

Titre : Du BoP dans le beat ; une approche Bas de la Pyramide dans l'industrie de la musique

Résumé :

La théorie du Bas de la Pyramide (ou “BoP” pour “Bottom of the Pyramid”) a été développée sous le prisme du social business. La littérature met notamment en évidence les différentes stratégies des acteurs pour répondre aux besoins des populations pauvres en adaptant leurs modèles d'affaires ; les faibles revenus étant compensés par les volumes. À partir d'une étude de cas sur l'entreprise Believe, distributeur numérique de musique, nous apportons un regard nouveau sur cette littérature. En effet, Believe a su repérer un marché latent d'artistes “oubliés” et développer une offre adaptée permettant ainsi de pénétrer le marché de la musique. Ceci nous permet de proposer une lecture BoP de l'industrie de la musique et de montrer que les stratégies BoP peuvent s'affranchir de leurs dimensions social business.

Mots-clefs :

bottom of the pyramid, industries créatives, créativité, musique

1. INTRODUCTION

Au tournant des années 2000, le marché de la musique enregistrée, porté par l'âge d'or du disque, atteint son apogée. L'industrie musicale a pourtant déjà entamé une mutation, déclenchée par les nouvelles pratiques numériques qui ont émergé au milieu des années 1990 (Fanen, 2017) : les échanges de contenus en *peer-to-peer*, facilités par l'adoption du format mp3, donnent lieu à des contournements des circuits traditionnels et monétisés du marché. S'ils n'en expliquent pas la totalité, ces échanges, combinés à la nouvelle donne numérique, participent fortement au déclin de l'industrie du disque (Bourreau & Labarthe-Piol, 2004, 2006), symbolisé par la baisse des chiffres publiés par le Syndicat National des Éditeurs Phonographiques (SNEP, 2019) : les ventes de musique enregistrée en France passent de 1,4 milliard d'euros en 2002 à 515 millions d'euros en 2015, son plus bas niveau depuis 2000.

Première industrie culturelle touchée par la révolution numérique, la musique doit alors recomposer sa structure économique (Benghozi & Paris, 2001). Alors qu'en plus des nouveaux moyens d'écoute, la pratique musicale se numérise et les moyens de production se démocratisent (Bacache, Bourreau, Gensollen & Moreau, 2009), une offre légale en ligne prend son essor au début des années 2010, fondée sur une logique d'accès (Rifkin, 2000) et proposée par les plateformes de *streaming* musical à la tête desquelles on trouve Spotify et Deezer.

L'apparition d'une alternative viable au *peer-to-peer* laisse d'abord entrevoir la possibilité pour des artistes peu visibles ou à des contenus de niche de gagner en audience, comme cela a été théorisé par le concept de la longue traîne d'Anderson (2006), dans une industrie où seul un nombre réduit de créateurs parvient à toucher un public (Flichy, 1980 ; Benhamou, 2002). Par ailleurs, avec la remise en cause des principaux goulots d'étranglement du marché (Benghozi & Paris, 2001), cette alternative rebat les cartes entre les acteurs et semble alors menacer les intermédiaires classiques aussi bien que les majors.

Néanmoins, force est de constater que si de nouvelles structures sont apparues, les acteurs majeurs de l'historique industrie du disque - les Majors, désormais au nombre de trois - sont parvenus à se maintenir sur le marché (Den Drijver & Hitters, 2017 ; Fanen, 2017), que la production phonographique conserve ses contraintes financières, contractuelles et promotionnelles (Hesmondhalgh & Meier, 2014) et que, de manière générale, la structuration de la filière musicale semble garder ses schémas d'organisation (Beuscart, 2007). De même,

les promesses de la théorie de la longue traîne sont à relativiser : si un pan d'artistes de niche a effectivement trouvé son public, globalement les best-sellers musicaux ont été renforcés (Benghozi & Benhamou, 2008).

Dans ce contexte, quelques nouveaux acteurs ont tiré profit de la révolution numérique, remettant en cause les prévisions de désintermédiation, et faisant ainsi la preuve d'une profonde transformation de l'industrie. C'est le cas de l'entreprise Believe, fondée en 2005, qui a connu depuis une croissance remarquable pour atteindre un chiffre d'affaires d'environ 700 millions d'euros en 2019, en distribuant 1,5 million d'artistes, au point d'être parfois considérée comme une 4^e Major. Dans un marché peu dynamique, le succès de Believe interroge, d'autant plus que l'entreprise va à l'encontre des pratiques du secteur et de la tendance apparente à la concentration de l'audience, en ouvrant largement le nombre d'artistes avec lesquels elle travaille.

Cette capacité à travailler avec une grande palette d'artistes "négligés" par les acteurs traditionnels, suggérant l'existence d'un marché latent, nous conduit, par analogie avec la littérature du "Bas de la Pyramide" (ou BoP, pour "Bottom of the Pyramid") à envisager cette grille de lecture pour analyser le succès de cette entreprise et par extension les mutations de l'industrie de la musique.

Cela nous amène à la question de recherche suivante : dans quelle mesure la théorie BoP peut-elle aider à analyser les transformations des industries créatives, et dans quelle mesure des acteurs peuvent-ils se l'approprier dans des contextes autres que le social business ?

En soulevant cette question, nous interrogeons aussi la pertinence du concept BoP au-delà de son champ d'application premier, celui des entreprises sociales.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Les industries créatives sont caractérisées par des propriétés générales (Caves, 2000) qui donnent lieu à des spécificités en matière d'économie, d'organisation et de gestion (Caves, 2000 ; DeFillippi, Grabher, et Jones 2007). Caves (2000) met notamment en évidence la différenciation verticale des talents avec d'une part, les talents "*A list*", non substituables au sein d'un projet, et d'autre part, les talents "*B list*", participant à la production créative mais

substituables. La présence de “gardes-barrières” (“*gatekeepers*”), acteurs qui jouent un rôle dans l’accès des propositions artistiques au marché, se traduit par des inégalités d’accès des talents aux marchés (Caves, 2000). Le rationnement des emplois et la surabondance d'artistes semblent constituer des traits structurels de ces industries (Menger, 1999).

L’industrie de la musique a été profondément touchée par la révolution numérique. Son avènement a donné lieu à une vague d’espoir de la part de nombreux acteurs, d’une remise en cause du rôle des gardes-barrières. C’était un espoir ou une promesse de désintermédiation (Benghozi & Paris, 2001) pour de nombreux artistes exclus qui souhaitaient pouvoir s’adresser à un public sans passer par ces gardes-barrières que constituaient notamment les maisons de disques. Pour des entrepreneurs, cette libération était l’opportunité d’entrer sur le marché et de proposer de nouvelles modalités de diffusion qui permettent aux consommateurs de retrouver un choix ouvert, non bridé par ces intermédiaires. Ainsi, alors même que le marché était en décroissance, l’industrie donnait lieu à la création d’une multitude de startups se positionnant sur le contenu numérique tenant un discours de libération de l’industrie (Hadida & Paris, 2014). Le développement du numérique a par ailleurs permis de mettre en lumière la vitalité des exclus de l’industrie, les amateurs, qui pouvaient se saisir de nouveaux outils pour la création et pour la diffusion (Flichy, 2010). Cette mise en lumière confirmait néanmoins que, malgré le renouvellement apporté par le numérique, l’industrie générait toujours des exclus. Aucune offre n’était alors faite à ces exclus de la part des majors jusqu’à ce que Believe développe une offre inédite et pérenne ciblant ces artistes pauvres, nous incitant, par analogie, à considérer le cadre théorique du « Bas de la Pyramide ».

La théorie Bottom of the Pyramid, telle qu’initialement construite (Prahalad & Lieberthald, 1998 ; Prahalad & Hammond, 2002 ; Prahalad, 2004) vise à démontrer qu’il y a possibilité pour les grandes entreprises multinationales de faire du profit tout en concourant à la réduction de la pauvreté, ceci en abordant des marchés « latents » composés de consommateurs aux revenus les moins élevés mais dont le nombre important peut compenser la faiblesse des revenus (Guesalaga & Marshall, 2008). L’entreprise est ainsi invitée à revoir son offre en proposant de nouveaux modèles d’affaires et une nouvelle chaîne de valeur adaptés à ce segment de consommateurs (London & Hart, 2004 ; Martinet & Payaud, 2010).

Dans le sillon de ces textes fondateurs, la plupart des articles BoP ont cherché à proposer des pistes et des conseils aux entreprises souhaitant mettre en place cette stratégie. Prahalad et Hart (2002) proposent quatre axes pour repenser le modèle d'affaire d'une stratégie orientée BoP :

- performance des prix : adopter des stratégies à bas coûts, notamment aux niveaux du développement du produit, des processus industriels et de la distribution ;
- qualité produit : le format des produits et les caractéristiques des produits doivent être adaptés au marché local ;
- pérennité : les stratégies BoP doivent se fonder sur une politique de réduction de l'intensité énergétique, sur l'utilisation d'énergies renouvelables et sur le développement de produits renouvelables ;
- rentabilité : la rentabilité des stratégies BoP repose essentiellement sur des stratégies de volume pour répartir les charges fixes qui vont compenser des marges faibles, néanmoins positives afin de ne pas mettre en péril la soutenabilité de l'entreprise. Par ailleurs, les activités BoP nécessitent souvent un investissement initial important afin de mettre en place l'infrastructure.

Simanis et Hart. (2008) ont ensuite proposé trois modèles au travers desquels les entreprises peuvent développer une stratégie BoP. Ces trois modèles varient en fonction de la relation entre les entreprises des pays riches et la population BoP.

- Le modèle du fournisseur : Dans ce modèle, l'entreprise cherche un nouveau débouché pour ses produits. Elle identifie la population BoP comme une cible potentielle et réalise quelques ajustements afin de pouvoir commercialiser son produit pour ce type de population. La stratégie BoP est principalement un relais de croissance. Dans ce cadre, l'activité de l'entreprise ne modifie que de façon marginale l'économie locale.

- Le modèle de l'empowerment : L'entreprise va développer des produits spécifiques pour le marché local BoP. Elle utilise sa cellule marketing pour connaître au mieux les besoins des populations cibles et parvient à dialoguer avec les populations dans la mise en place d'une offre adaptée. Si ce modèle laisse le pouvoir dans les mains de l'entreprise initiatrice du projet, elle permet de proposer de nouveaux produits aux populations locales, produits auparavant inexistantes.

- Le modèle du partenariat : Dans cette approche, la communauté locale et l'entreprise se partagent l'initiative en termes égaux, via, par exemple, des ONGs ou des associations localement implantées qui permettent de structurer le dialogue entre l'entreprise et la communauté. L'entreprise n'est plus celle qui apporte le bien être à la communauté pour développer la population locale mais un partenaire avec qui travailler.

Les remises en cause de la thèse de Prahalad relèvent que, du fait de calculs et de définitions contestables du seuil de pauvreté (Karnani, 2007 ; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014), le potentiel économique des marchés du bas de la pyramide serait surestimé et la stratégie BoP ne serait en fait pas rentable pour les acteurs privés internationaux (Garrette, Karnani, Kassalow & Lee, 2011), ses bénéfices n'ayant du moins rien d'évident (Pitta, Guesalagua & Marshall, 2008).

La mise en évidence de ces limites a poussé les auteurs à complexifier l'approche retenue dans la théorie initiale des marchés BoP. En premier lieu, il a fallu revoir les acteurs impliqués dans cette stratégie ainsi que leur caractérisation : il s'est avéré que les multinationales n'étaient pas les principales instigatrices des projets BoP et que, lorsqu'elles l'étaient, elles s'inscrivaient dans des logiques locales modifiant une stratégie économique qui ne peut se départir des dimensions sociales, environnementales et politiques (Cholez, Trompette, Vinck & Reverdy, 2011) ; il a également fallu constater que le consommateur pauvre, figure phare de la théorie (Kolk, Rivera-Santos, Rufin, 2014), pouvait aussi être envisagé comme participant pleinement au renouveau des chaînes de valeur en étant par exemple lui-même producteur (Karnani, 2007), et non plus seulement un « simple bénéficiaire de produits existants » (Kolk, Rivera-Santos, Rufin, 2014).

Les recherches sur la stratégie BoP se sont donc développées autour de deux idées : la capacité à générer une entreprise rentable en s'adressant à des populations délaissées, et la mobilisation de ce type de stratégies pour réduire la pauvreté dans les pays en développement (Yunus, 2008). Dans quelle mesure ces deux idées peuvent-elles être séparées ? Dans quelle mesure peut-on envisager des stratégies BoP vertueuses dans d'autres contextes, comme celui de la musique ?

3. MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES

3.1 RECOLTE DES DONNEES

Cette recherche résulte d'un travail mené en 2019 sur le cas de l'entreprise Believe. Elle repose sur une étude de cas unique visant à creuser en profondeur un phénomène nouveau (Yin, 2012), en l'occurrence l'émergence d'un nouvel acteur de poids s'appuyant sur des acteurs traditionnellement exclus d'une filière.

La démarche est compréhensive, elle consiste à tenter de cerner une réalité telle que perçue par des acteurs et rendue tangible dans des situations ou actions (Dumez, 2016). C'est en ce sens que les premiers entretiens ont été réalisés auprès d'employés de Believe. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 14 représentants des différents métiers de l'entreprise, centrés sur les pratiques, les processus et les outils, dans une perspective dynamique. L'objectif était de reconstituer la structure organisationnelle de l'entreprise, de dégager les principales différences avec les acteurs établis, de retracer l'histoire de l'entreprise sous l'angle du positionnement, des processus et des outils, de manière à comprendre ses avantages compétitifs.

Par la reconstitution de la structure organisationnelle en partant des pratiques, il est apparu que Believe s'était développée en adressant un marché latent et en ayant la capacité d'offrir des services à tout type d'artistes. Ce constat a fait émerger l'idée que Believe avait adopté des stratégies qui pouvaient s'apparenter à des stratégies BoP et que l'étude de ce cas pouvait permettre d'apporter une nouvelle perspective à ce courant théorique.

Dans un second temps, l'objectif a été de remonter vers les échelons de direction et les acteurs ayant pensé les orientations stratégiques de l'entreprise française depuis 2005, de manière à confronter nos premières intuitions à la vision des dirigeants concernant le marché et l'entreprise.

Ces entretiens constituent les données primaires de l'enquête. La recherche s'est aussi appuyée sur une analyse documentaire, mobilisée pour mieux cerner la trajectoire et les métiers de l'entreprise. Ont été consultés des articles de la presse spécialisée en ligne, des blogs et différents rapports sur la filière. Pour des raisons d'anonymisation des données, seules les fonctions des personnes interrogées sont indiquées dans la suite du texte.

3.2 ANALYSE DES DONNEES

Nous avons suivi une méthode abductive (Dumez, 2016), en allant d'abord sur le terrain sans convoquer de cadre théorique pour y faire émerger des premières catégories d'analyse puis en allant chercher des champs théoriques (en l'occurrence la littérature Bottom of the Pyramid), nous avons ensuite intégré ces champs dans la recherche de terrain tout en maintenant des aller-retours entre le terrain et la littérature.

Nous avons également alterné des phases de traitement du matériau avec des phases d'analyse en utilisant la méthode de l'attention flottante ; ceci permettant l'émergence de nouvelles idées précisant notre pensée (Dumez, 2016).

4. HISTOIRE ET MODÈLE DE BELIEVE

Les résultats sont présentés autour de deux axes : l'histoire de Believe et son organisation, que nous présentons ensemble.

4.1 UN INTERMÉDIAIRE TECHNIQUE QUI S'EMPRE DU NUMÉRIQUE POUR CONSTRUIRE SON CŒUR DE MÉTIER

La pénétration du numérique dans l'industrie musicale au tournant des années 2000 laisse entrevoir la transformation des canaux de distribution, et la transition vers une distribution numérique. Believe Digital se crée sur la conviction que l'apparition inéluctable d'un marché de la distribution numérique générera un appel d'air sur des fonctions techniques. L'entreprise naît ainsi comme un intermédiaire technique entre les ayants droit, qui cherchent à exploiter leurs catalogues de titres dans l'environnement numérique, et les acteurs de la distribution. Les premiers salariés et les dirigeants de Believe font le tour des producteurs et des artistes pour tenter de les convaincre de numériser leurs catalogues afin de les rendre accessibles aux vendeurs en ligne et ainsi monétiser leurs contenus sur le numérique : plus qu'un intermédiaire, Believe est un pédagogue, qui cherche à convaincre les premiers qu'il faut travailler avec les seconds. Elle noue des contrats de distribution avec des *stores* (Napster, Rhapsody, FnacMusic, VirginMega.fr avec iTunes en chef de file) à la recherche d'agrégateurs de contenus, sur ce premier métier de numériser des catalogues d'oeuvres musicales.

En 2005, le projet suscite des réticences de la part de certains prospects dans un contexte où l'offre en ligne est avant tout assimilée à un piratage qui cannibalise les ventes de disques.

Néanmoins, certains labels font preuve d'une appétence pour le numérique et signent les contrats de distribution numérique proposés par Believe. De nombreux catalogues vont aussi entrer dans son giron par deux autres voies : d'une part Believe noue des partenariats à l'international et ouvre des filiales en Italie et en Allemagne notamment, et d'autre part, crise économique pour les majors obligeant, certains artistes qui se voient rendre leurs contrats rejoignent ce nouveau distributeur qui agit les promesses du numérique.

Positionnée entre les producteurs et les plateformes de distribution, Believe parvient rapidement à se placer comme un acteur de référence en montant des processus efficaces de traitement et de transfert des contenus.

En effet, la première tâche de Believe consiste à réceptionner les enregistrements des créateurs et à les convertir en format numérique, un travail d'autant plus conséquent que les musiques se vendent à ce moment-là encore essentiellement en physique. Dans un second temps, est mené un travail d'association et de vérification des métadonnées du contenu. Believe doit être capable de fournir rapidement aux *stores* (les magasins numériques) le titre du morceau, le nom de l'auteur, la pochette, ou encore de contrôler les langages explicites. Plus tard, les acteurs du streaming exigeront de Believe qu'elle transmette aussi l'intégralité des paroles des morceaux chantés. Une fois ce formatage opéré (qui nécessite parfois d'être mis à jour en fonction des nouveautés) il s'agit d'effectuer la livraison aux magasins de musique en ligne, au format numérique choisi par chacun d'eux. La construction de ces processus est en bonne partie dictée par les *stores* dont le nombre, les spécificités, la complexité de l'offre et les exigences n'ont fait que s'accroître au fil du temps.

Chef des ventes Le travail de Believe c'est de référencer le catalogue puis de le distribuer : on a un réseau de 430 plateformes dans le monde entier et on a des équipes de content qui sont là pour vérifier que les méta data sont bien remplies (...). Donc il y a toute une équipe de support, basée en France, qui voit arriver chaque jour 15-20 000 albums (...) pour valider et vérifier. Si ce n'est pas bon, ils le renvoient dans le Backstage du producteur (...).

Après la mise à disposition de la musique et sa consommation sous forme d'écoute ou de téléchargement, s'enclenche une nouvelle étape : Believe se charge de réclamer, collecter et répartir les royalties dues au producteur. En complément, les données de consommation sont

mises à disposition des producteurs ou artistes sous forme de tableaux de chiffres permettant des suivis de performance et d'activité.

Chef des ventes Ça c'est une autre partie de Believe, collecter et distribuer les royalties. (...) Notre travail c'est collecter et mettre à disposition sur le Backstage ces royalties et ces datas. Donc tous les jours les producteurs ont accès aux daily sales et aux daily streams, toutes les datas qu'on peut avoir sur les plateformes on les agrège et on les rend lisibles sur le back office du producteur.

Ce métier originel de la distribution numérique décliné en un nombre réduit d'étapes, toujours opératoire aujourd'hui à Believe, se caractérise par une volonté croissante d'accélérer et d'automatiser les processus. Cette volonté est, là encore, tirée par les plateformes de distribution en ligne, qui imposent le type de format livrable, le rythme de livraison et amènent également Believe à développer les outils les plus compatibles possibles avec les leurs.

En conséquence, Believe développe des compétences autour des outils en construction de la distribution numérique : serveurs FTP, transfert numérique, visuels digitaux et bases de données... Dès 2005, un outil de récupération et de publication des données de consommation est créé : ce "Backstage" centralise toute l'information des contenus de chaque producteur. Sont aussi développés des players et des outils de marketing en ligne mais qui seront rapidement abandonnés face à la concurrence des pure players sur ces segments.

Plus qu'un intermédiaire technique entre le producteur et le vendeur, Believe s'affirme comme un intermédiaire technologique, effectuant ses principaux investissements dans le développement d'outils en interne, une propriété des outils qui lui autorise une grande capacité d'adaptation et de réaction vis-à-vis des artistes aussi bien que des plateformes.

Chef du Département Produit Nous on a toujours développé nous-mêmes, on a toujours eu des équipes de développeurs, et le PDG a toujours eu une vision très technologique de la boîte. À la différence des majors qui ont beaucoup de mal à franchir le cap de la digitalisation et de la numérisation de la consommation de la musique, nous c'était notre cœur de métier, notre fonds de commerce.

4.2 LA CONSTRUCTION PROGRESSIVE DE SERVICES DIFFERENCIES

Nouvel entrant sur un marché de la musique structuré en oligopole, Believe commence par démarcher un maximum de professionnels et tente de s'associer avec le plus grand nombre de partenaires. Cette large prospection s'avère viable grâce aux développements technologiques de l'entreprise qui la rendent en capacité de traiter de larges volumes. Believe, contrairement aux Majors, cherche à s'adresser à tout le monde et ouvre ses portes à tout type de créateur de contenu désireux de le voir distribué, même les artistes débutants ou amateurs.

Jusqu'en 2015, Believe s'attache donc à bâtir deux étages de distribution numérique, avec deux offres, respectivement à destination des artistes entrants et des artistes intermédiaires, soit des producteurs et des artistes qui n'appartiennent pas à la « *A List* ».

Le premier étage de l'offre apparaît distinctement en 2009, avec le lancement de Zimbalam qui permet d'avoir une offre ouverte à tous, simplifiée et exclusivement digitale, donc particulièrement adaptée aux artistes entrant dans le métier : Zimbalam est un service d'auto-distribution en ligne où les producteurs et créateurs peuvent facilement déposer leurs enregistrements et les voir distribuer sur les *stores* de leur choix.

Direction On a commencé à attaquer le segment des artistes un peu plus petits et celui des artistes en développement parce que sur ces marchés-là, l'élément clé de l'offre c'est la capacité à utiliser la technologie pour gérer des volumes.

Fin 2014, la puissance de Zimbalam est décuplée avec l'acquisition de l'américain Tunecore, jusqu'alors un des principaux concurrents de Believe sur la distribution numérique. De la même manière que pour Zimbalam, Tunecore est un service de distribution numérique standard essentiellement géré par l'artiste (ou son producteur) lui-même. Dans cette configuration, une signature officielle de contrat n'est pas nécessaire, une simple inscription au site et une souscription aux conditions générales d'utilisation permet de rapidement mettre ses productions en ligne sur les principales plateformes de streaming, le tout contre une somme forfaitaire, l'artiste récupérant l'intégralité de ses royalties.

Tunecore repose donc sur les processus de distribution numérique décrits plus haut mais si la mise en ligne du contenu sur les plateformes, la récupération des royalties et la mise à disposition des données Analytics sont incluses dans cette offre, dès lors que l'artiste souhaite

accéder aux quelques autres services annexes proposées par Tunecore (en l'occurrence monétisation et gestion juridique sur les plateformes YouTube et Facebook notamment) un pourcentage de ses revenus sera prélevé.

Le principe est donc que les services additionnels à l'offre de base sont payants. On les retrouve par conséquent surtout dans le deuxième étage de cette offre de distribution numérique, un étage qui s'est aussi construit progressivement dans la lignée de l'offre initiale lancée depuis 2005. Aujourd'hui dénommé "Believe Distribution", il présente les mêmes caractéristiques que Tunecore et y ajoute de nouveaux services, en échange d'un pourcentage pris sur les revenus.

Tout d'abord, à ce niveau, Believe sélectionne des projets plus prometteurs et va donc investir plus. L'artiste a un interlocuteur dédié au sein de la structure : un Label Manager est mis à sa disposition, chargé de mener à bien la stratégie marketing de ses sorties. Pour ce faire, le Label Manager détermine les besoins et les potentiels du projet artistique qu'il transmet aux équipes du Trademarketing, elles aussi intégrées dans Believe Distribution, et chargées d'aller mettre en avant les contenus concernés auprès des plateformes. Un Channel Manager est également informé du projet pour mettre en avant les contenus sur les plateformes vidéo, au premier rang desquelles YouTube.

Le Label Manager peut également mettre à disposition de l'artiste des ressources informelles, comme son réseau ou des compétences au sein de Believe pour de la promotion, du marketing ou de la réalisation vidéo. Enfin Believe va parfois ajouter des dépenses de production, des avances ou des budgets promotionnels, en plus de ce que l'artiste ou son producteur a déjà apporté.

4.3 UNE CONSOLIDATION IMPOSEE PAR APPLE

La maîtrise de la technologie est à l'origine de la création d'outils qui permettent une différenciation progressive des services à destination des artistes et des producteurs. Mais les stratégies des plateformes, les autres clients de Believe, orientent également l'activité.

Plus particulièrement, en 2012, Apple cherche des partenaires pour mener l'internationalisation de son offre musicale, avec iTunes. Apple accumulait jusqu'alors elle-même le contenu musical, proposant le même service, avec les mêmes processus et les mêmes outils

(puisque Apple a alors un équivalent au Backstage, l'iTunes Producers) que Believe Digital, un concurrent direct. Mais en 2012, Apple lance une internationalisation de sa plateforme iTunes dans plus de cinquante pays, une stratégie qui l'amène à recentrer son activité sur le versant des audiences plutôt que sur celui des fournisseurs de contenu, cette dernière activité représentant notamment une charge technique et juridique conséquente.

Pour rationaliser ce volet, l'entreprise américaine mène un audit visant à sélectionner des entreprises capables d'assurer d'une part la livraison d'un contenu de qualité et d'autre part de garantir la chaîne des droits liés aux enregistrements (voir Figure 1). Comme depuis le début des relations entre Believe et Apple, les exigences portent aussi sur la capacité à éduquer les producteurs sur la distribution numérique et à avoir la réactivité nécessaire pour s'adapter aux changements de règles édictés par la plateforme. Finalement, trois agrégateurs de musique sont retenus pour alimenter iTunes dans le monde : The Orchard (qui sera racheté en 2015 par Sony), Believe et Tunecore (qui sera donc racheté par Believe fin 2014).

Chef du département Produit On a un peu professionnalisé ce métier, il fallait s'assurer une bonne entente avec les plateformes, bien se faire voir, montrer qu'on était professionnels et surtout qu'on professionnalisait le métier.

La mise à l'écart des concurrents sur ce projet d'envergure crée un élan pour Believe. Très rapidement, il y a beaucoup plus de catalogues à gérer puisque tous les fournisseurs de contenus d'Apple sont redirigés vers Believe, un nouveau volume que Believe s'avère capable de gérer au vu de sa panoplie de services et de sa technologie. Les outils technologiques de Believe, avec Backstage au premier rang, sont répliqués dans les différents territoires et permettent de réaliser d'importantes économies d'échelles.

Direction Quand on développe une plateforme techno, peu importe qu'on la développe pour distribuer et numériser des CD italiens ou espagnols, on est déjà intégré numériquement avec Apple donc on a tout intérêt à être capable de ramener des CD et de la musique de l'intégralité des pays du monde, on va utiliser la même plateforme techno et on va avoir des effets d'échelle très forts sur la techno.

Par ailleurs, l'élan impulsé par Apple oblige Believe à se restructurer. Premièrement, l'entreprise se tourne dès lors beaucoup plus vers l'international où elle opère de nombreux

recrutements d'experts et des rachats d'acteurs de la filière, en particulier Tunecore. S'il y a un changement d'échelle, Believe se renforce pourtant aussi en France où sa capacité de distribution s'accroît avec la distribution physique, d'abord en partenariat avec Pias puis avec le rachat de Musicast en 2016.

Enfin, dans cette collaboration avec Apple, Believe acquiert une position privilégiée de partenaire de confiance qui lui permet encore aujourd'hui de fournir plus de 30% des volumes de musique mondiaux d'Apple, signe du changement d'échelle qu'a entraîné cette consolidation.

4.4 LA CONSTRUCTION D'UN CATALOGUE ET LA NECESSITE D'AVOIR DES ARTISTES STARS

Believe s'est donc d'abord construit un cœur de métier sur la distribution numérique, en développant de puissants moyens technologiques, puis elle a séquencé son offre en différents niveaux pour les artistes, et finalement fait un saut d'échelle à l'international. À partir de 2015, la stratégie consiste alors à venir compléter les deux étages de services en atteignant les artistes confirmés.

Pour cela, Believe entame une série de rachats qui vise à lui faire acquérir l'ensemble des ressources liées aux services pour les artistes stars, autrement dit les services proposés par les Majors. Believe commence par racheter Naïve et Musicast en 2016, deux structures avec des lignes éditoriales fortes. Elle opère un rachat de catalogues de Warner en 2017 et se donne peu à peu les moyens de créer ses propres signatures : Believe Rec, créée en 2011, prend un virage affirmé vers les musiques urbaines en devenant AllPoints en 2017, de même que le label Animal 63 est créé la même année en association avec Savoir Faire. Naïve, AllPoints et Animal forment alors la partie Labels de Believe, soit le troisième étage de services aux artistes.

Directeur Marketing Et sur cette base se sont ensuite rajoutées les briques traditionnelles du marché de la musique, ressemblant plus à une maison de disque : avoir un label, signer des contrats d'artiste et de licence, avoir une distribution physique, avoir une capacité à attirer des seniors du marché, des gens [...] qui ont eu une carrière en major, un peu plus issus de l'ancien monde moins digitalisé, et ce sont ces gens-là qui ont structuré la façon d'aller parler au marché de la musique.

L'activité Labels rassemble les artistes prioritaires, ceux dans lesquels Believe va le plus investir, avec plus de moyens que les artistes de Believe Distribution ou Tunecore. De même que pour Believe Distribution, les artistes en label ont une équipe dédiée mais cette équipe est plus nombreuse et focalisée sur un nombre restreint de projets. À la place du Label Manager, l'artiste a un interlocuteur encore plus privilégié, le Chef de Projet. Celui-ci a moins d'artistes à gérer que le Label Manager et s'en occupe pleinement. L'artiste bénéficie aussi d'une expertise artistique avec des Directeurs Artistiques et d'une plus grande expertise sur la distribution avec d'une part une équipe de Trademarking dédiée et d'autre part une équipe spécialisée sur le Marketing Digital. Par conséquent, les projets portés par les Labels seront plus souvent mis en avant auprès des plateformes de diffusion.

La priorité donnée à ces artistes et leur niveau de service se distinguent aussi par un investissement en amont de la distribution et de la promotion : pour cette catégorie d'artistes, Believe consacre un budget au paiement d'avances sur droits non-recoupables, à l'instar des maisons de disques historiques. Depuis 2016 la pratique s'est accélérée.

Enfin, les artistes en Labels bénéficient du réseau de Believe au sein de la profession : ils peuvent aisément être mis en relation avec des professionnels du spectacle pour la partie live.

Cette orientation vers l'artistique, en complément de la base technologique, permet donc d'offrir des services aux artistes confirmés, giron traditionnel des Majors. Une direction stratégique entamée autour de 2016 et qui se prolonge dans la période récente avec les acquisitions en 2018 de Nuclear Blast, Phases et 4ward, trois labels spécialisés, qui sont pour l'instant localisés dans le département Believe Distribution mais qui pourraient à terme rejoindre la section des Labels. Believe prend aussi des parts chez Six et Sept et chez Tôt ou Tard, deux importants producteurs indépendants français, et se positionne sur le live en rachetant l'acteur indien Entco et grâce à ses parts chez VF Productions qui possède le tourneur Zouave.

4.5 UNE OFFRE DIVERSIFIÉE EN FONCTION D'UNE SEGMENTATION PYRAMIDALE

Believe est structurée en trois divisions : Tunecore, Believe Distribution et Believe Labels. Chacune dispose de ses propres équipes, ses propres offres et ses propres outils (même si certains sont partagés). Tunecore est particulièrement détachée des autres puisqu'elle a été créée

plus récemment et est issue d'un rachat d'une entreprise qui a conservé son fonctionnement après l'acquisition.

Cette structure peut être représentée sous forme de pyramide, dans la mesure où chacune des divisions articule une catégorie d'artistes et une offre spécifique : Believe Label propose un service très complet à un petit nombre d'artistes, TuneCore propose des services à plus faible valeur ajoutée à un grand nombre d'artistes et Believe Distribution se situe entre les deux.

Chaque entité a le même rôle : agréger le contenu musical auprès de ses créateurs (ou bien des producteurs qui les représentent) puis le transmettre aux diffuseurs. Les unités techniques, financières, juridiques et administratives viennent en soutien de ces trois entités.

Cette organisation centralise toute la gamme de services possibles à destination des artistes dans leur besoin de distribuer leur musique, autrement dit Believe est en mesure de proposer une offre à tout artiste, ce qui n'était pas le cas dans la période du disque au sein d'une même organisation.

Direction On s'est dit que dans la musique il y a trois segments de marché : le segment de marché des artistes amateurs (allant d'amateur vraiment amateur à amateur sérieux), le segment des artistes de taille moyenne et le segment des top artists. Et pour être capable d'avoir 20% de parts de marché on y arrivera beaucoup plus vite si on est capables d'intervenir et d'être un acteur important sur les trois segments de marché.

Et en fait Believe c'est vraiment un exemple classique de disruption dans le sens où les majors du disque, à l'origine, ne sont concentrées que sur le segment du haut dans un marché physique.

La représentation sous forme de pyramide se justifie en particulier par les volumes de catalogues traités à chaque étage : tout en bas de la pyramide, le nombre d'artistes souscrivant aux services de TuneCore est conséquent, tandis qu'en haut de la pyramide, le nombre de projets signés en label est limité.

Par conséquent, le bas de la pyramide repose sur un volume de signatures important mais une marge faible pour Believe, et plus on monte dans les étages de l'organisation, plus Believe prélève une part élevée sur les revenus générés par le projet musical.

Direction En bas de la pyramide [sic] on a alors beaucoup d'artistes mais qui monétisent peu, et du coup ce qu'on construit c'est une offre 100% technologique, la promesse c'est 'on va mettre en ligne votre musique sur les sites de streaming', ensuite la promesse au-dessus, Believe Distribution, c'est dire 'on va mettre votre titre en ligne, et on va vous aider, vous préfinancer et aussi vous donner un peu de conseils', mais du conseil léger (pas le conseil complet de maison de disques) qui va porter sur la distribution ('quand est-ce que vous voudriez sortir vos albums, vos titres', comment réfléchir à l'écosystème etc), puis progressivement on a construit de plus en plus de puissance vers le haut de la pyramide, parce qu'on avait des artistes qui étaient en bas, qui sont passés au milieu et qui sont arrivés en haut, donc il a fallu qu'on s'organise pour servir les artistes en haut.

4.6 LES AVANTAGES D'UNE STRATEGIE AU SPECTRE LARGE

Agrégés, ces trois niveaux couvrent l'ensemble des services possibles à destination des artistes. Believe y a ajouté une flexibilisation des contrats traditionnels que sont le contrat de distribution, le contrat de licence et le contrat d'artiste, s'appuyant notamment sur les contrats de distribution « améliorée » qui reprennent une répartition proche du contrat de distribution mais en y adossant plus de services, notamment celui du Trademarketing. Ce large éventail de services et leur adaptabilité dans le contenu et dans le temps permettent une grande mobilité des artistes au sein de l'organisation : ils peuvent y faire tout leur parcours.

Chef du département Produit Donc c'est récurrent que je découvre en premier sur Tunecore, qu'on fasse passer à la Distribution, qu'on sorte un album, deux albums puis qu'on commence à grossir et qu'on passe au Label ; ou inversement, un projet qu'on a signé au Label, on sort un album, deux albums, l'artiste se structure, veut être son propre producteur, a internalisé beaucoup de compétences et décide de revenir en Distribution.

De cette situation, Believe tire la possibilité d'opérer des mutualisations au sein de son appareil industriel et de réaliser ainsi des économies d'échelle : les technologies sont mises en commun

pour tous les services, tandis que les compétences et réseaux développés permettent d'alimenter les strates supérieures.

Believe, en se mettant ainsi en position d'obtenir et de conserver tout type d'artiste, se ménage aussi un pouvoir de négociation non-négligeable vis-à-vis de l'autre bout de son marché, les plateformes : elle est en mesure d'être pertinente et efficace sur le travail de distribution de tout type d'artiste ce qui lui ménage une relation spéciale auprès de ses interlocuteurs. Elle vise d'ailleurs explicitement une part de marché de 20% sur chacun des segments en présence.

Direction Notre analyse aujourd'hui c'est que pour être dans cette position de force, il faut avoir entre 15 et 20% du marché de la musique, parce que ça représente alors un artiste sur cinq parmi les gros artistes, un sur cinq des moyens et un sur cinq des petits, et ça veut dire qu'avec ces gens-là [les plateformes] on est capable d'avoir en permanence des discussions qui nous permettent d'optimiser la relation.

C'est donc une part de plus en plus conséquente du marché que Believe obtient et la largeur de spectre de son offre a également l'avantage de capter les artistes qui feront la valeur du marché de demain, maintenant a priori sa position sur le marché. En effet, avec Tunecore et l'ensemble des données qui y sont collectées, Believe a les moyens d'effectuer un repérage précoce des projets en vogue sur les plateformes numériques et ainsi mettre la main sur les talents de demain.

5. DISCUSSION

Cette étude approfondie de Believe nous a donc permis de mettre en évidence son modèle. En particulier sa structure organisationnelle en forme pyramidale nous a conduits à mobiliser le cadre théorique du Bas de la Pyramide, afin d'apporter un regard original dans l'analyse de la réussite d'une entreprise dans le contexte des industries culturelles. Cette grille de lecture s'est avérée fertile, et est enrichie par ce cas qui ne relève pas du social business.

5.1 UNE LECTURE BOP DE L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE

Le succès de Believe s'est construit en parallèle de l'ouverture que l'entreprise proposait à des artistes qui n'avaient pas accès au marché de la musique, ceux qui restaient confinés dans une

pratique amateur (Flichy, 2010), en marge d'un marché structuré entre A List et B List (Caves 2000). Les acteurs historiques de l'industrie musicale n'offraient des services qu'aux deux premiers types d'acteurs, les seconds n'étant pas toujours rentables mais permettant de générer un volume de production nécessaire à ces industries. Cette seconde catégorie permettait notamment la détection et l'émergence de nouveaux talents. Une troisième catégorie, importante en volume, se retrouvait *de facto* exclue, de même que les populations défavorisées vis-à-vis de certaines offres dans la théorie BoP. Notons que nous raisonnons ici par analogie puisque la focalisation sur les artistes musicaux met l'accent sur les "fournisseurs", quand la théorie BoP considère les consommateurs finaux.

5.1 LES QUATRE AXES DES STRATEGIES BOP DANS L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE

Prahalad et Hart (2002) montrent que les stratégies BoP reposent sur 4 axes. Nous en retrouvons trois dans le cas étudié.

Sur la performance des prix : En offrant une gamme de services différenciés, là où les majors ne proposaient auparavant que des offres "tout compris", Believe propose des services à des prix très compétitifs qui répondent aux besoins des populations d'artistes les moins aisés. Nous retrouvons ici exactement le critère des stratégie BoP qui demande non pas de créer de tout nouveaux produits ou services, mais d'adopter des logiques de bas coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de s'adapter aux moyens des populations pauvres, ici, les artistes amateurs, oubliés.

Sur la qualité produit : Believe a adapté la qualité de son service au marché qu'elle visait. Nous pouvons notamment noté que Believe s'est développée en grande partie, mais pas exclusivement, en proposant une offre aux artistes urbains dont la demande de services était assez limitée et qui ne trouvaient pas d'offres appropriées chez les acteurs traditionnels. Ainsi, le format et les caractéristiques des services ont été adaptés au marché local, comme défini dans les stratégie BoP.

Sur la rentabilité : La stratégie de Believe s'est développée essentiellement sur du volume pour répartir les charges fixes qui vont compenser des marges faibles, néanmoins positives afin de ne pas mettre en péril la soutenabilité de l'entreprise. Ici, la stratégie de Believe a été similaire : Believe a tout d'abord développé une offre à destination du marché latent composé des artistes

ne trouvant pas de services qui leur étaient adaptés ; ceci lui a permis d'avoir une stratégie de volume.

Sur la pérennité : La dimension social business est ici absente de la stratégie de Believe.

5.2 BELIEVE, UN MODELE HYBRIDE INEDIT DES INDUSTRIES CULTURELLES

Lors de la création de Believe, l'industrie était alors un oligopole à frange : quatre Majors dominaient le marché à côté d'une multitude de petites structures. Face à l'impact du numérique, aussi bien sur la chaîne de production que sur les usages, les Majors ont accusé d'une certaine inertie adoptant plutôt une posture défensive. Dans ce contexte, Believe a su tirer son épingle du jeu en mettant à profit les outils numériques pour se positionner en tant qu'intermédiaire technique et en développant un modèle hybride au regard des positionnements classiques des entreprises des industries culturelles.

En effet, elle a la particularité d'avoir un modèle mixte prestataire / garde-barrières alors que la plupart des entreprises se positionnent sur l'un ou l'autre. Believe a tout d'abord développé une offre technologique en répondant aux besoins des plateformes, endossant le rôle d'intermédiaire entre ces dernières et les artistes. Cette offre technologique s'adressant à l'ensemble des artistes et pour des raisons évidentes de mutualisation (le développement de cette offre étant un coût fixe au regard des artistes), elle avait tout intérêt à vendre son offre au plus grand nombre. Believe a ainsi créé une offre pérenne, inédite, qui n'était pas une offre au rabais, s'adressant à un marché de fournisseurs jusqu'alors oublié, dans le sens où les majors n'avaient pas réussi à développer une offre rentable jusqu'alors.

Néanmoins, et contrairement aux stratégies BoP classiques, répondre au besoin de ce marché oublié n'était pas une fin pour Believe. Elle a ensuite progressivement touché les deux autres étages de la pyramide, premièrement, avec des artistes qui ont évolué en interne, deuxièmement, par rachat de structures ayant des artistes du haut de la pyramide et troisièmement, une fois son expertise confirmée, de manière directe. L'offre s'est alors développée et Believe a endossé le rôle de "garde-barrière" : les plateformes réclamant aussi un travail de curation et de prescription. Si bien qu'aujourd'hui Believe détient 30% du marché numérique mondial de la musique, a dépassé les majors sur le numérique, et a endossé le rôle de maison de disque.

5.3 UN MODELE DE PYRAMIDE ARTICULEE

En conséquence, l'organisation de Believe permet une articulation entre les différents étages de la pyramide, ce qui est nouveau par rapport à la théorie BoP. En effet, Believe propose aujourd'hui des services pour chacun des trois étages de la pyramide des artistes de la musique. Mais au-delà d'une offre dichotomisée statique, Believe réussit le difficile équilibre de positionnement entre prestataire et garde-barrière, tout en permettant de faire évoluer sa proposition d'offre de manière dynamique : un artiste amateur pourra tout d'abord profiter des services techniques à bas coûts que propose l'entreprise puis, en progressant dans sa carrière, opter ensuite pour un service d'accompagnement de carrière, ce service ayant la particularité, d'une part, d'être modulable (là où traditionnellement les maisons de disque proposaient une offre tout ou rien) et, d'autre part, de permettre des retours en arrière. Les artistes bénéficient alors d'un service beaucoup plus flexible et adaptable à leurs besoins réels.

Cette capacité d'adaptation est cruciale dans la réussite de Believe et vient enrichir la théorie sur les stratégies BoP : les services offerts au bas de la pyramide sont ici une première étape en vue de proposer ensuite des services plus complets. En adressant une offre technique aux artistes amateurs, Believe permet d'intervenir plus tôt dans les carrières d'artistes et d'intégrer les potentiels talents dans son champ d'application avant les acteurs traditionnels, lui assurant un avantage compétitif que les acteurs traditionnels parviennent difficilement à rattraper, aujourd'hui encore.

5.4 UNE APPROCHE FOURNISSEUR DU BAS DE LA PYRAMIDE

Par ailleurs, la pyramide considérée dans ce cette approche n'est pas une pyramide de consommateurs mais s'apparente à une pyramide de fournisseurs : les artistes peuvent en effet être considérés comme des fournisseurs du point de vue des plateformes tout d'abord, puis de Believe une fois que celle-ci s'est positionnée en tant qu'intermédiaire.

Ceci nous permet de relier modèle organisationnel, stratégie et esthétique. En effet, Believe est allée chercher les artistes les plus entrepreneurs et ceux-ci se trouvaient notamment dans la musique urbaine, dont la production nécessite moins de moyens que la plupart des autres genres et pour laquelle les coûts peuvent être entièrement assumés par les artistes amateurs eux-

mêmes. Believe a donc aussi bénéficié de l'explosion des musiques urbaines qui, d'une certaine manière, a permis l'émergence de ce marché latent de fournisseurs.

5.5 UN MODELE DE PENETRATION

En conclusion, nous montrons que des stratégies BoP peuvent être mise en place en s'affranchissant des contraintes du social business, dans un modèle de pénétration de marché et que répondre aux demandes du bas de la pyramide peut-être une première étape pour, ensuite, atteindre l'intégralité de cette dernière. Par ailleurs, nous apportons aussi une perspective nouvelle en invitant à considérer la théorie BoP non mais du point de vue des consommateurs mais fournisseurs.

6. CONCLUSION

Contrairement aux prévisions, le numérique n'a pas supprimé les intermédiaires mais il a généré un appel d'air pour les intermédiaires techniques. L'histoire de Believe, étroitement liée à l'impact du numérique sur la filière musicale, apporte un éclairage particulier à ce phénomène.

La révolution du numérique a laissé croire à une grande tendance à la désintermédiation. En effet, les coûts de production se sont effondrés permettant l'émergence d'artistes autoproduits et l'arrivée des canaux numériques de distribution laissait croire que les artistes pourraient se passer des structures habituelles et proposer leurs oeuvres directement sur les plateformes numériques. Cependant, cette nouvelle organisation de la filière a rapidement fait émerger de nouveaux besoins et notamment des besoins techniques. Entre les artistes autoproduits et les plateformes numériques, des acteurs se sont positionnés pour proposer des services techniques ; ce fut notamment le cas de Believe.

Progressivement, cette "intermédiation technique" a évolué et a fini par avoir une influence sur le marché. Les besoins des différents acteurs, notamment en ce qui concerne la prescription et la curation pour les acteurs industriels et en ce qui concerne l'accompagnement pour les artistes. C'est ainsi que Believe est passée d'une entreprise offrant des services techniques à un véritable intermédiaire de la filière musical, *leader* dans le numérique.

La lecture BoP de ce cas nous a permis d'apporter un nouvel éclairage sur ces théories, en s'affranchissant des dimensions social business, en ne considérant pas la base de la pyramide comme une fin en soi et en prenant en compte une population de fournisseurs plutôt que de consommateurs.

À titre d'ouverture, cette lecture suggère de faire le lien avec les phénomènes d'uberisation liés à l'économie collaborative. Le fait de considérer les modèles basés sur le bas de la pyramide uniquement sous l'angle des consommateurs fait en effet le lien avec les modèles qui se créent sur la mobilisation de fournisseurs auparavant exclus du marché. C'est ce que font Uber ou Airbnb en permettant à des détenteurs de biens immobiliers ou de véhicules d'entrer sur les marchés respectifs de l'hôtellerie et du transport de personnes et de l'hôtellerie. Cette ouverture à des fournisseurs autrefois exclus est le moteur de l'uberisation. Néanmoins, ces modèles fondent aussi leur succès sur la capacité à proposer des prix plus bas, et donc à s'adresser à des publics moins solvables. Dans l'industrie musicale, des stratégies BoP rebattent les cartes, mais elles n'exploitent la dimension BoP que du côté des fournisseurs. L'avènement de Believe ne s'est a priori pas traduit par une baisse du prix de la musique ; il a accompagné ou s'est accompagné d'un changement de modèle de consommation. De ce fait, la démocratisation de l'accès au marché ne semble pas avoir joué du côté des consommateurs, contrairement à ce que l'on peut observer dans les autres phénomènes d'uberisation. Plateformes et marchés bifaces, économie collaborative et uberisation et Bottom of the pyramid : l'articulation entre ces différents courants de littérature apparaît comme une source fertile de recherches ultérieures.

Dans le champ des industries créatives, cette recherche amène ainsi à reconsidérer la théorie de la Longue Traîne (Anderson, 2006...). Cette théorie suggérait que le numérique allait amener une transformation dans la structuration de consommation et permettrait à des acteurs de générer des modèles rentables sur l'exploitation de la Longue Traîne. Si le premier argument a été remis en cause par la réalité dans un premier temps (Benghozi Benhamou, 2008), l'analyse du cas Believe permet de redonner du poids en avant le second. Cela conduit à interroger l'interdépendance de ces deux arguments. Dans quelle mesure l'apparition d'acteurs exploitant l'ensemble de l'offre peut-elle conduire à une transformation de la structure de consommation et à une forme de rééquilibrage ?

7. BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette Books.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Ayres, R. U., & Williams, E. (2004). The digital economy: Where do we stand?. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(4), 315-339.
- Bacache, M., Bourreau, M., Gensollen, M., & Moreau, F. (2009). *Les musiciens dans la révolution numérique. Inquiétude et enthousiasme*, Paris, IRMA.
- Benghozi, P. J., & Benhamou, F. (2008). Longue traîne: levier numérique de la diversité culturelle?. *Culture prospective*, (1), 1-11.
- Benghozi, P. J., & Paris, T. (2001). L'industrie de la musique à l'âge Internet. *Gestion 2000*, (2), 41-60.
- Benhamou, F. (2002). *Économie du star-system (L')*. Odile Jacob.
- Beuscart, J. S. (2007). Les transformations de l'intermédiation musicale. *Réseaux*, (2), 143-176.
- Bourreau, M., & Labarthe-Piol, B. (2004). Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque. *Réseaux*, (3), 17-54.
- Bourreau, M., & Labarthe-Piol, B. (2006). Crise des ventes de disques et téléchargements sur les réseaux peer-to-peer. *Réseaux*, (5), 105-144.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce* (No. 20). Harvard University Press.
- Cholez, C., Trompette, P., Vinck, D., & Reverdy, T. (2010). L'exploration des marchés BoP: Une entreprise morale. *Revue française de gestion*, 36(208/209), 117.
- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 511-521.
- Drijver, R. D., & Hitters, E. (2017). The Business of DIY. Characteristics, motives and ideologies of micro-independent record labels. *Cadernos de Arte e Antropologia*, 6(1), 17-35.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Fanen, S. (2017). *Boulevard du stream*, Le Castor Astral.
- Flichy, P. (1980). *Les industries de l'imaginaire: pour une analyse économique des media* (Vol. 1). Presses universitaires de Grenoble.

- Flichy, P. (2010). *Le Sacre de l'amateur*, La République des idées, Paris: Le Seuil.
- Garrette, B., Karnani, A., Kassalow, J., & Lee, M. (2011). Better Vision for the Poor (No. hal-00575625).
- Guesalaga, R., & Marshall, P. (2008). Purchasing power at the bottom of the pyramid: differences across geographic regions and income tiers. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 413-418.
- Hadida A.L., Paris T. (2014). " Managerial Cognition and the Value Chain in the Digital Music Industry", *Technological Forecasting & Social Change*, 83: 84-97.
- Hesmondhalgh, D., & Meier, L. M. (2014). Popular music, independence and the concept of the alternative in contemporary capitalism. In *Media independence* (pp. 108-130). Routledge.
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California management review*, 49(4), 90-111.
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2014). Reviewing a decade of research on the "base/bottom of the pyramid"(BOP) concept. *Business & Society*, 53(3), 338-377.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2009). Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique «BOP». *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), 19-30.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2010). La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés. *Revue française de gestion*, (9), 63-81.
- Menger, P.-M. (1999): "Artistic Labor Markets and Careers." *Annual Review of Sociology*, 25, 541–574.
- Pitta, D., Pitta, D. A., Guesalaga, R., & Marshall, P. (2008). The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. *Journal of consumer marketing*.
- Prahalad, C. K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of product innovation management*, 29(1), 6-12.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard business review*, 80(9), 48-59.
- Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (2002), "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy and Business*, Vol. 26, January, pp. 54-67.

- Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. (1998). The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, 76(4), 68-80.
- Rifkin, J. (2000). *L'âge de l'accès: la nouvelle culture du capitalisme*. La découverte.
- Simanis, E., & Hart, S. (2008). The base of the pyramid protocol: Toward next generation BoP strategy. *Cornell University*, 2, 1-57.
- Steyer, V. (2011). Réflexions sur le codage: une expérience. *le Libellio d'Aegis*, 7(3), 11-17.
- Syndicat National de l'Édition Phonographique (2019). *L'économie de la production musicale 2019*, Edition du SNEP, Neuilly-sur-Seine.
- Yin, R. K. (2012). *Case study methods*.
- Yunus, M. (2008). *Vers un nouveau capitalisme*. JC Lattès.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.