastien, *L'essentiel du Marketing*, lextenso éditions, Paris, 2008

Articles

« L'industrie musicale réinvente ses métiers », in *Les Echos*, 16/09/2008
« Le mobile peut-il sauver l'industrie du disque ? » in *Stratégies*, 31/01/2008
« The New Deal: Band as Brand » in *The New York Times*, 11/11/2007
« Record labels' new approach » in *The Economist*, 05/07/2007
Anna Rousseau, « Il y a une crise de l'offre sur le marché du disque » in *Challenges*, 22/05/2007

EVRARD Y., « Les spécificités des activités culturelles », *Les Echos.fr* (consulté le 23/01/2009)
http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_10_10.htm

Anderson, C., « The long tail » in *Wired*, octobre 2004 (consulté le 23/01/2009)
http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html

Assassi I., Régulation du canal dans un environnement incertain. Le cas des arts du spectacle, *Revue française de gestion* 2008/2, n° 182, p. 135-153

Beuscart J-S. , « Les transformations de l'intermédiation musicale. La construction de l'offre commerciale de musique en ligne en France » in *Réseaux*, n°141, 2007

ASSASSI I., « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant » in *Revue Française de Gestion* n°142, 2003

Bourgeon-renault D., Filser M. et Pulh M., « Le marketing du spectacle vivant », *Revue française de gestion* 2003/1, n° 142

CURIEN N. et MOREAU F., *L'industrie du disque à l'heure de la convergence medias-telecom-internet* (étude)

Sites internet

« Crise du Disque », Wikipedia (consulté le 23/01/2009)
http://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_du_disque
Site du Syndicat National de l'Edition Phonographique (SNEP) : http://www.disqueenfrance.com
Site de Borey Sok (cf. ouvrages) : http://www.musique2point0.fr/
Site du Centre National des Variétés et du Jazz (CNV) : http://www.cnv.fr
New Music Strategies : http://www.newmusicstrategies.com
CD1D (distributeur indépendant) : http://www.cd1d.com
IDOL (intermédiaire distribution web) : http://www.idolweb.com
IRMA, centre de ressources pour les musiques actuelles, information professionnelle : http://www.irma.asso.fr
Musique Info, magazine professionnel du secteur musical : http://www.musiqueinfo.com
Digital Jukebox, par Philippe Astor :
http://www.zdnet.fr/blogs/category/telecom-medias/digital-jukebox
Ipool : http://ipool.info
http://www.vs-webzine.com/new.php?page=new-itw&id_news=962&pagh&droite
http://www.myspace.com

Annexes

Annexe 1 – Compte rendu d'entretien, Remy Algava, 05/05/09

Pour Quelle boite as-tu bossé ? C'est pour situer l'entretien quelles missions
J'ai été Attaché de presse pendant 10 ans. Attaché de presse, puis responsable de la communication pour les labels INCA qui est un label indépendant ; East Ouest qui appartient à groupe Waramer music ; Colombia qui appartient à Sony BMG, qui va redevenir SONY ; EPIC qui est toujours du coté de Sony et EXCLAME qui dépend d'un gros groupe québécois, un peu une espèce de Vivendi Québécois qui s'appelle Québécore World . J'ai fait quelque chose comme 5 boites et à chaque fois, du côté de la promo.
Comment jugerais-tu l'impact de l'arrivée d'internet et en particulier de réseaux sociaux type « my space » sur le boulot de promotion d'un disque ? Variation entre l'approche des indépendants et l'approche des majors ?
« Enorme clash en 2000-200 1 » dans le métier du disque ; « phase de révolution on sentait qu'on utilisait beaucoup en plus les mails. Nous de notre coté pour la promo, on a un truc complètement basique, c'est qu'on envoyait des ektas. Espèce de petites diapos qui coutaient extrêmement cher. On a fait ça pendant une vingtaine d'années. Avec l'arrivée d'internet on a commencé à envoyer des photos par mails. Ce qui a conduit à économiser des tonnes d'argent parce qu'à l'année c'était délirant tous ces couts de reproduction d'ekta. Parce qu'il fallait les produire et les envoyer, donc à grosse échelle, c'était assez hallucinant. Donc par rapport à la promo, ça on a tout de suite adopté.
Par contre, tout ce qui était promo sur les nouveaux fanzines qui étaient en train de se créer, les réseaux sociaux, internet et compagnie, c'était quelque chose qu'on ne regardait absolument pas ; ça ne nous intéressait pas. Tout simplement parce qu'à l'époque comme aujourd'hui on avait du mal à juger de l'impact véritable que ça aurait. Et surtout d'un manque la crédibilité de la part de ce jeune média.
Donc du côté promo, on était axé toujours sur la presse : les prescripteurs d'opinion comme Libé, Télérama,
Ok, presse spécialisée, Jonassi, etc.
Les quotidiens qui pèsent, les féminins quand il y avait besoin, les mensuels en tout cas pas spécialisés, puis tout ce qui était approche télé, clip… Et évidemment le nerf de la guerre : la radio – qui l'est toujours notamment pour les maisons de disques. Avec en tête NRJ pour le top 40 et après les radios spécialisées avec le mouv', RFM pour tout ce qui était rock.
Si tu veux la distinction qu'il peut il y avoir aujourd'hui entre les majors et les indépendants, c'est qu'il ya eu un effet de vitesse. Pour atteindre les médias clefs dont je viens de te parler, c'est qu'il fallait avoir des gros budgets à l'année : il fallait des pages de pub, des écrans télé, des campagnes sur les radios pour avoir une espèce de donnant-donnant. Personne n'en parlait. Ce n'était pas genre parce que tu prenais une semaine de pub sur NRJ que ton titre obligatoirement était listé. Personne n'en parlait. Ce n'était pas comme ça que ça fonctionnait. Mais ça allait dans le bon sens. Ça montrait que la maison de disque était capable de soutenir une sortie. Et ça seuls les majors pouvaient se le permettre. En y allant par petites touches, ils allaient toucher des réseaux de fans. Et allaient plutôt voir quand il fallait des radios associatives, comme le tissus Féra rock qui constitue une trame d'une trentaine de radios à travers la France.
Ou le réseau des radios campus aussi j'imagine

Exactement. C'est le même système. Les labels indépendants allaient plus souvent vers des férus de musiques, des passionnés, des gens qui souvent ne sont pas payés. Des gens vers qui on pouvait aller pour faire découvrir de la musique. Et en ça qu'il y a eu un effet de double vitesse par rapport au média internet. Les indépendants ont repris cette dynamique là. Pour aller vers des gens passionnés sur internet, avec des formules personnalisées et des radios sur internet. Ils sont allés vers ces réseaux sociaux Pour cultiver un espace de fans plutôt que d'aller vers un mass média comme on pouvait toujours le retrouver du coté des majors, puisque non seulement ils n'avaient pas la tune mais que leur spécialité est de toucher des fans de musiques. Les labels indépendants – je l'ai senti tout de suite – ont directement profité de l'effet internet. On ne savait pas quel impact ça pouvait avoir mais ils savaient qu'ils touchaient les vrais fans de musiques et ça leur suffisait. Et il faut leur donner raison à ce niveau là. Ce sont des gens qui aujourd'hui discutent toujours mieux avec le média internet que les majors qui ont pris une quinzaine d'année de retard et qui aujourd'hui essaient de s'implanter sur internet, en achetant des espaces publicitaires, en envoyant quelques skud aux journalistes mais qui entaillent une véritable crédibilité par rapport à ces gens là qui pendant des années ont demandé des disques aux majors et qui les ont jamais reçu. Ils ont été traité comme des petits indépendants dont on avait rien à foutre. Il valait mieux envoyer dix skuds aux inrockuptibles plutôt qu'un skud à Formule.fr ou ce que tu veux.

D'après toi les forces et les faiblesses du positionnement sur internet ? La force fut de prendre les majeurs de vitesse pour toucher des fans. Efficacité du positionnement. Problème pour bouger

Les indépendants ont toujours eu le même problème : l'argent. Si tu n'as pas d'argent, il faut avoir des idées. Ils n'ont pas d'autre choix que de toucher le tissu associatif et le tissu des passionnés pour essayer de créer une valeur ajoutée par rapport à leur artiste ; et plutôt que d'investir une campagne de pub dont on ne sait pas vraiment ce que ça va donner parce qu'elle risque de toucher x personnes qui n'auront pas forcément de rapport avec notre musique, il vaut mieux à ce moment là faire une tournée des bars dans toute la France avec un artiste avec nous. On l'emmène, on fait découvrir l'album pendant une semaine comme ça dans des bars spécialisés. Ce sera beaucoup plus rentable, beaucoup plus intéressant pour l'exposition de l'artiste. C'est un truc que les majors n'ont absolument pas vu. Ils ont commencé à le développer parce que les majors ont tous développé des petits labels au sein de leur structure, des labels un peu urbains, hip hop, qui avaient pour volonté d'être plus souple au niveau de ce tissus là et qui ont commencé à contrer les indépendants. Mais ils n'ont fait que les copier au final. Ils n'ont rien inventé. Ce sont vraiment les indépendants qui ont inventé ce modèle de communication avec les passionnés de musique. Donc aujourd'hui quand mon parle de my space, de facebook, de réseaux sociaux, ces trucs là, ce sont les indépendants qui ont fourni la matière première pour vraiment développer l'activité de musique. My space, évidemment, ils n'avaient pas besoin de maisons de disques. C'étaient des gens comme toi et moi qui arrivaient et qui mettaient leur musique en ligne. Ce sont les indépendants qui ont été les premiers à s'intéresser à ce qui avaient sur ces plates formes là. Et à se dire, peut être que du jour au lendemain on va se trouver une perle rare. Ce furent les premiers à se dire que par internet, on pouvait aller toucher public dans le cœur de cible. Et les indépendant, ça toujours été ça. Les indépendants, c'est un ou deux mecs qui disent ''je trouve que le ska ou le rock atmosphérique est sous représenté en France » qui créent une petite structure très pointue dans un style musical, et ensuite cherche des gens à qui le vendre. Parce ce qu'ils espèrent eux, c'est que le label devienne une espèce de caution pour leur musique et que lorsque les gens recherchent un style de musique très précis et veulent revenir et redécouvrir des choses, ils vont aller plus naturellement vers le label, c'est-à-dire du nom.

C'est vraiment le label en tant que marque de tête

Exactement on revient vraiment au terme premier du label. Je pense à La Baleine, un tout petit label qui est très fort en musique électro. Tu vois dans toute la presse spécialisée, Trax, Teknikart et cie, les gens – en tout cas fans de musique électro – ont pris l'habitude de découvrir les sorties de la baleine et ne se posaient même presque plus de questions sur l'artiste ou l'album qui venaient de sortir. Si c'était étiquetté la baleine, ça voulait dire que ça allait leur plaire. Donc ils ont réussi comme ça à crée un effet de sympathie envers la marque, grâce à leur qualité, ce que les majors n'ont jamais réussi à faire. Un disque Warner qui sort, ça peut être tout et n'importe quoi. Et là, il y en a un qui a essayé de le faire, c'est Universal qui un jour s'est dit : « pourquoi on ne siglerait pas nos pub à chaque fin de pub « un album Universal ». Ils ont essayé de le faire.
Ils l'ont repris après…
Ils l'ont repris un petite peu. Su tu regardes ce qui s'est fait en pub télé. C'était pas aussi clair ; jamais eu l'album qui passe puis « un album Warner. Il y avait toujours de petits logos, des machins. Il faut savoir que dire « un disque Universal » ça prend une seconde et une seconde en pub téte ça coute 20 ou 30 mille euros. Ils ont fait l'investissement pour se dire « on va comme ça pour recréer un effet de sympathie pour leur marque. Mais ils n'ont jamais réussi.

Oui, ça avait même eu un effet contraire. Pas forcément sur un public qui était le leur.
De toute façon ce sont les maitres du monde. On sort un disque, on le met en pub télé, avec un maximum d'exposition, et on dit que c'est nous. Ca avait un aspect mégalo qui n'avait rien à voir avec le fait de crée un tissus de passionné de fans, etc. au tout d'un projet. C'est un des exemples, il yen a mille de ces cas où les majors essaient de repiquer les petites formules des indépendants. D'ailleurs il y a eu plein de cas, où les indépendants lançaient plein d'artistes, les développaient et où ensuite, les majeurs voulaient les récupérer.

J'ai travaillé avec des indépendants donc j'ai vu ça en direct. Avec Cocoon.
C'est toujours comme ça. Les majors ont toujours dédaigné les indépendants, tout en ayant un œil sur eux. En se disant, c'est peut être le début d'un truc.
Remarque que j'ai vue dans un magazine de ciné et que je ressors souvent et qui est un bon exemple. Sur les mecs de la Totale, True live. Sur Schwarzenegger et Thierry Lhermitte qui se rencontrent ; et Schwarzie qui dit à Lhermitte «Formidable. Continuez à faire des films pour la France moi je les monterai au reste du monde ». C'zest la base, c'est développez votre petit truc et nous on en fera une multi nationale. Ca n'a pas toujours marché, malheureusement. Ce qui marche avec un indépendant ne marche pas forcément avec un majeur. On s'est un peu élligné du coté musique et du coté numérique.

Par rapport aux chutes de vente des disques, sujet sensible s'il en est. J'ai regardé ton power point. Ton analyse à toi - évidemment le piratage joue un rôle. Mais y a-t-il autre chose?
C'est un truc que le power point que le power point n'a pas pu révéler. Les facteurs aggravants, les majeurs ont pris par-dessus la jambe l'arrivée d'internet. Pour les majors c'était un petit truc qui n'allait pas durer, qui ne pouvait surtout pas remettre en cause leur rayonnement international, le coté paillettes show-biz, jet privé et cie.

Il y a encore de ça. On sent une grande défiance quand on voit les conditions qu'ils essaient d'imposer à deezer, you tube, etc.
C'est ça. Tu as l'impression qu'ils ne se considèrent pas comme des coupables par rapport à ce qui s'est passé – ce qu'ils sont pourtant – mais comme des victimes. Il ne faut pas oublier que les majors sont des gouttes d'eaux dans des groupes de communication.
Universal c'est Vivendi.
Voilà, Sony c'est Berthesman. C'est incroyable que ces énormes groupes de communication qui avaient tout pour maitriser l'impact d'internet, n'aient vu que du feu. Donc ils ont laissé se développer le truc, et au moment où ils ont commencé à s'y intéresser, bah il était trop tard. Parce que les gens avaient tout de suite pris de mauvaises habitudes. Parce que c'est la mentalité des consommateurs. Ca c'est encore un énorme problème. Les consommateurs, que veux tu qu'on fasse ?

Face à du gratuit, tu ne peux pas faire grand-chose niveau concurrence.
Qu'est-ce qui s'est passé quand vraiment il y a eu l'explosion de l'adsl en France ? Tu regardais ta télé et il y avait des pub « club internet, musique illimitée ».
Les fournisseurs d'accès mettaient l'accent. Ils le font encore aujourd'hui.
Oui mais moins parce qu'ils se sont fait taper sur les doigts par les majors et parce qu'ils sont obligés d'arrêter ce petit jeu. Musique illimitée, c'est jamais illimité donc ils ont arrêté de le dire.
Il y a encore des références.
Biensûr mais aujourd'hui on est plus accès sur l avitesse, poutto que sur la propoensionde vouloir télécharger ce que tu veux quand t veux.Ce fut un coup foudroyant pour les fournisseurs d'accès internet. Parce qu'ils ont fait leur blé sur quelque chose qui ne leur appartenait pas. Leur manne, c'était l

Le téléchargement de musique de cinéma, c'étaient un label pour eux.
Exactement, c'était un produit label pour eux. Ils ont utilisé ce catalogue qui ne leur appartenait pas. et du coup les gens ont pris l'habitude aujourd'hui de télécharger illégalement parce qu'on leur a dit « allez y pour trente euros par mois, vous pouvez y aller ». Ce qu'essaient de faire aujourd'hui les maisons de disques, c'est de dire « non, non » à coup de tables rondes avec l'Etat er les fournisseurs d'accès, à coup de lois, pour dire, il faut de la réglementation, de la répression, des machins et des trucs. Ils sont encore dans un système où il ya de la défensive. Ceux qui vont s'en sortir ce seront ceux qui seront dans l'offensive. Ceux qui vont trouver de nouveaux business modèles. C'est ce qu'on voit aujourd'hui.

Annexe 2 – Publicité Apple, 1996