

Quelles reconfigurations de la chaîne de valeur et du management de la création dans l'industrie musicale ?

Marine Poux - Universal Music France

Jean-Yves Barbier - ESSCA / PREG-CRG Ecole Polytechnique

Vincent Calvez - CREDO - GROUPE ESSCA

Coordonnées :

ESSCA, 1, rue Lakanal, BP 40 348, 49003 ANGERS CEDEX 01, France.

Tél : + 33 (0)2 41 73 47 47 – Fax : + 33 (0)2 41 73 47 48

E-mail : jean-yves.barbier@essca.fr

PREG-CRG, Ecole Polytechnique, 1 rue Descartes, 75005 Paris, France

Résumé : Si la consommation de musique n'a pas fléchi au cours des dix dernières années, des façons radicalement nouvelles de la consommer sont apparues.

La digitalisation et l'Internet ont en effet favorisé la diffusion et l'échange « en ligne » de fichiers musicaux gratuits, que ce soit via les réseaux de Peer-to-Peer ou les sites de 2.0, dont *MySpace* et *YouTube* sont les plus connus. Ces avancées technologiques ont provoqué des bouleversements stratégiques de taille dans l'industrie musicale, en modifiant la chaîne de valeur de l'industrie.

Jusqu'à présent dominée par les maisons de disque, l'industrie se trouve transformée dans son fonctionnement ancestral : certains des acteurs jusqu'à présent « dominés » (parmi lesquels les consommateurs, les artistes ou les producteurs de spectacles) acquièrent un pouvoir de négociation plus fort, et de nouveaux acteurs, issus des secteurs des hautes technologies du numérique et de l'informatique, imposent de plus en plus leurs lois. Dans ce changement institutionnel global, les éditeurs phonographiques, quelque peu évincés de la nouvelle chaîne de valeur, semblent peiner à se positionner. Tentant à la fois de sauvegarder leur métier originel par la demande de sanctions légales sur le téléchargement illégal (le récent rapport Olivettes en est l'illustration) et de trouver de nouveaux débouchés à la musique payante (clés USB, téléphonie mobile...), la profession semble à la recherche d'un nouveau modèle économique. Nous tenterons d'en éclairer les déterminants économiques, à travers le prisme de la chaîne de valeur de la filière, les soubassements en termes de management de la création et leur dynamique.

Mots-clés : industrie musicale, Peer-to-Peer, chaîne de valeur, management de la création

Quelles reconfigurations de la chaîne de valeur et du management de la création dans l'industrie musicale ?

Résumé : Si la consommation de musique n'a pas fléchi au cours des dix dernières années, des façons radicalement nouvelles de la consommer sont apparues.

La digitalisation et l'Internet ont en effet favorisé la diffusion et l'échange « en ligne » de fichiers musicaux gratuits, que ce soit via les réseaux de Peer-to-Peer ou les sites de 2.0, dont *MySpace* et *YouTube* sont les plus connus. Ces avancées technologiques ont provoqué des bouleversements stratégiques de taille dans l'industrie musicale, en modifiant la chaîne de valeur de l'industrie.

Jusqu'à présent dominée par les maisons de disque, l'industrie se trouve transformée dans son fonctionnement ancestral : certains des acteurs jusqu'à présent « dominés » (parmi lesquels les consommateurs, les artistes ou les producteurs de spectacles) acquièrent un pouvoir de négociation plus fort, et de nouveaux acteurs, issus des secteurs des hautes technologies du numérique et de l'informatique, imposent de plus en plus leurs lois. Dans ce changement institutionnel global, les éditeurs phonographiques, quelque peu évincés de la nouvelle chaîne de valeur, semblent peiner à se positionner. Tentant à la fois de sauvegarder leur métier originel par la demande de sanctions légales sur le téléchargement illégal (le récent rapport Olivettes en est l'illustration) et de trouver de nouveaux débouchés à la musique payante (clés USB, téléphonie mobile...), la profession semble à la recherche d'un nouveau modèle économique. Nous tenterons d'en éclairer les déterminants économiques, à travers le prisme de la chaîne de valeur de la filière, les soubassements en termes de management de la création et leur dynamique.

INTRODUCTION

Alors que règne un engouement toujours plus fort pour la musique, l'industrie de la musique est présentée comme en crise. De nouveaux modes d'accès à la musique sur Internet apparus durant la dernière décennie sont pointés du doigt par les professionnels de la musique. Les principaux facteurs incriminés : les plateformes de téléchargement gratuit de Peer-to-Peer (P2P) qui ont impacté les ventes de musique enregistrée, mais aussi des pratiques plus récentes, apparues à travers les sites Web 2.0, les boîtes de dialogue instantané, ou encore les radios en ligne.

Ces nouvelles pratiques de consommation de musique apparues ces dix dernières années (les deux majeures étant le partage de fichiers musicaux, datant de l'introduction du logiciel Napster en 1999, et l'émergence des sites web 2.0, tels que *MySpace*, *YouTube*, les sites de radios en ligne, etc.) et qui se sont amplifiées encore récemment ont provoqué des bouleversements de taille chez les éditeurs (baisse des ventes de disques notamment), mais leurs impacts réels sur l'industrie musicale prise dans sa globalité est encore mal compris. Le Rapport Olivennes, remis au Président de la République le 23 Novembre 2007, vise précisément à évaluer le phénomène et à définir de nouvelles mesures contre la piraterie

Dans un premier temps nous présenterons les éléments saillants de la littérature relative au management stratégique de l'industrie de la musique en décomposant les maillons de sa chaîne de valeur et son modèle de management de la création. Nous nous attèlerons ensuite à analyser les nouvelles stratégies des acteurs de la filière pour proposer un cadre d'analyse du pilotage de la création musicale. La littérature sur l'industrie musicale semble ne considérer que la pratique du Peer-to-Peer (P2P) comme cause du changement institutionnel dans l'industrie. Très peu de recherches ont été faites sur l'impact des sites Web 2.0 tels que *MySpace* ou *YouTube*, qui ont pourtant leur rôle à jouer dans les nouvelles pratiques de consommation de musique et dans le processus de création.

Notre hypothèse de départ est ainsi que les nouvelles pratiques de consommation sur Internet provoquent plus un changement institutionnel qu'une crise de l'industrie toute entière. Il faut donc analyser les contours de ces changements organisationnels et leurs dimensions stratégiques en liaison avec les ruptures dans la chaîne de distribution et ses conséquences sur la chaîne de valeur. Pour ce faire, nous avons exploité d'une part les connaissances liées à l'immersion dans le milieu musicale de l'un des auteurs dans une logique d'observation participante et d'autre part, la participation au séminaire Création de l'Ecole de Paris du Management ¹ qui nous a permis à la fois de recueillir des témoignages sur l'industrie musicale et d'esquisser une modélisation des pratiques de gestion transectorielles à laquelle nous avons pu confronter nos interlocuteurs.

¹ Le séminaire Création, créé en 2005, lancé avec le soutien de la DiGITIP (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture a la double ambition d'étudier les modalités d'organisation de la créativité et de management des talents, et d'amener les professionnels des secteurs concernés (musique, cinéma, audiovisuel, mode, multimédia, édition, grande cuisine, design industriel, industrie, sport professionnel, publicité...) à partager et confronter les réponses apportées, tant au niveau des entreprises que des secteurs, aux questions du management des talents, de la formation, du statut des créateurs, des structures industrielles, etc.

1. COMMENT CARACTERISER LES OPTIONS STRATEGIQUES DE LA FILIERE MUSICALE ?

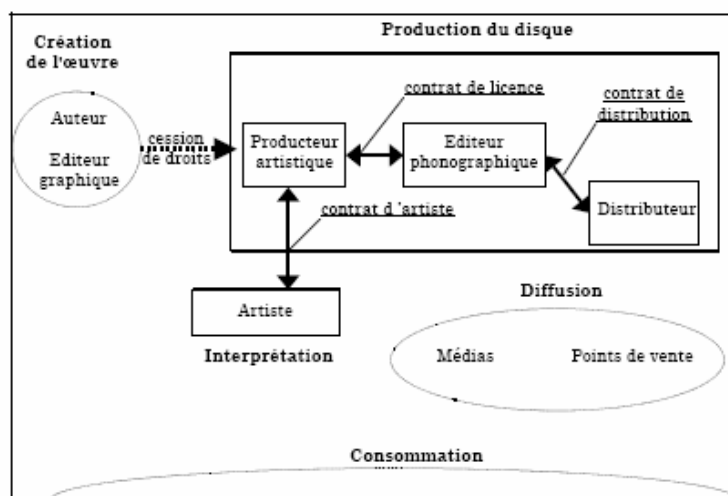
Nous présentons ici les enjeux stratégiques de la filière musicale en les décomposant en deux dimensions clés : l'analyse de la configuration de la chaîne de valeur et les enjeux en termes de management de la création.

1.1 LA CONFIGURATION STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE MUSICALE

Benghozi et Paris (2001) présente de manière visionnaire pour l'époque - nous sommes presque encore au balbutiement de l'Internet grand public - les perspectives de reconfiguration de l'industrie musicale. En partant d'une modélisation de la filière du disque, ils analysent les lignes de forces conduisant à la configuration stratégique du secteur et mettent en évidence les effets de la dématérialisation de l'œuvre sur les maillons de la chaîne de valeur.

1.1.1 Les cinq maillons de la chaîne de valeur dans l'industrie musicale

La chaîne de valeur se compose, dans sa version traditionnelle, de cinq maillons² : la création de l'œuvre (1), l'interprétation (2), la production de disque (3), la diffusion de disques (4), la consommation (5). Ces maillons sont eux-même reliés par trois types de contrats (contrat d'artiste, contrat de licence, contrat de distribution). On peut schématiquement évaluer à une quasi équiproportionnalité le poids respectifs des trois sphères création, production, diffusion, soit environ 1/3 chacune³.



(source : Benghozi et Paris, 2001)

² Pour une présentation détaillée de la structuration et des modes de contractualisation, voir Benghozi et Paris, 2001, p.44-46.

³ Lefeuvre G. (1998), *Le Producteur de disques*, Editions Dixit, Paris.

1.1.2 Une stratégie d'intégration de la filière face à trois goulets d'étranglement

Trois goulets d'étranglement contribuent à rendre la filière très sélective :

- la signature (environ 1 disque produit pour 1000 présentés)
- les médias, qui filtrent drastiquement les chansons qui passeront à l'antenne au moyen de pré-test marketing (voir ci-après l'anti-modèle de RadioNova)
- le merchandising dans le circuit de distribution qui constitue une contrainte d'accessibilité au public

La structuration de la filière (un oligopole et des indépendants relativement marginaux) s'explique donc largement par la nécessité d'avoir pris sur l'ensemble de la filière pour être en mesure de négocier face aux médias et aux circuits de distribution.

Benghozi et Paris (2001) soutiennent qu'Internet affectent surtout les trois derniers maillons de la chaîne décrites ci-dessus. Il nous semble pertinent d'étendre ce questionnement au management de la création dont nous donnons une description ci-après.

1.2. LE MANAGEMENT DE LA CREATION : ENTRE LE MYTHE DE L'AUTEUR-COMPOSITEUR-INTERPRETE ET L'IDEAL-TYPE DU SORCIER/ASSEMBLEUR DE COMPETENCES

1.2.1 Le modèle traditionnel de la création musicale

Contrairement à ce que l'on peut observer pour le cinéma, la production et le développement des majors de la musique est avant tout local. Ainsi, si l'on retrouve bien une structure de marché dominée par quelques majors pour le cinéma, celles-ci concentrent leur production à Hollywood, ce qui n'induit pas les mêmes logiques de management de la création. Dans l'industrie musicale, l'approche se veut « artisanale et ancrée ».

Le label est en fait la sous-unité de la maison de disque véritablement opérationnelle : il rassemble une équipe composée d'un directeur, de directeurs artistiques, de marketeurs, d'attachés de presse et d'un contrôleur de gestion. L'artiste touche entre 7 et 30 % du chiffre d'affaires. On est proche d'une logique d'artisanat, avec 5 à 30 personnes maximum dans une

maison comme *Universal* par exemple ⁴. Ou, selon les termes de Pascal Nègre : d'un « village primitif », avec un chef de village, le patron du label et arbitragiste ultime et de sorciers (les directeurs artistiques) chargés de dénicher des perles rares, ou plutôt d'être des « chiens truffiers » ! Chaque label a un positionnement particulier : Mercury la grande variété française (Florent Pagny, Johnny Halliday), Polydor la variété plus « chic » (Maxime le Forestier, Eddy Mitchell)

Ce mode de fonctionnement suppose de pouvoir gérer l'irrationnel : on ne sait jamais vraiment expliquer le succès ou l'échec mais sur dix artistes signés, neuf ne rencontreront pas le succès. Il y a donc véritablement là une logique de R&D, au même titre que dans des secteurs plus industriels. En France, plus de 5000 disques différents sont produits par an mais très peu sont médiatisés. La logique de quota de chansons françaises à certes créé un cercle vertueux qui soutient la création nationale, cependant, le canal de diffusion est un point clé et suppose des moyens marketing significatifs : s'il n'y a pas de télédiffusion, l'impact est généralement faible car c'est le média-roi avec la radiodiffusion (65.000 titres environ par an à la radio, mais 1% représentent 50% du temps d'antenne, la sélection est donc drastique.)⁵ La scène reste de toute manière également un passage obligé pour l'artiste qui veut durer.

1.2.2. Un management de la création soumis au risque d'un « court-termisme » contre-productif ?

Face au choc de l'Internet, les structures de la création courent donc le risque d'adopter une logique de court terme qui permettrait de maintenir artificiellement la rentabilité mais qui détruirait le potentiel du catalogue : les directeurs de maison de disque doivent donc pouvoir raisonner à moyen terme (ils ont d'ailleurs généralement des contrats longs qui leur permettent d'anticiper qu'un artiste détecté, sur lequel on aura investi et qui donnera sa pleine mesure 5 à 10 ans plus tard sera bien porté au crédit du manager encore en poste pour que l'on puisse lui en attribuer les mérites et qu'il en soit logiquement récompensé). Une maison comme *Universal* reçoit en effet 10.000 enregistrements par an, même si ce sont plus les « pluggers », des réseaux informels, qui assurent une détection précoce par un mécanisme de

⁴ Pascal Nègre(2005), *Chefs de village et sorciers dans les maisons de disque*, Ecole de Paris du Management, Réf. CR080205.

⁵ Marc H'LIMI (2006), *Décélérer et révéler les talents de demain : le modèle de Radio Nova*, Ecole de Paris du Management, Réf. CR140306. Marc H'Limi explique que Radio Nova est la seule radio à échapper à la logique du pré-test marketing : toutes les chansons se voient attribuer un score d'audience testé : s'il n'y a pas un large consensus incluant un écrêtage des chansons suscitant de fortes réactions négatives, le titre ne sera pas diffusé sur les antennes.

bouche à oreille. Le problème du management des structures de création musicale se pose peut être alors plus en termes d'équilibre : comment maintenir la capacité de recherche et développement impliquant des compétences fortement distribuées et intégrées par la maison de disque, ce qui profite *in fine* à l'artiste, ou tout du moins participe pleinement au processus créatif, sans entraver l'émergence d'auteurs-compositeurs-interprètes, sans doute plus proches de l'idéal romantique de la création, et qui peuvent échapper au système de formatage des labels ?

1.3 COMPRENDRE LA DYNAMIQUE GLOBALE DU SECTEUR MUSICAL FACE AU WEB 2.0

En suivant Teece (1986), Teece, Pisano et Shuen (1997) et Jacobides, Knudsen et Augier (2006), nous proposons d'utiliser le concept « *d'avantage d'architecture* » pour analyser la configuration de l'industrie musicale et les évolutions auxquelles elle est soumise. Il s'agit plus ici de poser les termes du problème que d'élaborer un construit sophistiqué pour modéliser un phénomène complexe et encore émergent dont on se bornera à essayer d'éclairer certains aspects saillants.

Cette problématique architecturale se double d'une logique de *structuration de l'activité créative*, dimension qui n'apparaît pas toujours à l'esprit tant le domaine de la création véhicule le mythe romantique du créateur solitaire comme nous l'avons souligné précédemment.

On retrouve en définitive la ligne de visée première de Teece, qui décompose le problème dans ses dimensions successives de création et d'appropriation de la valeur.

1.3.1 Comment mesurer l'ampleur des changements ?

Les nouvelles pratiques de consommation ont remis en cause les pratiques institutionnelles des majors : le contrôle de la distribution et de la promotion, la vente de musique à l'unité et la prise en charge de la duplication de la musique (MOYON et LECOCQ, 2007), et facilité l'apparition de nouveaux acteurs au sein de l'industrie musicale. Nous allons débiter notre analyse par la caractérisation de l'impact des réseaux P2P.

La pratique d'échanges de fichiers musicaux via Internet a débuté avec l'apparition du logiciel Napster en 1999⁶. Depuis, l'*International Federation of the Phonographic Industry* estime le nombre de chansons téléchargées gratuitement à vingt milliards en 2005 (IFPI, 2006).

La question est de savoir si la propension à acheter un support de musique payant (nous considérerons ici le disque compact) existe lorsqu'on possède déjà une version gratuite (MP3 téléchargé gratuitement).

Certains auteurs ont pu soutenir l'existence d'un impact très faible (ROB et WALDFOGEL, 2004⁷; OBERHOLZER-GEE et STRUMPF, 2004), d'autres y voient centralement des externalités positives ou des effets d'échantillonnage globalement bénéfiques (GAYER et SHY, 2005; PEITZ & WAELBROECK, 2003a; BOUNIE, BOURREAU et WAELBROECK, 2005).

LIEBOWITZ (1985), admet que « la capacité d'effectuer des copies augmente la demande pour l'original, dont le vendeur peut alors élever le prix. Toutefois, l'une au moins des deux conditions suivantes doit être satisfaite : que le nombre de copies reste faible, ou que le producteur puisse discriminer entre les acheteurs susceptibles de créer beaucoup de copies et les autres acheteurs. ». En l'appliquant plus tard au cas du MP3, il démontre qu'aucune de ces deux conditions n'est satisfaite. Le piratage diminue donc la propension à acheter une version payante (l'original) lorsqu'on possède déjà sa version gratuite (LIEBOWITZ, 2005a et b).

Toute introduction de la gratuité au sein d'un marché rend la compétition difficile, le cas de l'industrie musicale présente une particularité qui rend définitivement la compétition « inopérante ». En effet, les consommateurs ne semblent pas disposés à payer ne serait-ce qu'un prix symbolique pour acquérir de la musique : en moyenne, 40% des adeptes du téléchargement gratuit sont encore très réticents à payer les contenus téléchargés, taux qui se monte à 60% chez les jeunes (SNEP, 2007). Si l'on se penche sur les motivations de cette position, on s'aperçoit que les consommateurs ne légitiment pas les pratiques des industriels de la musique, notamment celles des majors. Outre que le prix actuel du CD est jugé extrêmement prohibitif, il est perçu comme plus profitable aux majors qu'aux artistes : sur les 450 internautes interrogés par l'Alliance Public Artistes⁸, plus des trois-quarts estiment que la rémunération des artistes est « insuffisante » et 92% que celle des producteurs est « trop élevée », ce qui tend à les dédouaner de l'« immoralité » du piratage. Cet argument

⁶ Pour chronologie complète MOYON (2006) ou MOYON et LECOCQ (2007)

⁷ Cité par GAYER et SHY (2005)

⁸ Groupement rassemblant des sociétés d'interprètes, des sociétés de gestion de leurs droits et des associations de consommateurs

semble légitime : un tableau de l'IFPI (dans PEITZ et WAELBROECK, 2005) présente la répartition du coût de production d'un CD : les rémunérations de l'artiste se montent à 1,25 € par CD. GIRAUD (2004) en déduit que l'artiste ne pourrait vivre décemment de sa musique qu'en ayant vendu plus de 100 000 albums. La meilleure illustration de ce phénomène est que la baisse du prix du CD qu'ont tenté de mettre en place certaines maisons de disque ne parvient pas à inverser la tendance. La crise de légitimité prend ici toute son ampleur : les consommateurs soutiennent que la musique n'est pas un bien industriel mais un bien culturel, qui doit être mis gratuitement et librement à la disposition du public (KNOWLES, 2006).

D'autre part, le phénomène du Peer-to-Peer semble bénéficier aux artistes. En effet, les auteurs (dont ZHANG, 2002) comme la majorité des artistes, voient dans l'échange de fichiers un moyen de se faire connaître à coûts réduits. Selon un récent rapport, cité par DUCHENE, PEITZ et WAELBROECK (2005), seulement 5% des 2755 musiciens nord-américains interrogés sur l'effet du P2P ont déclaré que cette pratique avait eu des conséquences négatives sur leur carrière, contre 35% qui ont affirmé le contraire⁹.

1.3.2 Comment la chaîne de valeur traditionnelle se transforme-t-elle sous l'effet du web 2.0 ?

La chaîne de valeur de l'industrie musicale comporte deux spécificités : elle est fortement structurée par l'existence de quatre majors : Universal Music, EMI, Warner et Sony-BMG.

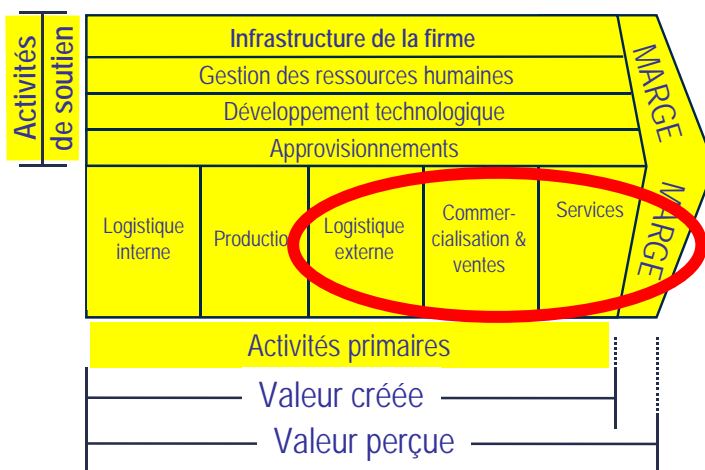
Elle est encadrée par la loi Lang (1985) qui reconnaît des droits de propriété intellectuelle aux interprètes, ce qui semble aller de soi, mais ceux-ci sont attribués également aux producteurs. Ceci peut paraître surprenant dans la mesure où l'on méconnaît largement le processus de création. Seul l'interprète est généralement mis en avant, occultant presque complètement les autres intervenants : auteurs, compositeurs, musiciens, arrangeurs, réalisateur, équipe marketing, etc. Cette situation est à rapprocher par exemple, de l'industrie du manga japonais, où contrairement à la BD franco-belge où le dessinateur réalise l'intégralité de son album, on trouve une division des tâches très poussée, l'artiste, seul visible in fine, n'intervenant qu'en bout de chaîne pour les dernière finitions après avoir donné les directives initiales¹⁰.

⁹ Voir également PEITZ et WAELBROECK (2005)

¹⁰ Jean-Marc THEVENET (2005), *Le festival d'Angoulême, catalyseur des mutations de la bande dessinée*, Ecole de Paris du Management, Réf. CR081105.

Ceci reste vrai pour les plus grands auteurs-compositeurs-interprètes qui sont souvent en attente d'un regard critique dans le processus créatif toujours angoissant et évacuant les dizaines d'itération parfois nécessaires avant d'aboutir à un résultat diffusable.

Jusqu'ici, la structure monopolistique des majors avait réussi à maintenir un avantage architectural, souvent jugé exorbitant, en organisant une co-spécialisation poussée, en maîtrisant les canaux de diffusion et en tirant habilement parti des changements de technologies de support pour revendre les catalogues adaptés aux dernières innovations technologiques. Jusqu'à l'avènement de l'Internet haut débit, qui a rendu possible l'échange massif de fichiers numériques de tout type, et notamment de fichiers au format MP3, la rente de monopole était substantielle. Tout se passait comme si les consommateurs évoluaient dans un espace cloisonné, avec des possibilités d'échange et de diffusion finalement fortement limitées par les « frictions physiques ». La révolution de la diffusion autorisée par Internet a *de facto* transformée l'espace de consommation en une sorte *d'open-space*, qui se double d'une culture de la gratuité introduite et promue par de nombreuses start-up lors de la bulle internet. On est ainsi massivement passé d'une logique de stockage « physique » et de diffusion push à une logique de stockage dématérialisé, régi par un mode de diffusion pull.



Le web 2.0 conduit à une logique communautaire qui modifie l'architecture de spécialisation tecceenne de l'industrie musicale.

Les échelons avals de la chaîne de valeur du secteur sont profondément affectés :

- rentabilisation des artistes par la vente de CD avec couverture des pertes sur les artistes développés mais ne rencontrant pas de succès commercial
- système de distribution obligé de réorganiser son assortiment devant le recul récurrent des ventes de CD
- Nouveaux services associés (sonneries de mobile, téléchargement payants) ne parvenant pas à compenser le recul des ventes sur le marché traditionnel

La logique d'appropriation de la valeur se déplace ainsi au profit de l'artiste et de ses prestations scéniques qui par définition renvoient à une logique d'expérience de

consommation qui dépasse l'inscription sur un support de stockage, quelque soit ce dernier et qui autorise aussi plus facilement le contact direct avec le public (*MySpace* prétend que 6 Millions de ses 200 Millions de clients sont des artistes en 2007), voire des exemples de contournement total des maisons de disques ¹¹. Est-ce que cela peut permettre d'introduire un nouveau modèle de création musicale où l'artiste s'affranchirait totalement des intermédiaires ? Ce modèle serait-il de nature à débrider la créativité musicale ?

2. L'IMPACT DES NOUVELLES PRATIQUES DE CONSOMMATION SUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA FILIERE MUSICALE

2.1 LA MISE EN ŒUVRE DE STRATEGIES DE REPOSE DES D'ACTEURS DOMINANT LA FILIERE

Le P2P n'est pas différent du processus d'échange de CDs entre amis, il n'a changé que l'échelle à laquelle les échanges sont réalisés. Selon DANIEL (2004), l'industrie du disque, en faisant payer aux internautes le prix d'un changement qu'elle aurait dû prévoir, cherche à gagner du temps pour élaborer son repositionnement. Les producteurs mettent alors en œuvre des approches de type dissuasives, répressives et tentent de reconfigurer l'offre.

2.1.1 Mise en œuvre de l'option juridique : des procès pour violation des droits d'auteurs à la répression graduée

Du point de vue de la loi, le téléchargement gratuit de fichiers musicaux est illégal, au motif de violation des droits d'auteurs (définition des pays latins sensiblement différente du copyright anglo-saxon¹²). Selon eux, télécharger gratuitement revient à priver les auteurs des revenus de leur création et par conséquent à décourager toute initiative musicale : l'industrie et la diversité musicales sont mises en danger (LANDES et ROSNER, 1999¹³). La pratique

¹¹ « Soko, 22 ans, pas encore de disque mais phénomène mondial de la chanson » LE MONDE | 10.04.08

Avec 2.2 Millions de connexions, la page web de la jeune chanteuse et actrice Soko est devenu un phénomène planétaire. Contrairement aux contes de fées habituels, la jeune artiste n'a pas signé avec une maison de disque mais à autoproduit un disque et souhaite continuer à vendre sa musique en direct, laissant les maisons de disques hors circuit ! Peut-on voir ici un exemple emblématique de la nouvelle génération de musiciens ?

¹² Pour une approche historique des droits d'auteurs en France, voir FARCHY (2001) et pour une approche internationale de la propriété intellectuelle relative à la musique, voir BURKE (1996)

¹³ Cités par FARCHY, 2001

mérite donc des sanctions. L'ampleur du phénomène rend l'identification des « fraudeurs » particulièrement difficile¹⁴. De plus, les procédures de condamnation, si elles se réalisent au cas par cas, risquent d'être longues et d'engendrer un coût financier important. Les consommateurs le savent : l'étendue du réseau rend impossible la surveillance des échanges, ce qui diminue les probabilités d'être condamné.

D'autre part, avec la crise de légitimité dont souffrent les majors, ces mesures n'ont pas l'impact dissuasif espéré : elles ne parviennent pas à donner mauvaise conscience aux utilisateurs de P2P. Malgré plus de quinze mille procès (rien qu'aux Etats-Unis), la fréquentation mondiale des sites de téléchargement gratuit a doublé de 2003 à 2005 (CURIEN et MOREAU, 2006).

Qu'ils soient issus des partisans du « No copyright », du « Copyleft » ou d'autres courants (comme FARCHY, 2001), des modèles alternatifs sont proposés, mais retiennent peu l'attention des législateurs, qui abondent dans le sens des producteurs phonographiques.

A titre d'illustration, le récent rapport Olivennes a proposé au gouvernement l'instauration d'une répression graduée, où les « pirates » abusifs, après plainte des ayants droits, se verraient rappelés à l'ordre par des messages électroniques et condamnés à des sanctions en cas de récidive (suspension temporaire de l'accès Internet et sanctions pécuniaires). Une autorité publique serait spécialement créée pour assurer cette fonction (OLIVENNES, 2007).

2.1.2. Mise en œuvre de l'option technologique : les Digital Rights Management

Une autre mesure de la lutte anti-copie et anti-transfert des données, relativement ancienne, réside dans la technologie DRM ou Digital Rights Management.

Déjà en 1999, HARARI estimait que la technologie DRM n'était pas viable, et ce pour trois raisons : premièrement, parce qu'elle « aliène » des millions de consommateurs, dont la plupart va toujours tenter de trouver un moyen de contourner le système. Deuxièmement, parce que de nouvelles technologies allaient vite rendre le système de protection obsolète et inefficace: il suffit d'une seule copie des fichiers pour que le processus d'échange gratuit soit lancé, de façon irréversible (que ce soit via les plateformes de P2P ou par le partage entre amis, de PC à PC ou via MSN Messenger). Enfin, d'un point de vue plus stratégique, parce que cette stratégie de défense allait sûrement permettre à de nouveaux entrants de s'approprier les possibilités inexploitées de ces nouvelles technologies.

¹⁴ A moins d'enfreindre la loi informatique et libertés (UFC-Que Choisir, 2007)

2.1.3. Mise en œuvre de l'option marketing : valorisation du produit par les efforts en packaging et contenu additionnel

En parallèle de ces mesures dissuasives et répressives, les industriels de la musique cherchent à s'adapter aux nouvelles pratiques de consommation de musique.

Les fichiers musicaux issus des plateformes de téléchargement gratuit et ceux issus d'un CD étant substituables, les producteurs de disques ont été contraints d'introduire d'autres éléments de différenciation dans leurs produits, tels que la documentation incluse dans le livret ou des pistes « bonus ». Ces méthodes de différenciation semblent s'adresser majoritairement à des consommateurs démontrant un certain penchant « matérialiste » ou esthète. Or, ces personnes ne représentent généralement pas la tranche d'âge la plus consommatrice de musique, qui est celle des 13-25 ans (BOURREAU et LABARTHE-PIOL, 2005). La nouvelle génération, « élevée » à l'ère numérique et dans la société de l'information, a elle prit habitude de consommer du « virtuel » (87% des 15-19 ans et 69% des 19-26 ans ayant accès à Internet pratiquent le téléchargement illégal (SNEP, 2007)). Pour cette raison, on peut considérer que tout effort pour améliorer le packaging ou un bonus numérique (lui-même aisément piratable !) est relativement vain.

2.1.4. La mise en œuvre « commerciale » : les plate-formes payantes

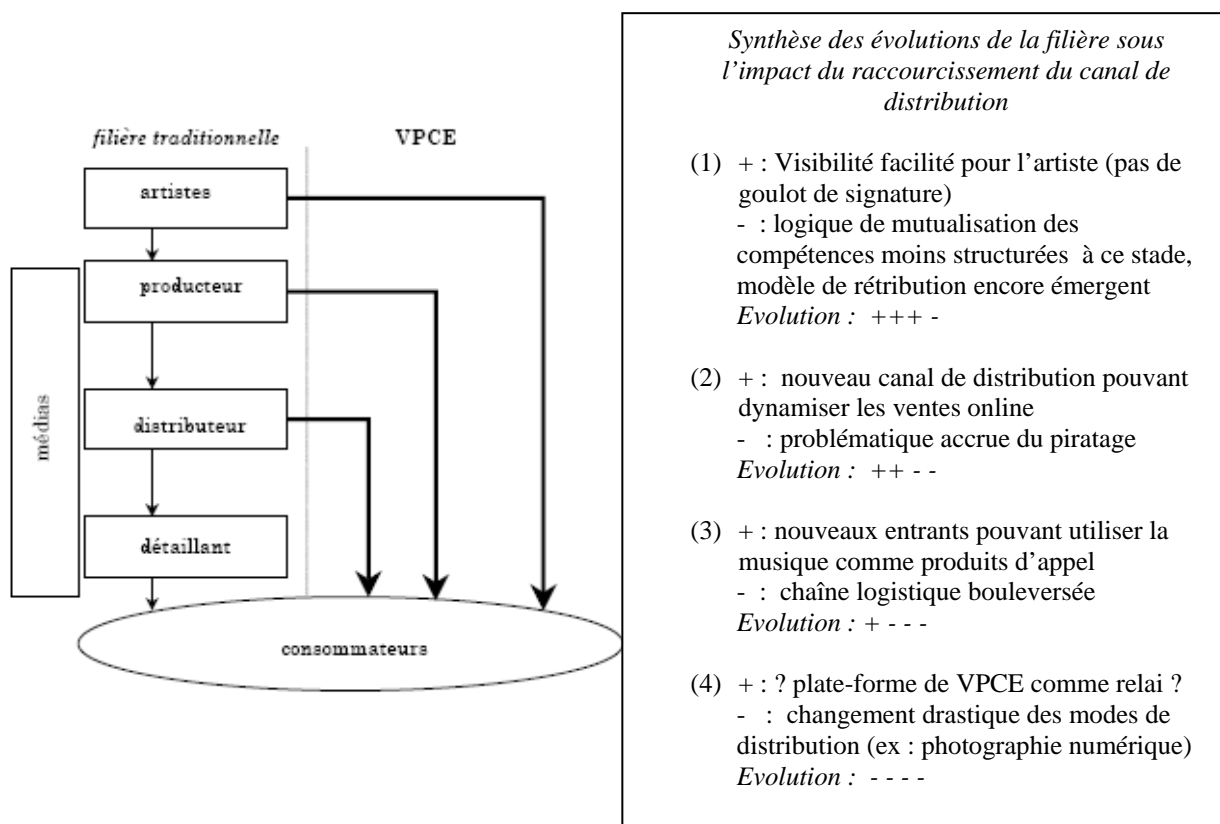
Pour PEITZ et WAELBROECK (2005), le succès d'*iTunes* d'Apple laisse à penser que la musique digitale mise en vente via des plateformes de téléchargement payantes va progressivement remplacer la vente de musique au format traditionnel.

En effet, la distribution en ligne, couplée avec des systèmes d'information, permet désormais d'obtenir des informations sur les consommateurs, sur les produits achetés antérieurement et donc d'adapter l'offre en conséquence. Des économies sur les frais de promotion pourront également apparaître, si la publicité des artistes est réalisée directement sur le site. De la même façon, il sera plus facile aux labels de repérer les tendances et les stars potentielles. Toutefois, comme le soulignent ces auteurs, cet effet n'est valable que si ce sont les maisons de disques elles-mêmes qui pilotent le processus de distribution, sous peine de voir les sites de musique en ligne s'accaparer plusieurs de leurs fonctions ancestrales.

Une confusion semble donc s'être opérée dans l'esprit des éditeurs phonographiques : il s'agit en effet moins d'une crise du support CD que d'une crise du support payant. En conséquence, comme le montre CALON (2007), la culture du « tout gratuit », ainsi que le manque

d'opérabilité des fichiers proposés sur ces sites, ont pour effet que les internautes français rechignent à fréquenter ces plate-formes (seuls 8% des Français le font).

BOMSEL (2004) surenchérit en montrant que le poids de l'investissement pour la mise la place de ces plate-formes est surdimensionné par rapport aux revenus qu'elles génèrent : la rentabilité de ces plate-formes est encore faible.



2.2 VERS DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS BASES SUR LA GRATUITE OU QUASI-GRATUITE DE LA MUSIQUE ?

« L'œuvre immatérielle, diffusée gratuitement sur l'Internet, peut ainsi n'être plus qu'un vecteur de promotion pour les créateurs dont la rémunération proviendrait alors de la publicité, de prestations vivantes (concerts), de contrats publicitaires liés à leur image, de ventes de produits dérivés, de taxes sur les supports vierges ou sur les ordinateurs comme pour la redevance TV, et même de la commercialisation d'œuvres sur support (offline) ou d'autres œuvres sans support (online) mais cryptées. » (Benghozi et Paris, 2001).

Nous nous attachons ici à mesurer le chemin parcouru depuis cette assertion qui remonte pratiquement aux limbes de la pratique de peer to peer et s'accompagnait d'un tableau, reproduit ci-dessous, présentant les différentes options envisageables pour les acteurs de la filière. Nous en donnons un lecture selon les dimensions du schéma porterien d'analyse sectorielle en mesurant le chemin parcouru et les modèles qui deviennent dominants.

	<i>Business model</i>	« Rémunération » de la musique
Sites de téléchargement	Produit d'appel pour la vente de produits liés (disques ou autres).	Droits d'auteur sur produits liés Promotion de l'artiste
Netmedia	Publicité Vente d'information sur le marché et de bases de clients. Gestion de communautés d'intérêts	Droits d'auteur (licence obligatoire) Forfait
Fournisseurs d'accès	Produit d'appel pour les abonnements Publicité	Part du chiffre d'affaires du fournisseur d'accès ou forfait
Offreurs de technologies	Vente de produits (supports d'enregistrement) ou de services (« espace de diffusion » pour les fabricants de programmes).	Promotion Taxe sur les produits vendus
Indépendants	Promotion, produit d'appel pour produits liés (concerts, produits dérivés, vente de l'image de l'artiste pour des opérations publicitaires...)	

2.2.1. Le pouvoir de négociation évolue : une augmentation du pouvoir de l'artiste au détriment des maisons de disque...

Le Web 2.0 regroupe autant des communautés virtuelles, comme MySpace ou FaceBook, que des sites de partage de contenus (YouTube, DailyMotion...), des boîtes de dialogue (MSN Messenger...) des MP3 blogs¹⁵ (comme blogothèque.net) ou bien encore des radios en ligne (héritières de feu Pandora et Last.fm)¹⁶. Leur modèle économique repose également sur la gratuité, tant au niveau de l'utilisation que du contenu.

WAELEBROECK (2007) montre que « les communautés en ligne (telles que MySpace.com) permettent aux consommateurs de s'informer en écoutant les albums pour lesquels ils ont un grand intérêt, ce que nous pouvons qualifier d'information-pull ».

Ainsi, en jouant le rôle d'infomédiaires, les sites Web 2.0 deviennent un outil de diffusion à large portée et de prescription/promotion peu coûteux.

¹⁵ Sites Internet de particuliers qui commentent leurs coups de coeur, les concerts auxquels ils ont assisté et proposent des chansons à télécharger

¹⁶ Pour une description des principaux sites de 2.0, cf. COLLARD (2007) et EUROMONITOR (2007a)

Les sites 2.0, en plus d'offrir aux artistes la possibilité de se faire connaître à moindre coût, rapidement et à grande échelle, répondent également à un désir plus diffus, celui de pouvoir créer et pratiquer sa musique sans les contraintes imposées par les maisons de disque.

Majoritairement, les artistes sont plus attirés par une carrière « scène » qu'une carrière « studio », et ce pour plusieurs raisons. Le premier intérêt (mais pas forcément majeur) est financier : l'artiste est le seul bénéficiaire des revenus issus des concerts, ainsi que des articles de merchandising (T-shirts, affiches...) mis en vente lors de ces événements.

La seconde raison poussant les artistes à mener une carrière « scène » est « l'amour du live » (le « don de soi » et le partage avec le public) ou tout simplement la désaffection de la carrière « disque », qui s'étend de l'entrée en studio d'enregistrement à la phase de commercialisation, scrupuleusement réglée par les maisons de disque. Le passage en studio est en effet une expérience lourde et coûteuse (physiquement mais aussi financièrement, dans le cas des artistes autoproduits) : cette étape n'a aucun rapport avec la phase de création musicale pure, déjà terminée à ce stade, mais s'apparente plus à de longues séances de répétition, où seuls les éléments techniques rentrent en compte (qualité du son, arrangements, mixage...). La concentration de ce travail sur un laps de temps déterminé, et généralement court, rend l'opération encore moins appréciée des artistes. Le travail que nécessitent les concerts (et notamment les tournées, événements également fatigants) est pour sa part généralement compensé par le plaisir (autant émotionnel qu'en tant que source d'inspiration future) procurés par la rencontre et l'échange avec le public. Si le passage en studio constitue déjà en soi une expérience éreintante, les phases qui lui succèdent, à savoir la promotion du disque produit, se révèlent encore plus contraignantes. Comme le démontrent KUBACKI et CROFT (2004, 2005, 2006), dans leurs études auprès de musiciens les artistes sont généralement peu intéressés par les aspects commerciaux de leurs créations : ils font preuve en grande majorité d'une certaine réticence à vouloir persuader les gens de la qualité de leur art et, par conséquent, à promouvoir les fruits de leur travail. En déplorant qu'on ne leur donne pas la possibilité de créer sans les impliquer dans toute la phase aval de commercialisation et de promotion de leurs œuvres, la majorité d'entre eux n'acceptent les règles économiques que parce qu'ils y sont contraints par les maisons de disque.

2.2.2. L'intensité concurrentielle se modifie : vers une remise en question du monopole des labels qui renforce le poids des acteurs parallèles à l'industrie.

Signer sous un label a été durant des décennies le seul moyen pour les artistes de se faire connaître, et donc de vendre leur oeuvre, à grande échelle. Nous allons voir comment l'apparition des sites de 2.0 modifie considérablement la donne.

Les sites de 2.0 ont, comme nous l'avons vu, des effets bénéfiques sur la notoriété des artistes. La première conséquence de cette hausse de notoriété est de faciliter le démarchage des artistes auprès des salles de concerts : un programmateur de salles de spectacle verra toujours un intérêt, ne serait-ce qu'économique, à faire jouer un groupe ayant déjà une réputation certaine, car celui-ci attirera plus facilement les foules. En supposant que le buzz fonctionne, le concert drainera également des curieux, et occasionnera des retombées médiatiques. Au final, le gain de notoriété de l'artiste est encore plus fort, tout comme le sont ses gains financiers, puisque, on l'a vu, les revenus des produits dérivés du disque sont intégralement reversés aux artistes eux-mêmes. Forts de leur succès, les artistes ont deux chemins qui s'ouvrent à eux : signer un contrat avec une maison de disque ou relancer le même processus qui les avait conduits à ce stade.

Dans le cas des artistes désirant signer un contrat avec les maisons de production, le succès modifie la relation maison de disque/artiste à la faveur de ces derniers : « Lorsqu'un artiste acquiert un succès commercial, il peut [re]négocier son contrat pour les prochains disques. Son pouvoir de négociation est alors accru » (BOURREAU et LABARTHE-PIOL, 2003).

Le contrat des Arctic Monkeys avec le label indépendant britannique Domino, négocié à plusieurs centaines de milliers d'euros, en est une belle preuve. Mais les artistes découvrent également des perspectives de carrière alternatives à la signature sous une maison de production : investir leurs revenus dans une nouvelle autoproduction d'album (puisque c'est souvent le mode de production du premier disque), recréer le buzz autour de la sortie de l'album et le distribuer par leurs propres moyens. On assiste d'ailleurs de plus en plus à la création par les artistes ayant une forte réputation scénique de leur propre « label »¹⁷.

Les pratiques via les sites de 2.0 ont donc un impact considérable sur le devenir de l'industrie musicale : ces sites, en diffusant largement et à moindre coût les oeuvres artistiques, offrent de nouveaux horizons de carrière aux artistes et augmentent leur pouvoir de négociation. Mais

¹⁷ Par exemple, les Têtes Raides ont créé le label « Irfan », qui accueille également La Ruda, autre groupe à très forte réputation scénique, ou le groupe Marillion.

en privilégiant des carrières scène, les artistes, relayés par les consommateurs, provoquent à leur tour un autre déplacement de la valeur dans l'industrie.

En mettant plus directement en contact artistes et consommateurs, les sites 2.0 raccourcissent la chaîne de valeur de l'industrie, au détriment des maisons de disque, situés en milieu de chaîne. Cette situation bénéficie notamment aux acteurs situés en aval de l'industrie, les professionnels du spectacle, et à des acteurs issus des nouvelles technologies.

2.2.3 Les substituts gagnent du terrain : les professionnels du spectacle, aux antipodes du CD

Comme le reconnaît l'industrie phonographique, la baisse des ventes de CD ne veut pas dire baisse de consommation de musique. Le « Tour Business », qui inclut tous les acteurs liés aux tournées d'artistes, est passé de 1.3 milliards de dollars en 1998 à 2.1 milliards en 2002 (PEITZ et WAELBROEK, 2005) et ne cesse de croître. Selon l'IFPI, les entrées de concerts sont en augmentation de 56% en 2007, avec plus de 30 millions de personnes ayant assisté à au moins un concert (SNEP, 2007). Les sites 2.0 ouvrent également de nouvelles perspectives pour les métiers de l'audiovisuel rattachés à la musique. Premier motif de visionnage sur des sites comme *YouTube* ou *DailyMotion*, l'activité des vidéos (de clips, de concerts, d'interviews) en ligne a récemment détrôné celle de la musique en tant que première activité source de croissance pour les médias numériques (EUROMONITOR, 2007a) : à titre d'illustration, *YouTube* reçoit plus de 65 000 nouvelles vidéos par jour, en diffuse 100 millions à plus de six millions d'utilisateurs, soit près de la moitié des vidéos diffusées sur Internet (IFPI, 2007).

Comment expliquer ce phénomène, qui semble totalement décalé par rapport à la crise du CD ?

Qu'ils soient tourneurs, dirigeants de salles de concerts ou organisateurs de festivals, les professionnels du spectacle sont désormais perçus par les artistes comme les personnes à cibler pour atteindre leur public. Le public quant à lui fréquente les salles et les festivals pour vivre une expérience avec les artistes (d'autant qu'ils reprochent aux « stars » de ne pas « tourner » beaucoup) : « A travers un spectacle, le public vit une expérience à laquelle il va donner un sens, une valeur » (PULH, BOURGEON-RENAULT ET BOUCHET, 2005 cités dans TRICOIT, 2006). En tant que « produit » hautement différencié par les consommateurs (certaines personnes vont jusqu'à voir des dizaines de fois un même artiste en concert), le concert ne se substituera probablement jamais à la musique enregistrée et ne connaîtra donc

pas les mêmes revers. Au contraire, avec l'entrée de toujours plus d'artistes sur le marché permise par le 2.0, elle est même vouée à se développer.

2.2.4. De nouveaux entrants : les entreprises de haute technologie ont des opportunités grandissantes

Les sites 2.0, s'ils ont ouvert des portes à de nouveaux artistes qui n'auraient pas pu voir le jour autrement, ont également baissé les barrières à l'entrée de l'industrie musicale, et ainsi permis à de nouveaux acteurs, évoluant habituellement sur des marchés différents, d'apparaître. « Même si les perdants ont déjà fait entendre leurs voix, il ne faudrait pas oublier les gagnants : les artistes indépendants qui profitent d'un outil pour exposer leurs nouveaux albums au public à faible coût, d'autres artistes qui vivent essentiellement de leurs concerts, les fabricants de lecteurs MP3 et DIVX, les fabricants de téléphone portables qui proposent des sonneries personnalisées, les Fournisseurs d'Accès à Internet. » (WAELBROECK, 2007)

Les premiers bénéficiaires de ces nouveaux modes de consommation sont logiquement les acteurs qui en sont les initiateurs : sans accès à Internet et sans lecteur capable de lire les MP3 ou les DVD musicaux, la situation actuelle n'aurait pas existé. Ces entreprises ont su en effet détecter très tôt les opportunités offertes par l'avènement du numérique : déjà en 1998, la société coréenne Saehan lançait le Mpman, premier lecteur MP3 au monde. En 2004, ce sont plus de 36 millions de baladeurs MP3 qui se sont vendus dans le monde, chiffre estimé à 132 millions pour 2009. En France, le nombre de ventes a triplé de 2004 à 2005, atteignant les 4,7 millions d'unités (SNEP, 2007). Les arguments de vente des FAI aux débuts d'Internet étaient clairement liés à la vitesse de téléchargement de fichiers sur les plateformes de P2P. Après quelques altercations avec les ayant droits, ces acteurs investissent désormais l'univers du téléchargement via les plateformes payantes, en basant leur offre sur le téléchargement légal de musique, qui devient un argument de vente (OBSERVATOIRE DE LA MUSIQUE, 2007). A titre d'illustration, l'accord récent de Neuf Cegetel avec Universal permet à ce fournisseur d'accès Internet d'inclure à son offre « Triple play » (29.90 €/mois) un accès illimité à la totalité d'un genre musical du catalogue d'Universal¹⁸.

Cette implication des FAI dans le marché de la musique diminuent le pouvoir détenu jusqu'à présent par les producteurs de musique : ce sont désormais les FAI qui pilotent l'offre, en contact direct avec le consommateur.

¹⁸ Accès à la totalité du catalogue facturé 4.99 € à l'abonné Neuf et seulement possible à partir du format « Play for sure » de Windows et qu'avec des baladeurs compatibles « Play for sure »

C'est notamment aussi le cas d'Apple, qui, après avoir connu un succès fulgurant avec l'*iPod*, a su détecter ce que les majors n'ont pas su voir : l'opportunité de distribuer de la musique en ligne offerte par l'avènement du numérique. La création de sa plateforme de téléchargement payant *iTunes* est le plus grand succès qui soit connu dans le domaine (EUROMONITOR, 2007c). Depuis, de nombreux acteurs ont suivi le modèle : AOL Music, Fnac Music, Virgin Mega, Musiwave...

D'autres groupes puissants ont quant à eux détecté les possibilités offertes par les sites de 2.0 : Google a racheté *YouTube* à la fin 2006 pour 1,65 milliard de dollars ; News Corporation a racheté *MySpace* 580 millions de dollars, et Microsoft a investi 240 millions de dollars dans *Facebook* (SNEP, 2007). Les opérateurs mobiles ont également saisi très tôt l'enjeu de l'échange de fichiers numériques : à la manière des fournisseurs d'accès à Internet, une grande partie de leur offre repose sur la possibilité d'écouter de la musique. Les revenus issus de la téléphonie mobile ont à ce titre été multipliés par 4 en deux ans, passant de 6,6 millions d'euros en 2004 à 26,4 millions en 2006 (SNEP, 2007). Marquant leur volonté de se positionner comme diffuseurs de musique, les opérateurs téléphoniques alignent désormais leurs tarifs sur les prix des plateformes payantes, concourant à faire du téléphone mobile un médium de diffusion de musique à part entière. Ils sont aidés en cela par les fabricants de terminaux, ces derniers trouvant un intérêt certain dans le développement du concept de « convergence numérique » (OBSERVATOIRE DE LA MUSIQUE / GFK, 2007). Un tiers du chiffre d'affaires des maisons de disque sur la téléphonie mobile est ainsi réalisé avec SFR, puis avec Orange et Bouygues pour respectivement 19 et 17% (SNEP, 2007).

CONCLUSION

Nous retiendrons que les effets des nouvelles pratiques de consommation via les réseaux Internet de Peer-to-Peer ou de sites de 2.0, ont un impact conséquent sur l'industrie musicale : l'utilisation de ces réseaux diminuent les coûts de distribution et de promotion inhérents à cette industrie. Plus qu'une crise de l'industrie, c'est un changement dans la chaîne de valeur qui semble s'opérer.

Si ces pratiques heurtent plus fortement les producteurs et éditeurs phonographiques dont la toute-puissance reposaient sur la gestion de ces coûts (notamment au niveau des ventes, qui diminuent d'année en année), elles sont majoritairement bénéfiques pour des acteurs n'ayant jusqu'à présent que peu de pouvoir de négociation : les consommateurs (sur les prix), les artistes (sur leur obligation de signer un contrat avec les maisons de disques pour atteindre la célébrité) et les professionnels du spectacle (sur leur choix de programmation). La filière de

l'industrie semble donc se rétrécir, en réduisant le nombre d'intermédiaires entre artistes et consommateurs finaux. Mais si Internet permet l'accroissement du bien-être social (gratuité et diversité musicale), il engendre également une baisse des barrières à l'entrée dans l'industrie, favorisant l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché, tels que les fournisseurs d'accès à Internet et les grands groupes de hautes technologies (Apple, Microsoft, SFR, etc.). Ces deux effets questionnent donc fortement le futur des éditeurs phonographiques : quasiment évincés du processus de rencontre entre artistes et consommateurs et contraints de conclure des partenariats avec les grands groupes pour générer des revenus, ces acteurs sont passés d'une position dominante à une position dominée sur le marché, qui n'apparaît pas comme soutenable sur le long terme. L'avantage architectural reposant sur la capacité d'appropriation de la valeur est ainsi remis en cause par les nouvelles pratiques de consommation. Quel sera le positionnement futur de cette profession ? A quoi donc ressemblera le nouveau modèle économique de l'industrie musicale ?

Ces acteurs continueront-ils à défendre le CD ou s'engageront-ils plus dans la convergence numérique par la diversification de leurs activités, notamment vers les produits dérivés (clés USB, téléphonie mobile...) et l'entrepreneuriat de spectacles¹⁹, qui sont les principales sources de revenus actuelles ? Pour le moment, la profession bénéficie de l'appui du gouvernement pour endiguer les effets du piratage, à travers la mise en place de nouvelles mesures de répression et de subventions détournées (crédits d'impôts). Jusqu'où l'Etat sera-t-il amené à interférer dans l'industrie musicale ? Si la musique devient peu à peu un « bien public », ne faudrait-il pas revoir les lois sur la propriété intellectuelle relatives à la musique, notamment la loi sur les droits d'auteurs ? Ces acteurs arriveront-ils à tirer meilleur parti des réseaux pour promouvoir les produits de leurs artistes ou mieux cerner le profil des consommateurs, comme préconisent PENARD et SUIRE (2006) ?

Devant la remise en question de l'économie de la « Sierra Madre », une réorganisation des techniques de distribution et de promotion classiques ne pourrait-elle pousser ces acteurs à se recentrer sur leur vocation originelle, le « scouting », afin de proposer une offre diversifiée de nouveaux talents ? On retrouve là les considérations sur les structures de la créativité dont nous avons exposé les éléments fondamentaux et la problématique de management d'un collectif de compétences. Cette question peut naturellement se poser à un niveau transectoriel dans les industries de la création au sens large²⁰.

¹⁹ Cf. DAVET et LABESSE (2007)

²⁰ Thomas Paris(2007), *Organisation, processus et structures de la créativité*, Culture Prospective, 2007-5 DEPS, Ministère de la Culture. (<http://www.culture.gouv.fr/deps>).

Bibliographie

- BENGHOZI P.-J., PARIS T. (2001), « L'industrie de la musique à l'âge d'internet. Nouveaux enjeux, nouveaux modèles, nouvelles stratégies. », *Gestion 2000*, mars-avril, p.41-60.
- BLACKBURN D. (2004) "On-line Piracy and Recorded Music Sales", Job Market Paper, Harvard University PhD Programme, 60p. Document non publié.
- BOCKSTEDT J., KAUFFMAN R. J., RIGGINS F.J. (2005), « The move to artist-led online music distribution: explaining structural changes in the digital music market », *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 10, pp. 7-38
- BOMSEL O. et alii (2004), « Enjeux économiques de la distribution des contenus », Rapport du CERNA - Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Étude Riam-Contango, 52p.
- BOUNIE, BOURREAU, WAELBROECK (2005), « Analysis of Music Consumption in French Graduate Schools », *Working Paper in Economic and Social Sciences ESS-05-01*, soumis à *Information Economics and Policy, Telecom Paris*, 27p.
- BOURREAU M., GENSOLLEN M., (2005) "L'impact du numérique sur la filière de la musique enregistrée", *Revue d'Economie Industrielle*, N°116, pp. 31-70.
- BOURREAU M., LABARTHE-PIOL B. (2003), « Un point sur Musique et Internet », 2èmes Doctoriales du GDR TIC et Société, ENPC, Marne-la-Vallée
- BOURREAU M., LABARTHE-PIOL B. (2005), « Crise des ventes de disques et téléchargements sur les réseaux Peer-to-Peer : le cas du marché français », *Réseaux*, Vol. 24 / N° 139, pp.105-144
- BURKE A.E. (1996), "How effective are international copyright conventions in the music industry?", *Journal of Cultural Economics*, Vol. 20, pp 51-66
- CHANTEPIE P. (2004) "Analyses économiques de la communication des contenus numériques sur les réseaux", Direction générale de l'Administration des Affaires culturelles, 78p.
- CHIOU J.S., HUANG C.Y., LEE H.H. (2005), "The antecedents of Music Piracy, Attitudes and Intentions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, pp.161-174
- CURIEN N. et alii (2004) "Towards a new business model for the music industry : accomodating piracy through Ancillary Products", Mimeo, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire d'Econométrie, Paris, 21p.
- CURIEN N., MOREAU F. (2006), "L'industrie du disque à l'heure de la convergence Télécoms-Médias-Internet", Mimeo, Conservatoire National des Arts et Métiers, 20p.
- DANIEL R. (2004) « Numérisation des œuvres sonores et perspectives pour l'industrie musicale : une approche en termes de différenciation », Centre de recherche en Economie et en Management (CREM), Université de Rennes 1, 21p.
- DUCHENE A., PEITZ M., WAELBROECK P. (2005) "Marketing Digital Music: can DRM help?", *Telecom Paris*, 18p.
- DUCHENE A., WAELBROECK P. (2003), "Legal and Technological Battle in Music Industry : Information-Pull vs. Information Push Technologies, mimeo, CERAS-ENPC, Paris
- FARCHY J. (2001), « Le droit d'auteur est-il soluble dans l'économie numérique ? », *Réseaux*, Vol. 110, pp. 16-40
- FAUHABER G. R. (2006), « File-sharing, copyright, and the optimal production of music », *Michigan Telecommunications and Technology Law Review*, Vol. 13, pp. 77-113
- GAYER A. SHY O. (2005), « Copyright Enforcement in the Digital Era », *CESifo Economic Studies*, Vol. 51, pp. 477 - 489
- GENSOLLEN M. (2003) "Biens informationnels et communautés médiatées", *Revue d'économie politique*, n° Avril 2004, N° "Marchés en ligne et communautés d'agents", 22p.
- HANDKE C. (2006), « Plain destruction or creative destruction ? Copyright erosion and the evolution of the record industry », *Review of Economic Research on Copyright issues*, Vol. 3, pp. 29-51
- HARARI O. (1999), "You say you want a revolution?", *Management Review*, pp. 30-33
- HUI K.L., PNG I.P.L (2001, revised 2002) "Piracy and the legitimate demand for recorded music", *Contributions to Economic Analysis & Policy*, Vol. 2; Issue 1, Article 11, 26p.
- IFPI (2006), « Piracy Report – Protecting Creativity in Music », Londres, 20p.
- IFPI (2007), "Digital Music Report", London , 22p.
- JACOBIES M.G., KNUDSEN T., AUGIER M. (2006), « Benefiting from innovation : Value creation, value appropriation and the role of industry architectures » *Research Policy* 35, p. 1200-1221.
- KNOWLES J. (2006), "A survey of Web 2.0 music trends and some implications for tertiary music communities", In *Proceedings National Council of Tertiary Music Schools Conference 2007 - Music in Australian Tertiary Institutions: Issues for the 21st Century*, Queensland Conservatorium Griffith University, Brisbane, Australia, 31p.
- KUBACKI K., CROFT R. (2004), "Mass marketing, music and morality", *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 577 – 590

- KUBACKI K., CROFT R. (2005), "Paying the Piper: a study of musicians and the music business", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 10, pp. 225 – 237
- KUBACKI K., CROFT R. (2006), « Artist's attitudes to marketing : a cross-cultural perspective », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 11, pp. 335 – 346
- LE BARILLEC S. (2006), « La crise de l'industrie musicale », *Mémoire de Recherche*, Université de Caen Basse-Normandie, 71p.
- LE DEUFF O. (2006), "Le succès du web 2.0 : histoire, techniques et controverse", Université de Rennes 2, *Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication*, 12p.
- LIEBOWITZ S. (2003), "Will MP3 downloads annihilate the record industry? The evidence so far", *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, Editions Gary Libecap, JAI Press, pp. 229-260
- LIEBOWITZ S. (2005a) « Economists examining file-sharing and music sales », *Industrial Organization and the Digital Economy*, MIT Press, 31p.
- LIEBOWITZ S. (2005b) "Testing File-Sharing's Impact by Examining Record Sales in Cities", Working Paper, School of Management, University of Texas at Dallas, 31p.
- MOYON E. (2006), « Nouvelles pratiques de consommation et innovations technologiques : quels impacts sur l'industrie de la musique ? », *Mémoire de Master en Stratégie et Management des Organisations de l'IAE*, Université de Lille 1, 95p.
- MOYON E., LECOCQ X. (2007), « La dynamique des réponses stratégiques des majors au changement institutionnel dans l'industrie de la musique », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique de Montréal*, 28p.
- OBERHOLZER-GEE F., STRUMPF K. (2007) « The effect of file sharing on record sales : an empirical analysis », *Journal of Political Economy*, Vol. 115, 42p.
- OLIVENNES D. (2007), « Le développement et la protection des œuvres culturelles sur les nouveaux réseaux », *Rapport au Ministre de la Culture et de la Communication*, 44p.
- PAVLOV O. V. (2005) « Dynamic analysis of an institutional conflict : Copyright Owners against Online File Sharing », *Journal of Economic Issues*, pp. 633- 663
- PEITZ M., WAELBROECK P. (2003a), « The Effect of Internet piracy on CD sales: cross-effect evidence », *CESifo Working Paper N° 1122*, 20p.
- PEITZ M., WAELBROECK P. (2003b), "Piracy of Digital Products: a critical review of the economics literature", University of Mannheim/ECARES, 22p.
- PEITZ M., WAELBROECK P. (2004), "File-Sharing, Sampling and Music Distribution", *International University of Germany – ECARES*, Working Paper, 24p.
- PEITZ M., WAELBROECK P. (2005) « An economist's guide to digital music », *CESifo Economic Studies*, Vol. 51, pp. 359-428
- PENARD T., SUIRE R. (2006), « Le rôle des interactions sociales dans les modèles économiques d'Internet », *Cahier de recherche MARSOUIN n°11*, 19p.
- PONTE L. M. (2006), « The emperor has no clothes : how digital sampling infringement cases are exposing weaknesses in traditional copyright law and the need for statutory reform », *American Business Law Journal*, Vol. 43, Issue 3, pp. 515 - 560
- RANAIVOSON H. (2005), « Le numérique au secours de la diversité musicale ? », *CES-Matisse*, Université Paris I Panthéon Sorbonne, CNRS, 3p.
- RANAIVOSON H. (2006), « La concentration des ICIC et ses conséquences sur la diversité culturelle : le cas de l'industrie musicale », *CES-MATISSE Université Paris I Panthéon Sorbonne*, Colloque international « Mutations des Industries de la Culture, de l'Information et de la Communication », Paris
- RANAIVOSON H. (2007), « La diversité musicale face aux défis des technologies numérique », Colloque « Les marchés de la musique et du cinéma », *Institut National de l'Audiovisuel*, Paris
- SALAME A. (2007), « Marketing viral et comportement des consommateurs », *Mémoire de Recherche Appliquée*, Ecole Supérieure de Commerce d'Amiens, 74p.
- SAMUELSON P. (2003), « DRM, (And, Or, Vs.) the Law », *Communications of the ACM* 46, pp. 41-45.
- TEECE D.J. (1986), "Profiting form technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing an public policy", *Research Policy* vol. 15, pp.285-305.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), p. 509-533.
- TRICOIT M-G. (2006), "Marketing tribal et spectacle vivant : cibler et développer des communautés de consommateurs autour d'artistes et de spectacles vivants musicaux afin d'augmenter la fréquentation des concerts et festivals", *Mémoire de Recherche*, Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers, 101p.
- WAELBROECK P. (2007), « Evolution du marché de la musique préenregistrée à l'ère numérique », *Reflats et Perspectives de la vie Economique*, p. 83 à 92

ZENTNER A. (2003, révisé en 2006) “Measuring the Effect of Music Downloads on Music Purchases”, Journal of Law and Economics, n°49 - Avril 2006, pp. 63-90
ZHANG M. X. (2002) « Stardom, Peer-to-Peer and the socially optimal distribution of music », Sloan School of Management / MIT, 22p.

Rapports, périodiques et sites Internet :

BAZOT A. (2006), « Droit d’auteur et Internet : une rengaine mal inspirée », Document disponible sur Internet : <http://www.quechoisir.org/positions/Droits_d_auteur_et_Internet_Une_rengaine_mal_inspiree/184C7FE0064E82BAC12571390041D851/IMAGE-SON-INFORMATIQUE/IMAGE-SON/Musique/IMA101.htm>, consulté le 12/11/07

CALON V. (2006), « Les internautes boudent les plateformes de téléchargement payant », LSA n°1989, p.16

COLLARD L. (2007), « The Internet Music Revolution », Document disponible sur Internet : <<http://mms.ecs.soton.ac.uk/2007/papers/34.pdf>>, consulté le 12/11/07

DAVET S., LABESSE P. (2007), « Les producteurs de disques se transforment en producteurs de concerts », Le Monde du 10 mai 2007, p.12

DELAHAYE S. (2007), « Le modèle Radiohead fait des petits : dans la lignée du groupe anglais, Saul Williams et Trent Reznor sortent un album uniquement sur le net. Entre 0 et 3,5 euros. », Ecrans (Libération) du 2 Novembre 2007, Document disponible sur Internet : <<http://www.ecrans.fr/Musique-Le-modele-Radiohead-fait,2448.html>>, consulté le 13/11/07

DELAHAYE S. (2007) « Radiohead, piraté malgré tout. Mis en vente sur Internet à un prix libre, le nouveau Radiohead a tout de même été téléchargé sur les réseaux pirates. », Ecrans (Libération) du 17 Octobre 2007, Document disponible sur Internet : <<http://www.ecrans.fr/Le-prix-du-dernier-Radiohead-A,2232.html>>, consulté le 13/11/07

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2007a), « Online community : Top 5 trends », Document disponible sur Internet :

<<https://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=209&PageID=724&cached=false&space=CommunityPage>>, consulté le 30/10/07

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2007b), “The social networking phenomenon”, Document disponible sur Internet :

<<https://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=209&PageID=724&cached=false&space=CommunityPage>>, consulté le 29/10/07

EUROMONITOR (2007c) “Apple’s iPod Takes Over”, Document disponible sur Internet : <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=209&PageID=724&cached=false&space=CommunityPage>>, consulté le 29/10/07

GIRARDEAU A. (2007), « Le prix du dernier Radiohead ? A vous de choisir », Ecrans (Libération) du 1^{er} Octobre 2007, document disponible sur Internet : <<http://www.ecrans.fr/Le-prix-du-dernier-Radiohead-A,2232.html>>, consulté le 13/11/07

GIRAUD P.N. (2004) “Un spectre hante le capitalisme : la gratuité”, le Monde, 6 Mai 2004, p.11

HENNI J. (2007), « Les Interprètes contre les maisons de disque », Les Echos du 14 Novembre 2007, p.26

HENNI J. (2007), « Piratage : les recommandations Olivennes », Les Echos du 21 Novembre 2007, p.33

HENNI J., POUSSIELGUE G. (2007), « La lutte contre le piratage sur Internet entre dans le concret », Les Echos du 26 Novembre 2007, p. 26

KATOIRE P. (1998), « La filière musicale », document disponible sur Internet : <http://mp3.deepsound.net/infos_utiles_d.php?id=00010>, consulté le 13/11/07

OBSERVATOIRE DE LA MUSIQUE / GFK (2007), « Le marché du support musical au 3ème trimestre 2007 », Paris, 7p.

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE (2007), « Qu'est-ce que la propriété intellectuelle ? », Document disponible sur Internet : <<http://www.wipo.int/about-ip/fr/>>, consulté le 28/11/07

PAQUETTE E. (2007), « MySpace proposera des chansons financées par la publicité », Les Echos du 12 Novembre 2007, p.25

POUSSIELGUE G. (2007), « Piraterie : la mission Olivennes penche pour la répression », Les Echos du 16 et 17 Novembre 2007, p.27

POUSSIELGUE G. (2007), « La filière musicale obtient l'extension de son crédit d'impôt », Les Echos du 27 Novembre 2007, p.30

SNEP (2007), « L'Economie de la production musicale 2007 », Paris, 104p.

UFC-QUE CHOISIR (2005), « Peer-to-Peer et téléchargement de fichiers : l'impact d'une rémunération alternative », Document disponible sur Internet : <<http://www.quechoisir.org/Position.jsp;jsessionid=BF593A434B1DEE66024BBB6F9EF0F9F8.tomcat1?id=Ressources:Positions:80F51FB418CE9CCEC12570150043E905&categorie=NoeudPClassement:EEBD39FA924319E6C1256F0100349092&catcss=IMA201>>, consulté le 17/11/07

UFC-QUE CHOISIR (2007), « Commission Olivennes, la contribution de l'UFC-Que choisir », Document disponible sur Internet : <<http://www.quechoisir.org/Position.jsp?id=Ressources:Positions:8883139C45AB1A0AC125739300339669>>, consulté le 17/11/07