
Haute école

« ICHEC – ECAM – ISFSC »



BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment l'ère du digital a-t-elle modifié les business model dans l'industrie de la musique ?

Mémoire présenté par :

Lucas PAPY

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Sébastien THINNES

Haute école

« ICHEC – ECAM – ISFSC »



BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment l'ère du digital a-t-elle modifié les business model dans l'industrie de la musique ?

Mémoire présenté par :

Lucas PAPY

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Sébastien THINNES

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire, monsieur Sébastien Thines qui m'a fait l'honneur de superviser mon mémoire pour sa dernière fois en tant que promoteur à l'ICHEC. Il m'a grandement aidé tout le long de la réalisation de ce mémoire avec ses conseils et recommandations.

Je remercie également mon père pour le soutien inébranlable qu'il m'a apporté jusqu'à la fin de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe de JEUNES BOSS qui m'a permis de croire en mes objectifs dans la musique et pour leur contribution à l'industrie musicale belge et bruxelloise.

Je tiens aussi à remercier Youri, Arthur et toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à la conception de ce mémoire.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, PAPY, Lucas, en Master 1, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....	1
Partie 1 : Contextualisation.....	3
1 Histoire de la musique.....	3
1.1 Origine de la musique.....	3
1.2 Le phonographe	3
1.3 Première Guerre mondiale.....	5
1.4 L'entre-deux-guerres	5
1.5 Les Trente Glorieuses	6
1.6 Début de la crise.....	7
1.7 Peer To Peer	8
1.8 Le streaming musical	9
2 Champs d'activités autour de l'artiste	10
2.1 Les fondamentaux	10
2.1.1 La musique enregistrée	10
2.1.2 L'édition musicale.....	11
2.1.3 La scène	12
2.2 Les utilisations secondaires	12
2.2.1 Les produits dérivés.....	12
2.2.2 Audiovisuel	13
2.2.3 La synchronisation	13
2.3 Les nouveaux territoires	14
2.3.1 Branding & Partenariat.....	14
2.3.2 Direct-To-Fan	14
2.3.3 Internet et Mobile	15
3 Majors & Labels.....	15
4 Métiers	17
4.1 Manager d'artiste.....	17
4.2 A&R	17
4.3 Legal business affairs.....	18
4.4 Marketing	19
4.5 Booker/Tourneur.....	19
4.6 Le directeur artistique	20

4.7	L'ingénieur du son	20
5	Les contrats	21
5.1	Le contrat d'artiste	22
5.2	Le contrat de licence	23
5.3	Le contrat de vente et de distribution	23
5.4	Le contrat d'édition	24
5.5	Le contrat 360°	24
	Partie 2 : Business model.....	26
6	Le modèle RCOV	26
7	Le business model traditionnel de l'industrie.....	27
7.1	Ressources et compétences	27
7.2	Organisation	28
7.3	La proposition de valeur	28
8	Adaptation de l'industrie face à l'arrivée d'internet	30
8.1	Réorganisation de la proposition de valeur.....	30
8.2	Optimisation du business model	31
8.3	Création de nouvelles sources de valeurs et réinvention du business model	32
8.3.1	L'extension des réseaux de valeurs	33
8.3.2	Le regroupement des propositions de valeurs	34
8.3.3	L'acquisition de nouvelles ressources et compétences	35
8.4	Résultat	36
9	Le streaming musical.....	37
9.1	La plateformisation de la musique	38
9.2	Les différentes plateformes de streaming	40
9.2.1	Spotify	40
9.2.2	Apple Music	40
9.2.3	Tencent Music	40
9.2.4	Amazon Music	40
9.2.5	Youtube Music	41
9.2.6	Tidal	41
9.2.7	Deezer	41
9.3	Le marché du streaming en quelques chiffres	42
9.4	La concurrence sur le marché du streaming musical.....	44
9.4.1	Abus de pouvoir d'apple ?	46

9.5	La rémunération des plateformes de streaming	46
9.6	La rémunération par stream.....	48
9.7	La rémunération par utilisateur.....	50
9.8	Un acteur méconnu du grand public : les agrégateurs	51
10	Les majors, rois indétronnable s ?	52
10.1	Les majors se protègent des indépendants	54
10.2	Le cas des playlists.....	57
10.3	Reconfiguration des compétences	59
11	Problème dans la chaîne de valeur.....	60
12	Résultat	62
	Partie 3 : Et les artistes dans tout ça ?.....	64
13	Focus sur la situation des artistes.....	64
13.1	Secteur grandissant chez les artistes.....	66
13.1.1	La scène	66
13.1.2	Le merchandising.....	70
14	Comment vivre de sa musique : le business model.....	73
14.1	Free-To-Play	73
14.1.1	L'importance de la fan base.....	75
14.1.2	Le besoin de valeur ajoutée.....	76
14.2	D2C & DWC	77
14.3	Artrepreneur	81
14.4	Les limites.....	82
14.5	En résumé.....	82
	Conclusion générale.....	84
	Bibliographie.....	90

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Le phonographe d'Edison	4
Figure 2: Evolution du chiffre d'affaires mondial de l'industrie musicale de 2001 à 2018 par segment.	10
Figure 3: Les 3 majors de l'industrie musicale.....	16
Figure 4:Part de marché de l'industrie de la musique enregistrée en 2018	16
Figure 5:Schéma du fonctionnement d'un contrat 360°	25
Figure 6:Schéma du model RCOV	27
Figure 7: Evolution des revenus de l'industrie de la musique aux États-Unis de 1950 à 2015	29
Figure 8:Schéma du business model traditionnel.....	30
Figure 9:Schéma représentant l'extension des réseaux de valeurs	33
Figure 10:Schéma représentant le regroupement des propositions de valeurs.....	35
Figure 11:Schéma représentant le développement du business model avec le contrat 360°	36
Figure 12:Part de marché des plateformes de streaming ainsi que leur chiffre d'affaires respectifs lors du 2e quadrimestre 2022	42
Figure 13:Part du chiffre d'affaires par segment dans l'industrie de la musique en 2022	43
Figure 14:Evolution des revenus de l'industrie de la musique enregistrée de 1999 à 2022 dans le monde	44
Figure 15:Rémunération des plateformes de streaming	48
Figure 16:Chiffre d'affaires et nombre d'abonnés payants de 2017 à 2022.....	61
Figure 17:Revenus de l'industrie de la musique par segment de 1984 à 2017	67
Figure 18: L'un des premiers t-shirts à l'effigie d'Elvis Presley réalisé par un fan	70
Figure 19: Evolution du chiffre d'affaires des supports musicaux aux Etats-Unis de 1973 à 2021	72
Figure 20:Les 15 CD différents de l'album Civilisation d'Orelsan	73
Figure 21: L'industrie de la musique dans un monde idéal	77
Figure 22: L'industrie de la musique dans le vrai monde	78
Figure 23: L'écosystème de l'industrie de la musique aux États-Unis	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Expansion potentiel des labels dans l'industrie de la musique live.....	69
--	----

INTRODUCTION GÉNÉRALE

“La musique mérite d'être la seconde langue obligatoire de toutes les écoles du monde.” (Le Figaro, 2023). Cette citation de l'auteur belge Paul Carvel montre à quel point la musique est importante dans notre société. Il ne se passe pas un jour où nous n'écoutes pas de la musique que ce soit voulu ou non. La musique nous accompagne partout et à chaque moment de notre vie que ce soit pour des moments heureux comme malheureux, lorsqu'on est seul, lorsqu'on est entouré de ceux qu'on aime, à la maison, dans la voiture, lorsque notre téléphone sonne, dans l'ascenseur. Cela nous permet de partager des émotions et chez certains comme pour moi, cela crée des passions.

Ce mémoire est né de cette passion et d'une volonté de comprendre comme cette musique fonctionne, du moins son industrie. Et selon moi, pour la comprendre, au mieux il fallait que je l'analyse sous l'angle des business model qui intègrent cette industrie. Le business model me donne l'opportunité d'analyser et de comprendre l'industrie de la musique de manière transversale et dans son entièreté. Pour un enfant de la génération Z, quoi de plus logique que de se concentrer sur l'impact que l'ère du digital a eu sur l'industrie.

L'industrie de la musique a connu une transformation profonde à l'aube de l'ère numérique, avec l'avènement d'internet et l'évolution des technologies associées. L'objectif de ce mémoire est d'explorer de manière approfondie l'évolution des business model au sein d'une industrie dynamique, se concentrant sur la question centrale :

« Comment l'ère du digital a-t-elle modifié les business model dans l'industrie de la musique ? »

L'avènement de la musique en streaming, le partage de fichiers en ligne, les réseaux sociaux et d'autres avancées technologiques ont créé des opportunités sans précédent, mais ont également posé des défis significatifs aux acteurs traditionnels. Cette recherche vise à comprendre comment les différents intervenants de l'industrie allant des artistes, labels, plateformes de streaming aux entreprises technologiques, se sont adaptés à ces bouleversements numériques.

La première partie vise à contextualiser la naissance et l'évolution de l'industrie de la musique. C'est un point de repère pour comprendre les différents rouages de l'industrie, ses acteurs majeurs, leur implication et leur relation. Nous commencerons par l'origine de la musique jusqu'à l'apparition de son industrie. Nous parcourrons l'évolution de l'industrie jusqu'à la naissance du streaming musical. Ensuite, nous expliquerons quels sont les différents éléments de l'industrie de la musique. Par la suite, nous nous pencherons sur les différents acteurs et plus précisément des acteurs historiques que sont les majors et les labels. Nous décrirons les métiers qui découlent de l'industrie de la musique et nous terminerons cette première partie par les différents contrats qui existent dans l'industrie.

La seconde partie se concentre sur les business model mis en place et leurs évolutions en passant par les causes de ces changements et les conséquences. Cette partie sert à comprendre comment les différents facteurs du business model ont évolué face à la révolution qu'est internet. Est-ce qu'internet a pu apporter une plus-value dans l'industrie musicale et comment les différents acteurs ont pu en profiter ou pas ? Le streaming musical a une part très importante dans l'évolution des business model de l'industrie car il a changé la façon dont on consomme la musique. On comprendra

que l'importance du streaming dans l'industrie de la musique entraîne des conséquences sur une grande partie des aspects du business model.

Pour finir, la troisième partie consiste à remettre au centre du débat l'acteur clé de l'industrie qui est l'artiste et d'analyser sa situation. On va essayer de comprendre comment il réagit aux changements qui ont été apportés dans l'industrie à l'ère du digital. Par la suite, l'objectif est de proposer un business model afin de répondre aux problématiques que l'acteur, qui est la source de cette industrie, rencontre.

Pour réaliser ce mémoire, la méthodologie utilisée s'est appuyée sur diverses sources riches et variées : des articles de presse et scientifiques, des ouvrages et des rapports spécialisés sur l'industrie de la musique. Ce mémoire est aussi enrichi de nombreuses interviews dont celles que j'ai réalisées qui permettent de mieux comprendre l'industrie à l'aide de professionnels du milieu.

PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION

1 HISTOIRE DE LA MUSIQUE

1.1 ORIGINE DE LA MUSIQUE

La musique n'a pas d'origine connue. Bien qu'elle ait toujours semblé être un élément fondamental des civilisations, il est quasiment impossible de trouver son origine car contrairement à la peinture ou la sculpture, la musique ne laisse pas de trace. Néanmoins, selon les historiens et les archéologues, l'*Homo sapiens* est le premier à avoir inventé la musique à l'aide de son corps, en utilisant ses voix, pieds et mains afin de les utiliser lors de cérémonies. Par la suite, l'*Homo sapiens* a développé des instruments à l'aide d'os, de roseaux et de bois tels que des sifflets, des flûtes ou encore des tambours. Avec le temps, les civilisations ont appris à travailler le cuivre et le bronze, ce qui a permis de produire des instruments comme des cors, des trompes ainsi que des trompettes. La musique accompagna d'autres activités telles que la danse qui fut vraisemblablement plus ancienne que la musique. La musique a aussi accompagné la religion et des rites spirituels ainsi que les fêtes, les banquets et cérémonies. (Pernon, 1998).

A partir du XV^e siècle grâce à l'invention de l'imprimerie, la musique devient de plus en plus populaire et le public devient le premier mécène de la musique profane. Par la suite, il y eut l'émergence de mécènes privés. Les musiciens devaient travailler pour gagner de l'argent. Les musiciens privés, royaux et religieux, ont ainsi créé la première industrie musicale.

Au XVIII^e siècle, il est devenu commun d'acheter un ticket pour un concert. Il était aussi possible d'acheter des abonnements pour assister à plusieurs concerts et ce système a permis de financer les opéras et les orchestres. (Ogden et al., 2011).

La musique a donc toujours fait partie de nos sociétés et a accompagné les civilisations dans plusieurs aspects que ce soit pour des rites à des fins religieuses, par loisir, pour transmettre des émotions ou pour partager une culture commune. Jusque-là, la musique était partagée le temps d'un moment mais s'évaporait dans l'histoire de l'humanité. Comme l'imprimerie permit aux idées et aux connaissances de se répandre dans le monde, une invention permit à la musique de rester ancrée dans l'histoire.

1.2 LE PHONOGRAPHE

En 1877, Thomas Edison présente son invention au monde, le phonographe. « La phonographie consiste en un procédé mécanique d'enregistrement ou de reproduction de sons fondé sur la transmission de vibrations par l'intermédiaire d'une pointe se déplaçant sur un disque en rotation ». (Larousse, s.d.). Cette invention n'avait pas comme but premier d'être utilisée à des fins musicales. Son objectif était de permettre d'écrire des lettres sans l'aide de la sténographie, de créer des livres phonographiques pour les aveugles ou encore d'aider à l'enseignement de l'élocution. Lors de son arrivée en Europe, le phonographe est principalement utilisé pour enregistrer les discours des grands hommes. Il est aussi utilisé par les anthropologues et ethnologues pour enregistrer les dialectes, rituels et chants de tribus en voie de disparition. (Tournès, 2008).

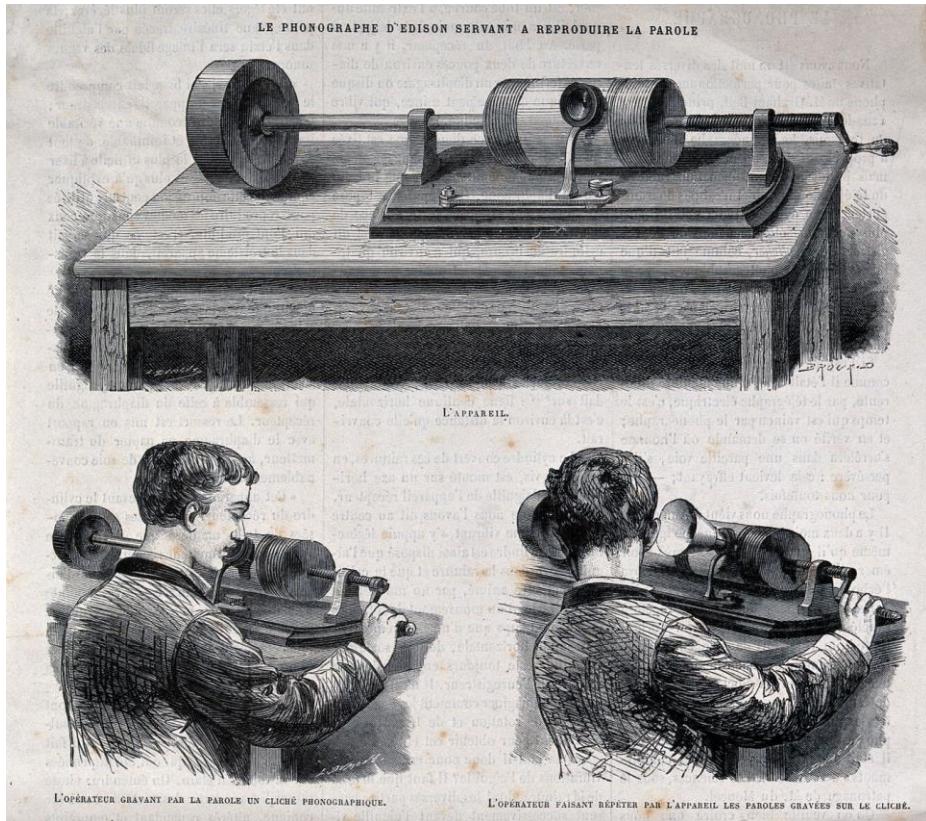


Figure 1: Le phonographe d'Edison

Source: Welcome Collection. (2023). *Acoustics: an Edison wax cylinder recorder*. Wood engraving. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://wellcomecollection.org/works/u4k8fe2e>

Jusque-là, l'utilisation du phonographe est donc principalement à titre administratif, éducatif et pour la conservation du patrimoine mais au niveau commercial, le phonographe peine à satisfaire les attentes. C'est alors que les premiers industriels du phonographe vont se diriger vers d'autres usages tels que la musique.

Vers la fin des années 1880, l'idée d'enregistrer de la musique à l'aide d'un phonographe et de la commercialiser via des machines payantes fait son apparition. Ces ancêtres du juke-box vont avoir du succès et les industriels vont promouvoir l'écoute de la musique enregistrée en plaçant les machines à des endroits publics tels que des gares et bâtiments publics. Petit à petit, le phonographe évolue et quitte le monde administratif et éducatif pour devenir un objet de loisir musical. Dans un premier temps, le phonographe se répand dans les cafés, les music-halls et les fêtes foraines. Au fil des innovations techniques, le phonographe s'installe dans les foyers des familles, ce qui permet de développer de plus en plus l'industrie. (Tournès, 2008).

Des entreprises se créent afin d'exploiter la création de cylindres enregistrés ainsi que les appareils permettant leur écoute. Plusieurs sociétés se développent à la fin du XIX^e siècle aux États-Unis et en Europe avec comme précurseur du côté européen, Berliner. Berliner avait créé une version améliorée du phonographe, le gramophone qui, à la différence de son homologue américain, enregistrait les sons sur des disques et non des cylindres. Cette différence majeure permettait un gain de place mais aussi la reproductibilité. Avec les cylindres, les musiciens devaient enregistrer

autant de fois qu'il existait de copies. Mais avec le disque, il était possible de copier l'original. Cette avancée permis la production de masse et l'accélération de l'industrie.

Au tout début du XX^e siècle, la qualité et la possibilité de la production de masse permirent au disque de s'imposer comme leader sur le marché de la musique enregistrée. A partir de là, les entreprises majeures qui sont principalement américaines, françaises, allemandes et anglaises se sont développées dans le monde entier. (Tournès, 2008).

1.3 PREMIÈRE GUERRE MONDIALE

La Première Guerre mondiale sera un tournant important pour l'industrie de la musique. Elle marque le renversement de situation entre l'Europe et les États-Unis car les industries européennes se concentrent sur une industrie de guerre tandis que les Américains ont pu en profiter pour prendre de l'avance ainsi que pour développer une musique américaine. En effet avant cela, les États-Unis dépendaient culturellement de l'Europe. Privée des artistes européens, l'industrie américaine va chercher à développer son répertoire à l'aide d'artistes locaux.

A la sortie de la guerre dans les années 1920, la technologie va s'améliorer et la musique ne sera plus gravée de manière mécanique mais de manière électrique avec les ondes sonores qui sont transformées en impulsions électriques qui permettent de graver le disque. L'enregistrement électrique offre des possibilités techniques aux artistes pour trouver une nouvelle façon de travailler leur musique. L'enregistrement demande donc plus de connaissances. C'est à ce moment-là que l'ingénieur du son va faire son apparition. En plus de lui, on voit naître la profession de directeur artistique du fait que le marché de la musique se développe, se complexifie et est en constante recherche de nouveaux artistes pour étoffer le catalogue proposé aux clients. Le directeur artistique s'occupe de sélectionner les titres, supervise leur enregistrement tout en proposant de nouvelles idées et cherche de nouvelles sonorités.

Avant 1914, les artistes ne s'intéressaient pas obligatoirement à l'enregistrement sur disque à cause de conditions tout de même pénibles malgré l'amélioration en comparaison avec l'enregistrement sur cylindre. Avec la technologie électrique, les artistes considèrent de plus en plus l'enregistrement sur disque comme une activité à part entière à côté des performances scéniques.

Dans les années 1920, la radio va se développer et devenir une menace pour l'industrie phonographique. On constate une baisse du chiffre d'affaires pour la vente de phonographe passant de 106 millions de dollars en 1921 à 6 millions de dollars en 1933 aux États-Unis, en plus de cela... (Tournès, 2008).

1.4 L'ENTRE-DEUX-GUERRES

...Durant l'entre-deux-guerres l'industrie musicale, comme la plupart des industries, sera marquée par la crise de 1929. Aux États-Unis, en 1932, la vente de disques chute pour tomber à 10% (15 millions) du volume de 1929 et remontra à peine à 25 millions de disque en 1935. En Allemagne, on est passé de 30 millions de disques vendus en 1928 à 5 millions en 1935. (Tournès, 2008).

Cette situation poussa à la restructuration de l'industrie. Les deux acteurs majeurs au niveau américain se font racheter par des acteurs de la radio. Victor devient Radio Corporation of America Victor. Et Columbia Records est reprise par Columbia Broadcasting System (CBS). Au milieu des

années 1930, trois acteurs ont survécu : l'anglais Electric Musical Industries (EMI), et les deux américains RCA Victor et Columbia. En 1929, Decca, un nouvel opérateur, rentre dans le marché avec une stratégie d'économie d'échelle afin de vendre les disques à prix réduit. Les premières stratégies de « Star System » avec une promotion agressive des artistes tels que Bing Crosby et les Dorsey Brothers vont faire leur apparition. Avec des acteurs tels que RCA Victor et CBS, la radio sera intégrée à l'industrie musicale afin de s'en servir comme outil de promotion de la musique. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

A ce stade-là, on peut déjà parler du business model qui existe dans l'industrie de la musique.

Dans un premier temps, l'artiste, qu'il soit auteur ou compositeur, produit une œuvre. Le manager de l'artiste va servir de relais vers deux acteurs : l'éditeur qui dépose l'œuvre, s'occupe des droits d'auteurs et prépare une démo afin de la présenter au producteur, et le producteur qui finance l'enregistrement de l'œuvre et met à disposition de l'artiste un studio, des musiciens (si nécessaire) et un ingénieur du son.

Une fois l'œuvre finie, elle est préparée pour un usage commercial avec le développement d'un design et d'un packaging pour la distribution.

La production des disques est gérée par le distributeur. Son rôle est de livrer l'ensemble des disques à des revendeurs et ainsi d'atteindre la cible finale, le client.

Dans ce business model, il faut ajouter des campagnes publicitaires via la radio et le support de concerts live afin de susciter l'intérêt des consommateurs. Sans oublier que les jukebox deviendront dans les années 1940 un vecteur-clé dans la promotion des singles. (Ogden et al, 2011).

1.5 LES TRENTE GLORIEUSES

Après la Seconde Guerre mondiale, l'industrie de la musique va être marquée par plusieurs événements. Le premier est la création du microsillon. Le microsillon, produit par CBS, aussi appelé 33 tours, est un disque qui se démarque sur le marché car il permet d'avoir une durée d'enregistrement pouvant aller jusqu'à une vingtaine de minutes comparé à quatre minutes pour son prédécesseur, le 78 tours. Ce disque surnommé Long Playing (LP), qui est de meilleure qualité grâce à l'utilisation du vinyle, constitue une évolution pour les auditeurs mais aussi pour les artistes qui pourront développer leur créativité au-delà des quatre minutes. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

Cette avancée permet à l'industrie du disque de croître rapidement au point d'arriver à une croissance de 10 à 20% par an dans les années 1950 et 1960. La croissance démographique, la bonne conjoncture économique et le développement de la société de consommation dans les pays industrialisés joueront aussi un rôle très important. Les amateurs de musique croissent durant le baby-boom et la moyenne d'âge des personnes ayant un pouvoir d'achat diminue. Par exemple en France, il se vend 84 000 tourne-disques en 1954 pour 129 000 en 1955, soit une augmentation de 53% en seulement un an.

Au même moment, il y a une multiplication de petits labels qui vont se développer grâce à l'élargissement du marché, ce qui offre une diversification du type de musiques proposées. Néanmoins, la plupart du temps, si un petit label arrive à faire éclore une star, cette dernière rejoint une plus grande firme afin de profiter d'une meilleure rémunération, d'une meilleure diffusion et de meilleures conditions de travail.

Cette période va voir l'apparition, grâce à la société Ampex, du magnétophone en 1948 qui, combiné avec la cassette en 1963, connaît un réel succès auprès du grand public. L'époque correspond à l'émergence de musiques comme le rock & roll ou encore la pop et à la naissance de stars comme Elvis Presley, les Rolling Stones, Johnny Halliday, les Beatles, Michael Jackson, etc.

Comme pour la radio, l'arrivée de la télévision dans les foyers va être un nouveau terrain de jeu pour les majors. Il y aura donc une synergie entre les différents médias afin de promouvoir la musique. Les artistes passeront du rang de vedettes à celui de stars. Elvis Presley, star montante du rock & roll, doit en partie son succès à la télévision et à son passage au show d'Ed Sullivan, célèbre animateur à son époque. Il est visionné par plus de 50 millions de téléspectateurs. C'est également le cas pour les Beatles en Angleterre ou pour Johnny Halliday en France. Leur passage à la TV leur a permis de passer un cap. Les majors vont donc baser leur stratégie sur une complémentarité entre les différents médias. (Tournès, 2008).

L'arrivée de Warner Bros dans l'industrie de la musique va jouer un rôle important dans son organisation. L'objectif de Warner, qui vient de l'industrie du cinéma, est de racheter des labels afin de profiter de leur expertise et de leur créativité et de combiner cela avec la force du géant pour apporter une synergie en termes d'administration, de logistique et de structure. A la suite de cela, les autres majors vont adopter la même stratégie.

Les majors vont profiter de leur taille pour mettre en place une stratégie d'échelle au niveau de la distribution. Et les petits distributeurs ne pouvant pas rivaliser, il se feront éjecter du marché. Les labels indépendants vont donc se tourner vers les majors pour profiter de leurs services de distribution. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

En 1978, le marché du disque atteint son apogée avec 2 milliards de vinyles vendus sur le globe mais cette porte va se fermer pour en ouvrir une nouvelle, celle du numérique. (Zénouda, 2014).

1.6 DÉBUT DE LA CRISE

L'année 1979 marque le début de la deuxième crise du disque. On constate une chute de 20% pour l'Angleterre et de 11% pour les États-Unis. Comme en 1929, le contexte économique n'est pas favorable et la musique doit faire face à un nouveau concurrent dans le domaine des loisirs, les jeux vidéo. Une autre explication de ce déclin est l'apparition des cassettes vierges qui permettent la copie de disque. CBS a mené une étude pour conclure qu'elles coûtaient à l'industrie des centaines de millions de dollars. La RIAA (Recording Industry Association Of America) lance même une campagne afin de sensibiliser le public contre la copie via cassette, intitulée « Home Taping Is Killing Music ». (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

On constate aussi quelques dysfonctionnements dans la stratégie des maisons de disque qui augmentent leur budget dédié au marketing avec un chiffre d'affaires qui, lui, n'augmente pas aussi vite. L'autre problème est la règle du "100% return", privilège qui, dans le processus de distribution, permet aux détaillants de renvoyer les invendus sans frais. Ce qui les pousse à prendre plus de stock que nécessaire car cela ne représente aucun risque pour eux. Mais les calculs de vente se faisaient selon le nombre de disques distribués sans tenir compte des retours. Cela a faussé les chiffres de vente de disques à la hausse.

Ce qui viendra sauver l'industrie est la commercialisation du Compact-Disc (CD) en 1983 qui est de meilleure qualité, plus compact et avec lequel le profit par pièce est plus élevé. La création de la chaîne MTV et l'invention du walkman vont aussi ajouter leur pierre à l'édifice pour relever l'intérêt de la musique enregistrée.

On peut faire un constat sur le fonctionnement de l'industrie de la musique à cette période.

- Scouting : les labels cherchent les nouveaux talents à signer.
- Production : le label produit la musique (enregistrement, financement et pressage du CD).
- Distribution : les distributeurs fournissent les différents détaillants.
- Vente : les vendeurs finaux que sont les disquaires ou les grandes surfaces vendent les produits au client.
- Promotion : la promotion est réalisée via la radio, la télévision, la presse et sur les lieux de vente.

Le processus se décompose en 5 étapes intégralement orchestrées par le label et en 2000, les 5 majors de l'industrie se partagent 76,5% du marché mondial. On peut principalement expliquer cet oligopole par les économies d'échelle réalisées par les majors au niveau de la distribution et de la promotion.

La distribution doit répondre à une demande qui fluctue rapidement à différents endroits avec un cycle de vie de quelques mois pour un disque. Ces contraintes requièrent des coûts fixes importants au niveau administratif et logistique.

La promotion est caractérisée par deux points. Tout d'abord, elle représente un coût fixe. De ce fait, plus le volume de disques vendus est important, plus le budget promotionnel par disque diminue. Le second point concerne les canaux de promotion, principalement la radio et la télévision. Ils possèdent une capacité limitée, ce qui réduit le nombre d'artistes ayant une couverture médiatique.

Les contraintes au niveau de la distribution et de la promotion ont permis aux majors de s'imposer facilement face aux labels indépendants au point qu'en 1999 en France, les artistes de labels indépendants représentaient 1% des artistes diffusés à la radio. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

1.7 PEER TO PEER

En 1989, l'arrivée d'internet va révolutionner notre société et la façon dont le partage d'informations se fait. Cela va aussi impacter le domaine de la musique. En 1999, Shawn Fanning développe le logiciel peer to peer « Napster », qui permet l'échange de fichiers MP3. Le peer to peer est un système qui donne la possibilité aux internautes de recevoir ou de distribuer des fichiers sur leurs ordinateurs. Il offre une indépendance face à un serveur web central et une répartition du pouvoir entre les différents utilisateurs. Avec Napster, les internautes peuvent donc se partager de la musique gratuitement. L'industrie de la musique est prise par surprise. Deux ans après sa création, Napster compte 25 millions d'utilisateurs. C'est donc en 2001 que l'industrie de la musique commence à constater une baisse de ses bénéfices qui va s'accroître au fur et à mesure que les foyers vont s'équiper d'ordinateurs et de connexion haut débit. Le chiffre d'affaires de l'industrie mondiale du disque va chuter entre 2002 et 2007 au point de subir une perte de 50%. Dans un premier temps, les majors considéraient internet comme un moyen de promouvoir la vente de CD. Mais au vu de la situation, elles ont dû réagir pour stopper l'hémorragie.

Dès 1999, les majors vont attaquer en justice la plateforme Napster qui va devoir fermer ses portes en 2001. Il en est de même pour les cousins de Napster tels que Kazaa ou ThePirateBay. Les maisons de disques vont aussi assigner en justice les internautes (qui contribuaient le plus sur ces plateformes). La législation va se mettre à jour et en 2004, une directive européenne va protéger la propriété intellectuelle sur les plateformes numériques.

Les maisons de disque vont à leur tour proposer, via payement, le téléchargement de musiques en ligne mais ces plateformes ne vont pas connaître le succès commercial attendu car le catalogue de musique était restreint à ce que possédait chaque major. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

En 2003, un acteur va entrer dans l'arène et signer des accords avec les maisons de disques pour exploiter leur catalogue. On parle bien d'Apple qui avec son nouveau produit, l'iPod, va proposer le service iTunes avec lequel il sera possible de télécharger de la musique et de l'écouter sur ses différents produits. Le succès d'iTunes va atteindre en 2007 jusqu'à 3 milliards de chansons vendues. (Zénouda, 2014).

1.8 LE STREAMING MUSICAL

Le streaming musical a fait son arrivée dans le milieu des années 2000 avec le suédois Spotify et le français Deezer. Au même moment, l'entreprise YouTube proposait du streaming vidéo, plateforme qui sera utilisée par les artistes afin de diffuser leurs clips vidéo. Malgré l'arrivée sur le marché des services et produits d'Apple, le téléchargement illégal était encore très répandu. Les majors voient donc le potentiel des services de streaming musical pour proposer une alternative légale envisageable pour les consommateurs de musique. L'accès à un catalogue sans limite et l'arrivée de la 4G dans les années 2010, qui va permettre d'écouter sa musique où que l'on soit, vont bouleverser le marché.

Néanmoins, les sites de streaming vont montrer quelques limites. Dans un premier temps, le streaming musical ne va pas dégager un chiffre d'affaires comparable à celui de la vente de CD. Le financement publicitaire ne satisfait pas les attentes et les majors vont imposer aux services de streaming une rémunération par stream. Cette condition met en difficulté le business model de ces services car il avait été créé sur base du marché publicitaire. Le système va s'adapter et proposer une version payante, sans pub mais la rémunération par stream pose un problème. Si l'auditeur utilise la plateforme de manière intensive et génère beaucoup de stream, l'abonnement de l'auditeur n'est pas rentable. L'objectif a donc été de transformer les abonnements gratuits qui streament de la musique de manière « rentable » vers des abonnements payants.

A la suite de cela, les services de streaming vont faire la course au volume d'auditeurs, dans un premier temps pour en convertir un maximum vers la version payante, et dans un second temps, afin d'être un intermédiaire irremplaçable entre les majors et le public et d'en profiter pour négocier de meilleurs accords.

Le streaming musical a démocratisé l'écoute de la musique, ce qui permet de développer de nouveaux marchés tels que ceux de la Chine, du Brésil et de l'Afrique. Cela donne l'occasion aux majors de se développer dans d'autres régions du monde et de conquérir les marchés émergents. (Joux, 2020).

On peut voir sur la figure 2 l'importance que va prendre le streaming musical dans l'industrie de la musique pour représenter un 2018 quasiment 9 milliards de dollars de chiffres d'affaires dans le monde. Soit près de la moitié du chiffre d'affaires total **de l'industrie musicale**.

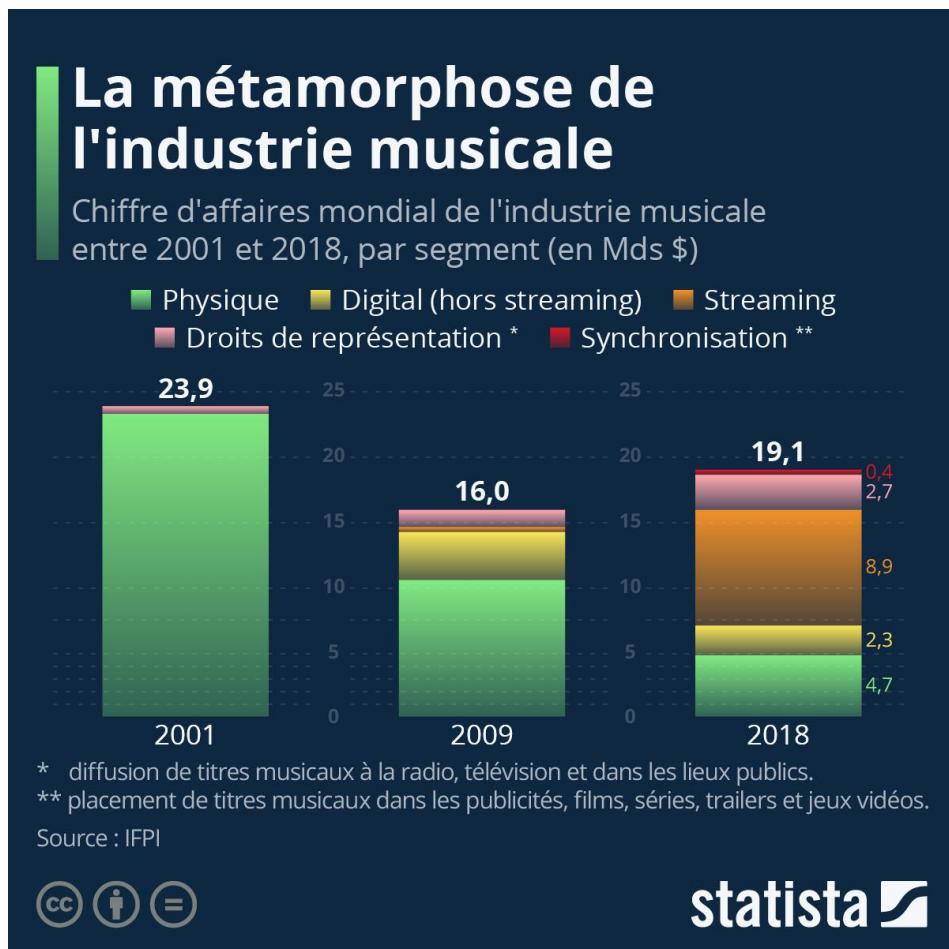


Figure 2: Evolution du chiffre d'affaires mondial de l'industrie musicale de 2001 à 2018 par segment.

Source : Gaudiaut, T. (2020). *La métamorphose de l'industrie musicale*. Récupéré le 10 octobre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/15719/chiffre-d-affaires-industrie-musicale-par-segment/>

2 CHAMPS D'ACTIVITÉS AUTOUR DE L'ARTISTE

Afin de clarifier le fonctionnement de l'industrie musicale, nous allons dans cette partie définir et expliquer les différents champs d'activités autour de l'artiste, qui peuvent être divisés en 3 parties selon Lefèuvre (2017). Les fondamentaux, les utilisations secondaires, et les nouveautés.

2.1 LES FONDAMENTAUX

Les fondamentaux représentent les bases de l'industrie sur lesquelles repose l'essentiel du secteur. Nous retrouvons donc la musique enregistrée, la scène et l'édition musicale.

2.1.1 LA MUSIQUE ENREGISTRÉE

La musique enregistrée concerne la création musicale, c'est le maillon artistique de l'industrie musicale, le maillon central de l'industrie musicale. La production de musique enregistrée fait appel à

plusieurs intervenants. L'auteur se charge de l'écriture du texte, le compositeur compose la musique sur laquelle l'interprète va chanter le texte de l'auteur. Ces trois rôles peuvent être réalisés par la même personne ou alors le travail peut être séparé entre trois individus. Il est commun que l'auteur et l'interprète soient la même personne et avec les technologies actuelles, il est de plus en plus accessible pour un artiste d'être son propre compositeur. La composition se fait à l'aide d'instruments de musique mais il est aussi possible de réaliser des compositions musicales intégralement via des programmes sur ordinateurs, ce qui rend la composition musicale de plus en plus aisée.

Qui dit musique enregistrée, dit studio d'enregistrement dans lequel la création musicale sera enregistrée par un ingénieur du son. L'ingénieur du son est chargé de la prise de voix de l'artiste interprète et d'arranger les prises de voix afin de les faire sonner de la meilleure des façons. Une fois l'enregistrement fini, il passe par le mix et le mastering. Dans l'exemple d'un groupe de rock, lors de l'enregistrement, les différents instruments auront chacun une piste tout comme la voix. Dans ce cas, le rôle du mixeur est d'arranger l'ensemble des pistes pour qu'elles soient en harmonie lors de l'écoute. Une fois le mixage fini, la dernière étape pour une production musicale est le mastering. Le mastering consiste à traiter la création musicale afin qu'elle soit prête pour l'écoute que ce soit pour un CD, un vinyle, la radio ou pour les plateformes de streaming. Le mastering est la dernière couche de vernis, le polissage pour que la création sonore soit optimale pour l'écoute. (Le Parisien étudiant, s.d.).

2.1.2 L'ÉDITION MUSICALE

Tout d'abord, pour bien comprendre ce qu'est l'édition musicale, il faut savoir qu'elle concerne l'auteur et le compositeur et non l'interprète. Lorsque que l'auteur écrit les paroles et que le compositeur crée la musique, l'œuvre existe déjà juridiquement. A partir de ce moment, l'auteur et le compositeur possèdent des droits d'auteurs sur l'œuvre et peuvent autoriser, en échange d'une rémunération, l'exploitation et la diffusion de leur œuvre.

L'édition musicale intervient donc pour exploiter ces droits. L'objectif est de les protéger et de les commercialiser. Les auteurs-compositeurs peuvent donc faire appel à des éditeurs afin de protéger et de maximiser le profit de leurs droits d'auteur.

L'éditeur musical va donc s'occuper de trouver un interprète (lorsque l'auteur-compositeur ne l'interprète pas lui-même), d'enregistrer l'œuvre auprès d'une société de droits d'auteur, de promouvoir l'œuvre dans la B-O d'un film, d'un jeu vidéo, dans une publicité et de percevoir des royalties. Les droits d'auteurs protègent aussi l'utilisation des paroles sur les sites qui recessent les paroles de chansons, dans des karaokés ou lorsque les paroles sont utilisées sur du merchandising tels que des t-shirts, mugs, posters etc. Son rôle est aussi de développer des opportunités à l'international en trouvant des sous-éditeurs à l'étranger. Son objectif est de diffuser un maximum l'œuvre afin de générer un maximum de profits.

A titre d'exemple, le titre *Comme d'habitude* écrit par Gilles Thibault et composé par Jacques Revaux et Claude François a été chanté par une trentaine d'interprètes dont Elvis Presley ou Claude François lui-même, ce qui lui vaut d'être la chanson qui a généré le plus de droits d'auteur au monde.

L'éditeur se rémunère en négociant une part des bénéfices venant de l'exploitation de l'œuvre via un contrat d'édition.

Une fois la chanson interprétée et enregistrée, il y a des droits voisins qui sont créés sur le master de l'enregistrement. Un master est le fichier audio après mix et mastering d'une chanson. Les droits voisins sont donc les droits liés à l'utilisation du master.

Pour l'exemple du titre *Comme d'habitude*, Claude François possède la casquette d'auteur-compositeur et aussi d'interprète, il jouit donc des droits d'auteurs mais aussi des droits voisins, là où Elvis Presley jouit seulement des droits voisins. (Eskidjian, 2020).

2.1.3 LA SCÈNE

Que serait la musique sans la scène. La scène est l'essence même de la musique, la scène permet aux artistes de rencontrer leurs fans ainsi que de partager et de communier avec eux. C'est sur scène que l'artiste peut donner vie à sa musique et offrir une expérience privilégiée. De plus, les concerts sont une source de revenus non négligeable pour les artistes et permettent aussi d'attirer de nouveaux fans, de booster les ventes d'albums et de merchandising.

En 2006, le chiffre d'affaires de la scène en France représentait 20% du chiffre d'affaires total de l'industrie pour 37% en 2015. Aux Etats-unis en 2009, la musique live était devenue la source principale de revenus dans l'industrie pour atteindre en 2015 jusqu'à 50%. (Naveed et al, 2017).

Ce retournement de situation est dû à la digitalisation de la musique qui a fait diminuer les recettes sur la vente d'albums et de singles et cela a poussé les artistes à diversifier leurs sources de revenus avec des concerts. (Lefevre, 2018).

Pour organiser un concert, un artiste doit faire appel à un producteur de spectacles qui va se charger d'investir dedans et de l'organiser. Il se chargera de trouver les musiciens, les techniciens etc., ainsi que de gérer la scénographie, les lumières ou encore les décors. (Emic-Paris, 2023). En échange, le producteur possédera les droits exclusifs du spectacle. Lorsque l'artiste réalise une tournée de concerts, il fera appel à un tourneur qui peut être la même personne que le producteur de spectacle. Le tourneur peut soit produire les concerts soit les vendre à des salles. Il doit organiser la tournée en se chargeant du planning, de la promotion, de la logistique et de l'administration. (Engström, 2019).

2.2 LES UTILISATIONS SECONDAIRES

Ce groupe rassemble les activités gravitant autour du cœur de métier de l'artiste. Elles découlent des activités principales et se développent grâce à la musique de l'artiste. Ces activités sont un complément pour l'artiste mais aussi pour les fans.

2.2.1 LES PRODUITS DÉRIVÉS

Les produits dérivés ou merchandising occupent une place de plus en plus importante dans l'industrie de la musique. Cela englobe une multitude d'articles allant des t-shirts, affiches, jouets jusqu'aux vinyles ou des albums éditions spéciales pouvant même inclure des titres inédits. Le merchandising permet tout d'abord à l'artiste d'affirmer son image de marque et son identité visuelle. Cela permet de développer la créativité de l'artiste de manière différente. Cela développe le

lien avec les fans qui pourront se connecter davantage avec l'artiste et développer un lien d'appartenance avec une communauté qui reflète leur passion musicale. (Dynamique entrepreneuriale, 2017). De plus, lorsque des fans portent ou utilisent des produits dérivés, ils permettent de développer la visibilité et la notoriété de l'artiste auprès de potentiel nouveaux fans. De nos jours, les produits dérivés font partie intégrante des stratégies de promotion et laissent place à plus de créativité. Bien évidemment, ces produits dérivés sont de plus en plus proposés aux fans car ils représentent des revenus supplémentaires tout en enrichissant leur expérience. (Luzeau, 2020).

2.2.2 AUDIOVISUEL

La meilleure façon de mettre la musique en image est à l'aide de clips vidéo. Les clips sont des produits à part entière de l'industrie et sont primordiaux pour la promotion optimale d'un titre. Michael Jackson en sera l'un des pionniers avec le clip *Thriller* en 1983. Les clips vont se populariser dans les années 1980 avec la chaîne de télévision MTV. Le but premier des clips est de promouvoir les singles et albums mais ils permettent aussi aux artistes d'illustrer leur musique. Ils développent l'identité visuelle de l'artiste et offrent plus de matière au public pour comprendre et interpréter la musique. Comme les produits dérivés, les clips augmentent l'engagement des fans envers la musique et leurs artistes préférés. (Imusician, 2014).

Il existe différents types de clips, des clips de concerts live pour promouvoir les concerts, des clips artistiques tels que *Thriller* de Michael Jackson avec des décors, des acteurs, danseurs, des effets spéciaux, etc. Les clips sont un moyen essentiel pour donner vie à la musique et pour exploiter sa créativité afin de contribuer au succès des artistes. (Benachour, 2017)

Avec les nouvelles technologies, la réalisation d'un clip devient de plus en plus accessible et le matériel nécessaire peut se limiter à une caméra et un bon logiciel de montage. Pour passer à un autre niveau, les services d'un réalisateur et d'une équipe de production sont privilégiés pour produire une réalisation qui marquera les esprits des fans.

2.2.3 LA SYNCHRONISATION

Dans l'industrie de la musique, la synchronisation est le fait d'utiliser de la musique en synchronisation avec une image. La musique est essentielle au cinéma, aux séries, à la publicité, à la télévision ou aux jeux vidéo, et lorsque celle-ci n'est pas réalisée à la commande, le réalisateur utilise des musiques qui existent déjà (Klervia, s.d.).

Dans un premier temps, la synchronisation est intéressante car les ayants droit perçoivent une rémunération pour l'utilisation de leur musique. A titre d'exemple, la marque Apple a payé la somme rondelette de 100 000 dollars pour l'utilisation du titre *Cubicle* de *Rinoceroze* afin de promouvoir son iPod et le service iTunes. (Hameau et Sander, 2022).

La synchronisation permet aussi de promouvoir sa musique et même de ressusciter d'anciens morceaux. Le titre *Running Up That Hill* de *Kate Bush* a été en 2022 l'un des plus gros succès trente-sept ans après sa sortie grâce à son utilisation dans la série *Stranger Things*. Après sa diffusion, le catalogue de *Kate Bush* a augmenté ses écoutes sur Spotify de 439%. La synchronisation permet de mettre sa musique en valeur et d'attirer de nouveaux fans. Selon une étude de Fan Study, les artistes

ayant obtenu une synchronisation rencontrent une augmentation de nouveaux auditeurs entre 50% et 6000%. (Cohen, 2022).

Comme dit auparavant, la synchronisation est gérée par les éditeurs dont le travail est de trouver des opportunités aux musiques de leur catalogue. La synchronisation est donc une belle opportunité de diversifier ses revenus et de développer sa fan base.

2.3 LES NOUVEAUX TERRITOIRES

Ces activités concernent les domaines dans lesquels les artistes ont trouvé de nouvelles opportunités. Ce sont des territoires émergents qui se sont développés ces dernières années et qui présentent un potentiel dans les années à venir.

2.3.1 BRANDING & PARTENARIAT

Les marques l'ont bien compris, s'associer avec la musique et les artistes du moment fait vendre. Il est de plus en plus courant que des marques s'associent avec des artistes pour développer des stratégies marketing. La musique transmet des émotions et est un bon atout pour toucher la sensibilité de potentiels clients afin qu'ils se reconnaissent dans la marque. Cela permet de façonnner l'image de marque et de construire une identité solide.

Le branding représente plusieurs atouts pour un artiste. Dans un premier temps, cela permet d'augmenter sa visibilité et d'élargir son public. Réaliser une campagne de pub avec des affiches publicitaires et des vidéos qui seront propagés auprès de milliers d'internautes est une opportunité non négligeable. (Sicard, 2017).

Le branding permet aussi de façonnner son image et son identité en s'associant avec les bonnes marques qui ont une identité qui se marient bien avec celle de l'artiste. Lors de la sortie de son nouveau single *Vision* en 2017, l'artiste Joke a sorti un clip et en a profité pour porter les Nike Vapormax, qui n'étaient pas encore disponibles à ce moment-là et qui étaient synonymes d'avant-gardisme en termes de technologie et de design. Des caractéristiques qui se sont parfaitement mariées avec la musique et l'univers de Joke qui défend un style musical en avance sur son temps en proposant une musique unique, futuriste et technique. Cela lui a permis de se différencier des autres artistes en termes d'identité visuelle mais c'est aussi le cas pour Nike face à ses concurrents.

Pour finir, le branding est bien évidemment une source de revenus pour les artistes et les labels. Que ce soit grâce à l'utilisation d'une musique qui génère des revenus ou par la promotion de l'image de marque de l'artiste (Leblanc, 2022).

Le branding est une bonne manière de diversifier ses revenus tout en profitant d'une notoriété et d'une visibilité accrue.

2.3.2 DIRECT-TO-FAN

Le direct-to-fan ou direct-to-consumer est le fait de vendre un produit directement à ses fans sans intermédiaire. Dans le cadre de la musique, c'est le plus souvent utilisé pour la vente de CD ainsi que de produits dérivés. Cette pratique est de plus en plus répandue et capitalise sur la fan base de

l'artiste. De nos jours, la vente de CD est destinée aux fans les plus investis pour lesquels l'achat du CD représente un acte symbolique pour soutenir l'artiste ou pour conserver un produit palpable.

La plupart du temps, les CD sont accompagnés de différents produits tels que des t-shirts, goodies ou du merchandising en tout genre. Ce genre de pack constitue des bundles qui ont pour but de prolonger l'expérience des fans mais aussi de booster les ventes.

Certains artistes proposent du contenu exclusif pour susciter l'intérêt lors de la vente de CD en D2C (direct-to-consumer) afin de pousser les ventes un maximum. On a l'exemple de Luv Resval dont la version physique de l'album contenait 7 titres bonus. On a aussi l'exemple d'Orelsan qui a proposé 15 CD différents (avec des designs originaux pour chaque CD) en précommande disponible uniquement sur son site. Cette stratégie lui a permis d'atteindre le disque d'or avant même la sortie de son album.

Le D2C peut représenter jusqu'à 70% à 90% des ventes physiques d'un artiste avec une stratégie adéquate sans oublier que ce genre de stratégie est un levier de communication, ce qui peut faire beaucoup parler de l'artiste et lui attirer plus de public (Lecerf, 2022).

Le D2C est donc un bon moyen de mobiliser ses fans, d'exploiter sa créativité et d'augmenter sa notoriété et sa visibilité. C'est, entre autres, une manière de faire entrer des revenus supplémentaires tout en évitant les frais d'intermédiaires.

2.3.3 INTERNET ET MOBILE

Ce dernier point paraît évident. Il est devenu indispensable d'utiliser internet dans le développement de la carrière d'un artiste. Internet permet aux artistes de créer, de partager, de développer de la musique plus facilement. Internet a renforcé le lien entre les artistes et les fans et laisse la possibilité de développer de nouvelles opportunités encore non-exploitées. Le marketing et les stratégies digitales sont devenus indispensables à une carrière réussie. De plus, avec le développement du web 3.0, des nouvelles utilisations voient le jour plus vite que l'on ne pense. Internet a permis la création de valeur et un repartage de celle-ci tout en permettant aux artistes de prendre plus de contrôle sur leur carrière.

3 MAJORS & LABELS

Depuis le début, nous parlons de majors, maisons de disque et labels mais finalement qui sont-ils ? Quels sont leur rôle et leurs différences. Le terme "major" et "maison de disque" désigne la même chose, les majors sont des acteurs historiques de l'industrie de la musique. Elles se comptent aujourd'hui au nombre de trois : Sony Music, Warner Music et Universal Music. Une major est la partie musicale d'une société qui n'agit pas à la base dans le domaine de la musique. Ces acteurs étaient initialement spécialisés dans des secteurs tels que la radio, la télévision, le cinéma ou dans la production technologique (notamment des technologies tels que le phonographe). Elles se sont intéressées au marché de la musique et ont mis au profit leur puissance de production, entre autres grâce à des économies d'échelles, et leur expertise dans le domaine du divertissement pour développer des maisons de disque.



Figure 3: Les 3 majors de l'industrie musicale

Source: Dredge, S. (2023). *Major labels issue statements following Hamas terrorist attacks*. Récupéré le 31 décembre 2023 de <https://musically.com/2023/10/16/major-labels-issue-statements-following-hamas-terrorist-attacks/>

Une major est donc une société de production phonographique dont l'objectif est d'investir dans des enregistrements d'artistes. Dans un premier temps, elle finance les artistes pour qu'ils puissent produire des albums avec un budget dédié à l'enregistrement via des séances studio, la production de clips, etc. Elle va aussi éditer la musique de l'artiste en tant qu'éditeur phonographique pour la gestion des droits voisins ou en tant qu'éditeur graphique pour la gestion des droits d'auteurs. Dans les deux cas, la major va s'occuper de récupérer l'argent généré par la musique de l'artiste. De plus, la major a des dimensions mondiales, ce qui lui permet de proposer un service optimal en termes de gestion des droits. Les maisons de disque gèrent la distribution de la musique que ce soit de manière digitale ou physique. Avant l'invention d'internet, seuls les majors pouvaient « facilement » distribuer de la musique au niveau international de par leur réseau et leur économie d'échelle. Pour finir, les majors vont s'occuper de la promotion et du marketing. Les majors font partie de conglomérats possédant une force médiatique pouvant toucher un public de masse, facilitant ainsi la promotion de leurs artistes.

Les majors ont donc su s'imposer comme leader dans le marché de la musique enregistrée jusqu'à pouvoir gérer toute la chaîne de production musicale. En 2018, les maisons de disque possédaient 70% des parts de marché de l'industrie de la musique enregistrée avec Universal Music comme leader avec 31%, suivie de Sony Music (21%) et Warner Music (18%). (Music industry blog, 2019).

Global Recorded Music Market Shares FY 2018

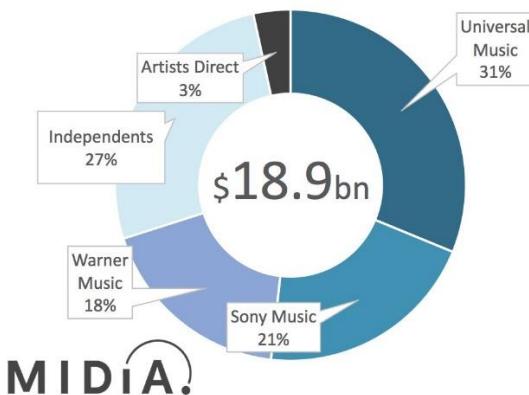


Figure 4: Part de marché de l'industrie de la musique enregistrée en 2018

Source: Music industry blog. (2019). *2018 Global Label Market Share: Stream Engine*. Récupéré le 8 novembre 2023 de <https://musicindustryblog.wordpress.com/2019/03/13/2018-global-label-market-share-stream-engine/>

Maintenant qu'on a clarifié ce qu'était une major, vous vous demandez sûrement quel rôle joue un label si les majors s'occupent déjà de tout. Tout d'abord, il faut savoir qu'il existe deux types de labels. Les labels détenus par des majors et les labels indépendants. Les majors sont subdivisés en plusieurs labels qui vont être spécialisés dans des genres musicaux ou une région géographique. Par exemple, Sony music possède le label RCA Nashville spécialisé dans la musique country, ou Epic Records spécialisé dans les artistes Hip-hop, Rap & R&B. La différence entre les labels des majors ne se limite pas seulement au style musical mais aussi en termes d'image de marque et d'identité musicale. Par exemple, Sony Music France possède plusieurs labels rap (Epic Records France et Hall Access) qui se distinguent par une direction artistique et une gestion propre à chacune.

Les labels indépendants quant à eux font le même travail qu'une maison de disque mais à plus petite échelle. Ne pouvant pas profiter des forces d'une maison de disque, ils se démarquent par des propositions musicales moins mainstream et ont toujours contribué à la richesse et la diversité de la scène musicale. Il est courant que les labels à succès soient rachetés par les mastodontes de l'industrie. Lorsqu'ils ne sont pas rachetés par ces acteurs majeurs, il arrive souvent que les labels indépendants concluent des accords pour des contrats de licence ou de distribution.

4 MÉTIERS

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des labels et majors, nous allons dans cette partie parler des différents métiers et personnes impliquées dans ce type d'organisation. Selon la taille et le domaine d'expertise, certains métiers ne se retrouveront pas dans les organigrammes de chaque entreprise.

4.1 MANAGER D'ARTISTE

Le manager d'artiste fait souvent son apparition avant les labels et est donc la première personne avec qui l'artiste lance sa carrière. C'est le partenaire le plus important pour un artiste car c'est lui qui va défendre ses intérêts et sera son intermédiaire avec les autres acteurs du milieu. La manager va intervenir sur plusieurs aspects de la carrière de l'artiste. C'est à lui de trouver des opportunités pour signer dans un label et mettre l'artiste en contact avec les bonnes personnes que ce soit au niveau artistique ou professionnel. Il doit aider l'artiste dans son développement musical et l'aiguiller dans sa direction artistique. Les tâches du manager sont assez complètes et englobent la carrière de l'artiste à 360 degrés. Il est donc primordial qu'il y ait une relation de confiance entre l'artiste et celui-ci.

Le manager est rémunéré par l'artiste en lui donnant une commission sur ses revenus. Le manager touche généralement entre 10% et 20% des revenus de l'artiste. Ce pourcentage évolue selon la notoriété de l'artiste, la notoriété du manager et selon son apport. (Lecerf, 2022)

4.2 A&R

Lorsque le travail de l'artiste et du manager d'artiste commence à porter ses fruits, il est susceptible d'attirer l'œil d'un A&R. Le terme A&R désigne Artist(s) & Repertoire et ce sont les personnes qui

doivent trouver les nouvelles stars de l'industrie. Ce sont les oreilles des labels qui vont dénicher les nouveaux talents. Si à la base c'est un travail de terrain, les labels fonctionnent de plus en plus à l'aide de data pour trouver les nouvelles tendances sur les plateformes de streaming, Youtube et les réseaux sociaux.

Le choix d'un artiste ne se limite pas à sa musique, l'A&R doit, entre autres, déterminer si l'artiste à le bon profil. Il doit évaluer son professionnalisme, ses ambitions et déterminer si sa vision correspond à celle du label.

Après la signature de l'artiste, l'A&R l'aide pour l'aiguiller dans sa direction artistique. Il doit gérer les attentes du label tout en tout en respectant la liberté artistique de son poulain. L'A&R est aussi la personne de contact entre l'artiste et les éditeurs, les organisateurs de concerts, les producteurs de films, séries etc. Tout comme le manager d'artiste, son objectif est de développer l'artiste et de le mettre en contact avec les bonnes personnes et lui trouver des opportunités. (Gulinck, 2021).

4.3 LEGAL BUSINESS AFFAIRS

Une fois que l'A&R valide un artiste et le propose au label, le service legal & business affairs prend le relais pour établir un contrat. Ce département gère les contrats et l'aspect juridique des activités commerciales. En plus de négocier les contrats avec les artistes, il s'occupe de nombreuses parties tels que les managers, les éditeurs, les producteurs, les distributeurs et bien d'autres encore. Son implication dans l'entreprise se retrouve dans divers aspects allant du bail de propriété, de l'examen des polices d'assurances en passant par le droit d'utiliser un sample¹, et jusqu'à la gestion des droits d'auteurs, droits des marques ou droit de la concurrence. Le service legal & business affairs est principalement en contact avec les A&R et le département des finances. Etablir un contrat avec l'artiste peut demander beaucoup de temps avec une série de propositions et de contre-propositions. Il est important de ne pas se précipiter et de prendre le temps d'établir un contrat qui conviendra aux deux parties afin de travailler dans de bonnes conditions et dans une relation de confiance entre les parties. (Gulinck, 2021)

¹ « "Sample" est la traduction d'"échantillon" en anglais. Le sampling est une technique créative basée sur l'utilisation d'extraits sonores préexistants afin de créer une nouvelle composition. Les artistes récupèrent donc des morceaux de chansons déjà enregistrés pour la production d'un autre titre, afin de les incorporer ensuite dans leur création. Mélodies, beats, sons, bruitages ou dialogues, on trouve des samples de toutes sortes et les artistes n'hésitent pas à piocher dans un répertoire riche et varié.

Beaucoup d'artistes utilisent des samples sans se renseigner sur la loi. Pourtant, le sampling est réglementé par les droits d'auteur, et la frontière avec le plagiat est très fine. Robin Thicke et Pharrell Williams en ont payé les frais en 2018 suite à la sortie de leur titre mondialement connu *Blurred Lines*. La chanson la plus vendue dans le monde en 2013 reprend en effet le morceau *Got to Give Up* de Marvin Gaye. Les deux chanteurs américains ont donc été condamnés pour avoir partiellement copié la chanson de Marvin Gaye et ont été contraints à verser un dédommagement de 5 millions de dollars aux héritiers de l'artiste. Un record dans l'histoire du plagiat ! Deux conditions permettent de s'assurer de la possibilité légale d'utiliser un sample. Dans un premier temps, les artistes peuvent utiliser les œuvres qui appartiennent au domaine public et qui ne sont plus protégées par les différentes lois liées aux droits de propriété. Ensuite, il est également autorisé d'exploiter un sample si le détenteur des droits de l'extrait original autorise son utilisation. Mais sans cette permission, les artistes manipulant le sampling s'exposent à des poursuites judiciaires. » (Coulmier et Sander, 2021, para.3)

4.4 MARKETING

De nos jours, avec le choix quasi illimité de musique disponible, il est primordial pour les artistes de se démarquer auprès des auditeurs. Il n'est pas possible pour un auditeur d'écouter tout ce qui sort sur le marché et c'est donc à ce moment que le département marketing est nécessaire pour que l'artiste attire l'œil et les oreilles des consommateurs. Dans un premier temps, le marketing doit être en accord avec la musique produite et la vision de l'artiste. L'univers musical doit être respecté afin de proposer un produit cohérent et de qualité. Une stratégie marketing dépend donc de plusieurs éléments selon l'artiste, son style de musique, son public, sa zone géographique et son envie ou pas de faire du marketing. Il faut bien comprendre que le choix de ne pas faire de marketing est aussi une stratégie marketing et ça, plusieurs artistes l'ont bien compris, en jouant sur la rareté et le mystère. Les responsables en marketing doivent innover et proposer des stratégies créatives afin de sortir du lot et ce n'est pas toujours la campagne la plus coûteuse qui aura le plus de succès.

Les possibilités sont multiples entre la distribution de flyers, les campagnes de promotions via les réseaux sociaux, l'utilisation d'influenceurs ou encore la mise en place de séances dédicaces chez les détaillants. Tout ceci doit être géré dans le bon timing avec les autres activités de l'artiste comme les concerts et les tournées, les sorties de singles, de clip vidéo et d'albums.

La promotion est aussi un aspect important géré par le service marketing qui aura la charge de solliciter la radio, la presse grand public et spécialisée, la télévision, les blogs et toutes sortes de médias.

Le marketing et la promotion se distinguent parfois par le fait que le marketing est payant et la promotion est gratuite. Le marketing proposera une publicité dans un magazine tandis que la promotion essaiera d'avoir la critique de l'album de la part d'un journaliste. La promotion se construit grâce à des relations reposant sur la confiance qui se sont tissées durant les années entre les différents acteurs. (Gulinck, 2021).

4.5 BOOKER/TOURNEUR

On a déjà expliqué son rôle mais pour rappel, le tourneur se charge de l'organisation de tournées de concerts d'un artiste. Il est l'intermédiaire entre l'artiste, le label et les promoteurs de concerts. Son travail consiste à coordonner les dates de concerts ainsi que la sélection de salles et mettre en place les équipes (musicien, ingénieur son, lumière, régisseur, DJ, etc). Il négocie les contrats, gère l'administration et la logistique des concerts et des déplacements ainsi que les hébergements. Il doit promouvoir les concerts et s'occuper de la vente des tickets. Il finance la tournée et vend le concert aux différentes salles. Le tourneur doit être capable de gérer les problèmes qui peuvent se présenter durant la tournée tels que des annulations et reprogrammations.

Il existe différents types de concerts :

Les premières parties : une première partie est un concert qui a lieu juste avant le concert d'un plus gros artiste afin de « chauffer » la salle en attendant le concert principal.

Les co-plateaux : plusieurs artistes performent lors du même concert pour pouvoir attirer plus de public et remplir la salle.

Les festivals : l'artiste vend son concert au festival. Il est courant que les artistes fassent une tournée des festivals durant la période estivale.

Les concerts produits : l'artiste avec l'aide de son tourneur va louer une salle et organiser son concert. L'artiste touche la recette de la billetterie et doit assumer les pertes lui-même.

Les concerts solos qui sont les concerts classiques d'un artiste vendu à une salle.

Pour ce type de concerts, il existe différents contrats. Le contrat de cession : l'artiste vend son concert à un prix fixe et la salle touchera les bénéfices ou devra assumer les pertes. Le contrat de co-réalisation : les risques et les bénéfices sont partagés entre l'artiste et la salle.

L'artiste fournit une fiche technique et un rider au tourneur qui doit les respecter lorsqu'il vend le concert à une salle. La fiche technique comprend les exigences de l'artiste en matière de scène, son, lumière et salle. Le rider quant à lui concerne les exigences de l'artiste pour la loge et les coulisses, le catering et l'hôtel. Les riders d'artistes sont parfois anecdotiques avec des demandes très exigeantes. Le groupe *Van Halen* exigeait des M&M's dans la loge mais il fallait retirer impérativement ceux de couleur brune. C'était une façon de vérifier si l'organisateur respectait bien les demandes du rider. Si la demande des M&M's était respectée, les autres devaient sûrement l'être aussi.

Le tourneur est rémunéré de différentes manières en fonction de son contrat avec l'artiste.

- Contrat d'engagement : le tourneur organise et finance la tournée et paye un cachet à l'artiste avec une part des bénéfices.
- Contrat de co-production : l'artiste va s'associer à un tourneur et partage une plus grande partie des bénéfices mais il doit aussi assumer les pertes éventuelles.
- Contrat de production exécutive : le tourneur met en place un concert ou une tournée pour l'artiste en échange d'une rémunération et en général l'artiste finance tout. (Lecerf, 2022).

4.6 LE DIRECTEUR ARTISTIQUE

Le directeur artistique occupe une position clé dans le développement de l'artiste. Il assume la responsabilité de guider et de développer l'image artistique d'un artiste ou d'un projet musical. Le directeur artistique est une espèce de mentor pour l'artiste et collabore étroitement avec les membres de l'équipe créative pour mettre en œuvre une vision et une esthétique cohérentes. Le directeur artistique va identifier la proposition artistique de l'artiste, va la façonner et la développer pour la faire évoluer de la meilleure des façons. Le directeur artistique supervise la conception des pochettes d'albums, des visuels promotionnels et vidéos musicales et joue un rôle crucial dans la construction de l'image de marque de l'artiste.

Le travail du directeur artistique va découler sur la stratégie marketing, la communication, le branding et les partenariats de l'artiste. Son rôle est donc primordial pour le développement de la carrière de l'artiste. (Ballay, 2021).

4.7 L'INGÉNIEUR DU SON

L'ingénieur du son joue un rôle essentiel dans le processus de création musicale, travaillant comme un artisan sonore qui donne vie aux visions artistiques de l'artiste. Il travaille en studio avec l'artiste et le compositeur pour l'enregistrement d'un morceau. Il doit capter et perfectionner les

instruments et les voix. Sa maîtrise des outils d'enregistrement et des logiciels lui permet de créer un environnement sonore optimal. Durant les sessions d'enregistrement, il doit diriger l'artiste pour lui permettre de retirer le maximum de son potentiel. Il doit comprendre les besoins de l'artiste et respecter leur vision artistique. Il doit aussi réaliser le mix et le mastering de l'enregistrement. Il est courant qu'ingénieur du son porte aussi la casquette de compositeur voir même de directeur artistique.

5 LES CONTRATS

Il existe différents types de contrats entre un artiste et un label qui se différencient par le type de services fournis. L'artiste et le label doivent se mettre d'accord sur le contrat qui conviendra le mieux à chaque partie et il est primordial que l'artiste comprenne tous les engagements que cela implique. L'artiste doit s'engager dans la bonne formule en fonction de ses besoins et du niveau de sa carrière.

Avant d'expliquer les différents contrats, j'estime qu'il est important d'expliquer certains termes et concepts qui vont nous permettre de mieux comprendre les enjeux des différents contrats.

LE MASTER

Le master est l'enregistrement sonore original. C'est le fichier audio qui sera utilisé afin d'être utilisé sur les CD, vinyles et sur les plateformes de streaming. C'est un bien immatériel et qui, selon le contrat signé par l'artiste, lui appartiendra ou pas. (Lafossette, 2019).

LES ROYALTIES, REDEVANCES

Les royalties sont des paiements périodiques faits aux ayants droit pour l'utilisation de leurs œuvres musicales. Lorsqu'une œuvre musicale est utilisée ou exploitée et qu'elle génère des revenus, les détenteurs de droits ont droit à une compensation financière connue sous le nom de royalties ou redevance. Des royalties sont générées par plusieurs droits que possèdent les auteurs, les compositeurs et les interprètes.

Les droits d'auteur sont les droits que possèdent les auteurs-compositeurs lors de la création de l'œuvre.

Les droits voisins sont les droits que possèdent les interprètes une fois que l'on utilise leur interprétation de l'œuvre via un enregistrement sonore.

Les redevances mécaniques : redevances générées chaque fois qu'une cassette, un CD ou un vinyle est fabriqué. C'est aussi le cas pour les téléchargements et les streams qui sont considérés comme une reproduction.

Les redevances d'exécution publique : lorsque la musique est jouée en public, elle génère des royalties. La musique utilisée lors d'un concert, à la télévision, à la radio, dans une boîte de nuit, dans un magasin ou un restaurant doit être déclarée afin de rémunérer les auteurs-compositeurs et interprètes.

Les redevances de synchronisation : lorsque la musique est utilisée dans un film, une publicité, une série ou un jeu vidéo. (Imusician, 2022).

La liste est bien sûr non exhaustive mais concerne les redevances principales de l'industrie de la musique.

L'AVANCE

Lorsque l'artiste signe un contrat avec une maison de disque ou un label, il est courant qu'il touche une avance. Mais qu'est-ce qu'une avance ? Une avance est une somme d'argent que le label ou la maison de disque va « donner » à l'artiste lors de la signature du contrat. Le label estime le montant de l'avance selon ses prédictions sur ce que l'artiste peut générer. Selon le contrat, l'avance sera plus ou moins grande et ne servira pas à la même chose (leur utilisation sera expliquée pour chaque contrat). Néanmoins pour le moment, il faut savoir que l'avance doit être remboursée sur la vente de la musique de l'artiste. Si un artiste a touché 50 000 euros d'avance et qu'il a généré 100 000 euros de revenus, il ne touchera sa part que sur les 50 000 euros restants après le remboursement de l'avance. Ce remboursement se nomme recoupe.

Maintenant, imaginons que pour la même avance, l'artiste n'a généré que 30 000€ euros de revenus. Il ne touchera rien car il n'aura pas encore recoupé son avance. Néanmoins généralement, l'artiste ne devra pas rembourser le montant de l'avance. Les pertes sont à charge du label. (Passman, 2019).

Si vous avez fait attention au paragraphe précédent, j'ai précisé « il n'aura pas **encore** recoupé son avance ». Pour se protéger des pertes dans le cas où l'avance aurait été surestimée, les avances sont «recoupables» sur plusieurs projets.

Maintenant que nous avons revu certains éléments importants, nous pouvons passer aux différents contrats de l'industrie de la musique.

5.1 LE CONTRAT D'ARTISTE

Le contrat d'artiste est le contrat historique de l'industrie de la musique. C'est le contrat avec le lien le plus étroit entre l'artiste et le producteur. L'artiste cède au producteur ses droits voisins, de manière exclusive, sur ses prestations d'artiste-interprète. Le contrat précise le nombre d'enregistrements qui devront être fournis par l'artiste sur une durée spécifique, un territoire spécifique (généralement le monde) et une période d'exploitation déterminée. Le producteur est propriétaire des masters. En vertu du contrat, le producteur devra rémunérer l'artiste, généralement avec des royalties (en moyenne entre 5% et 15%) sur les ventes issues de l'exploitation de la musique. Le producteur a l'obligation d'exploiter les enregistrements et l'artiste ne peut pas exploiter les masters à son propre compte. (My music ads, 2022).

De manière plus concrète, le producteur assure l'enregistrement, la fabrication, la promotion et la distribution des masters. La majorité des frais est à charge du producteur que ce soit donc pour l'enregistrement des morceaux et albums, pour la promotion et la distribution.

Pour ce type de contrat, l'avance est généralement la plus faible car l'avance servira simplement à l'artiste de pouvoir vivre normalement et de se concentrer sur la musique.

Ce type de contrat convient aux jeunes artistes inexpérimentés car le contrat d'artiste est celui avec le plus de soutien de la part du label. Celui-ci voulant rentabiliser son investissement va tout faire pour générer un maximum de revenus. Le désavantage est que la majeure partie des revenus revient

au label et l'artiste a moins de liberté sur sa musique. L'artiste n'aura pas toujours le dernier mot et une fois le contrat fini, il ne détiendra que les droits d'auteurs sur sa musique.

5.2 LE CONTRAT DE LICENCE

Dans le contrat de licence, les masters ne seront pas cédés à la maison de disque. Dans ce cas, si l'artiste est lié à son producteur, il est courant qu'il soit lui-même son propre producteur, et celui-ci va produire les masters. Une fois les masters produits, le producteur accorde certains droits d'exploitation à un label ou à une maison de disque qui se chargera de la fabrication, du marketing, de la promotion et de la distribution. La maison de disque ne se soucie donc pas du processus de création mais est au service du producteur pour le reste du processus. Dans le contrat, une durée d'exploitation est spécifiée, variant entre 3 ans et 10 ans. Dans le contrat d'artiste, la durée d'exploitation équivaut généralement à la durée de protection des droits voisins, c-à-d 70 ans. Généralement, un contrat de licence ne couvre pas le monde entier mais un pays ou un nombre de pays. Il est donc possible que l'artiste cumule plusieurs contrats de licence pour des territoires différents. L'artiste est rémunéré via des royalties de vente à hauteur de 20% à 30%. (My music ads, 2022).

Pour ce type de contrat, l'avance est plus conséquente qu'en cas de contrat d'artiste car celle-ci devra en plus de permettre à l'artiste de vivre normalement, financer l'enregistrement des masters.

Ce type de contrat convient aux artistes déjà un peu plus expérimentés qui ont les capacités de produire des morceaux et albums seul ou avec leur équipe. Le label viendra en support pour le reste du processus. L'artiste a donc plus de liberté sur la création de sa musique.

5.3 LE CONTRAT DE VENTE ET DE DISTRIBUTION

Le contrat de vente et de distribution est le contrat qui représente le moins de lien étroit entre l'artiste et la maison de disque. Dans ce cas-ci, l'artiste ou le producteur (l'artiste peut être son propre producteur) s'occupe de tout sauf de la distribution et de la vente. Le producteur s'occupe donc de l'enregistrement, de la fabrication, du marketing et de la promotion. La maison de disque s'occupe de la distribution physique et de la distribution online, la mise en playlist sur les plateformes de streaming par exemple. Les playlists étant très importantes de nos jours, ce service n'est pas à négliger. Le producteur de l'artiste touche en moyenne 80% des revenus lié au streaming et à la vente de support physique. Aucun droit n'est cédé à la maison de disque mais le producteur conclut seulement un contrat de service commercial.

La durée du contrat est relativement courte, entre 2 ans à 3 ans, et le territoire est généralement limité à un ou quelques pays. (My music ads, 2022).

Ici, les avances sont plus conséquentes car l'artiste et son équipe devront s'occuper de tout. L'avance permettra de financer l'artiste, les enregistrements, le marketing et la promotion.

Ce type de contrat convient aux artistes avec une équipe expérimentée qui peut assumer l'ensemble des aspects du processus. L'artiste jouit d'une grande liberté mais de peu de support de la part du distributeur. L'artiste se trouve presqu'en indépendance avec les avantages et inconvénients que cela implique.

5.4 LE CONTRAT D'ÉDITION

Le contrat d'édition concerne seulement les auteurs-compositeurs et leur droit d'auteur. Le contrat d'édition est un contrat qui lie donc un auteur-compositeur et un éditeur. Pour rappel, un éditeur va se charger de gérer les droits d'auteurs d'une œuvre. Il va donc devoir protéger ces droits, les promouvoir et commercialiser les œuvres. En général, une œuvre est divisée en quatre parties égales : 25% de droits d'auteur pour l'auteur, 25% pour son éditeur, 25% de droits d'auteur pour le compositeur et 25% pour son éditeur.

Il existe deux contrats types dans l'édition. Le premier est le pacte de préférence. Lors du pacte de préférence, l'auteur-compositeur donne la priorité sur l'édition de ses œuvres durant une période définie, en général entre 3 ans et 5 ans. Dans les deux cas, l'éditeur doit déposer l'œuvre auprès d'une société de gestion collective des droits d'auteurs telles que la SABAM en Belgique et la SACEM en France qui vont se charger de collecter les redevances sur les droits d'auteurs.

Le deuxième contrat est le contrat de cession de musique qui cède les droits d'auteur de l'artiste à l'éditeur pour une durée de 70 ans. (Herlaut, 2021).

Ici, l'avance donnée par l'éditeur est recoupée sur les revenus que va collecter la SABAM ou la SACEM et cette dernière sert à l'artiste à vivre décemment avant de toucher les revenus collectés par un organisme de gestion collective des droits d'auteurs.

Les avantages d'un contrat d'édition sont l'avance car cela peut prendre du temps avant de toucher ses premiers revenus, l'aide au niveau administratif et juridique et l'aide au développement. L'éditeur voulant maximiser ses revenus peut conseiller l'auteur-compositeur sur sa direction artistique, la promotion, le développement de la synchronisation des œuvres ou la mise en relation avec des artistes interprètes. (Support Rainbow, 2023).

5.5 LE CONTRAT 360°

Ce contrat a fait son apparition au début des années 2000 en réponse à la crise du disque. Les majors et labels voyant leurs recettes diminuer ont trouvé un moyen d'augmenter leur part du gâteau. Grâce à leur travail, les artistes gagnent notoriété et peuvent générer des revenus dans plusieurs autres domaines : mannequinat, acting, merchandising, concert, publicité, etc. Les majors et labels se considérant à l'origine du succès de l'artiste, estimaient qu'une partie des revenus devaient leur appartenir.

Ce contrat prend donc en charge les quatre principaux domaines de l'artiste. La production phonographique, l'édition musicale, la scène et le spectacle live, et les droits dérivés. Au lieu de conclure un contrat avec une entité différente pour chaque domaine, le contrat englobe chaque domaine avec une seule entité. C'est le cas pour un contrat 360° actif.

Pour un contrat 360° passif, la major ou label ne prend pas en charge chaque domaine mais touche un pourcentage sur les revenus des autres domaines. (Gulinck, 2021).

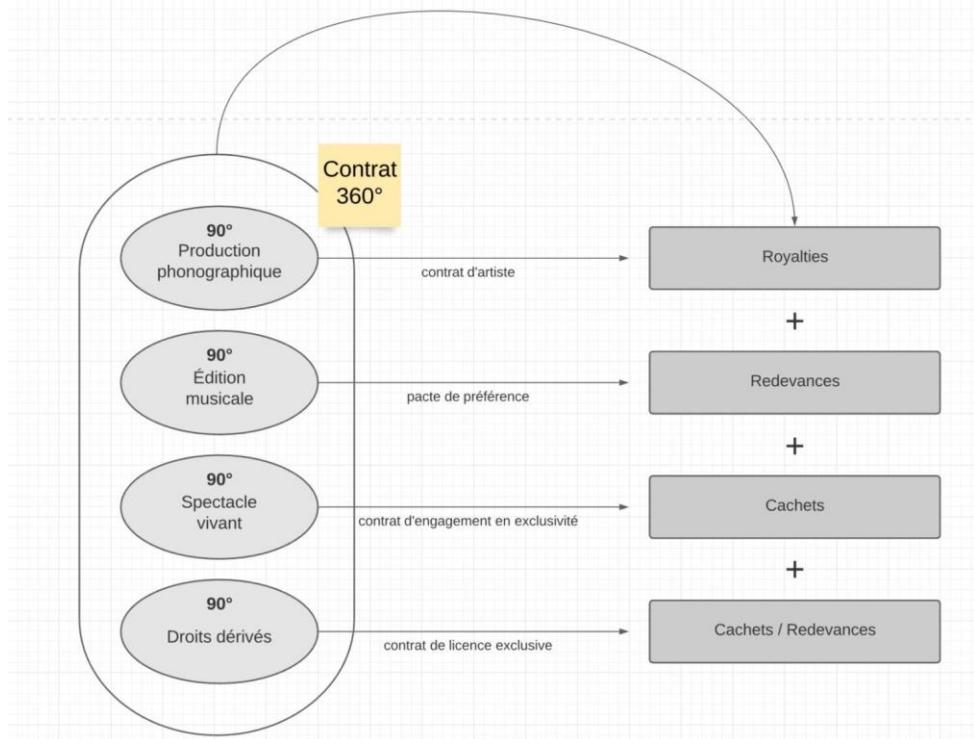


Figure 5: Schéma du fonctionnement d'un contrat 360°

Source : Beaubourg avocats. (2023). *Contrat 360° : comprendre l'essentiel*. Récupéré le 20 octobre 2023 de <https://beaubourg-avocats.fr/contrat-360/>

Voici le contrat 360° résumé en une image. Ce type de contrat est intéressant pour les labels car ils permettent de générer plus de revenus et offrent à l'artiste une meilleure coordination entre les différentes activités. Néanmoins, il est important de faire attention avec ce genre de contrat car il peut vite devenir contraignant si les relations entre l'artiste et le label deviennent houleuses.

PARTIE 2 : BUSINESS MODEL

Dans cette partie, nous allons analyser l'évolution des business model dans l'industrie de la musique. Cette partie est destinée à mieux comprendre comment l'industrie de la musique fonctionne via l'outil qu'est le business model. L'objectif est de comprendre quels ont été les impacts d'internet et de la digitalisation sur celui-ci. Après cela, nous allons nous intéresser au streaming musical et à son rôle dans l'industrie de la musique et la façon dont il a refaçonné l'industrie.

6 LE MODÈLE RCOV

Pour l'analyse du business model, j'ai choisi d'utiliser le modèle RCOV : Ressources, Compétences, Organisation et Valeur. Ce modèle permet d'analyser les principales composantes du business model d'une entreprise et d'un secteur.

Les premières composantes sont les ressources et les compétences au niveau humain, matériel, technologique, financier que l'entreprise doit acquérir et développer pour le bon fonctionnement de son activité. Au vu de la multitude de ressources et de compétences qu'une entreprise exploite, nous allons nous concentrer sur les R&C (ressources et compétences) clés utilisées ainsi que les éventuels R&C qui permettent de développer des avantages concurrentiels dans le secteur.

La composante « Organisation » comprend deux dimensions, la première étant l'organisation interne et la deuxième étant l'organisation externe. L'organisation interne comprend des éléments tels que la structure organisationnelle, les processus internes et les activités de base nécessaires à la réalisation d'une proposition de valeur précise. L'organisation interne permet d'établir si oui ou non il faut faire appel à des partenaires pour externaliser certaines activités. Dans ce cas-là, on rentre dans la sphère de l'organisation externe. L'organisation externe comprend l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ainsi que la relation avec les partenaires. Une bonne analyse de l'organisation externe est nécessaire pour la compréhension du secteur et pour assurer des partenariats stratégiques efficents.

La dernière composante est bien évidemment indispensable et concerne la proposition de valeur qui est caractérisée par trois éléments : les clients potentiels ainsi que leurs caractéristiques, les services et/ou produits proposés par l'entreprise, et l'accessibilité des produits et services.

L'offre proposée aux clients doit reposer sur une structure de revenus cohérente vis-à-vis de la structure de coût de l'entreprise.

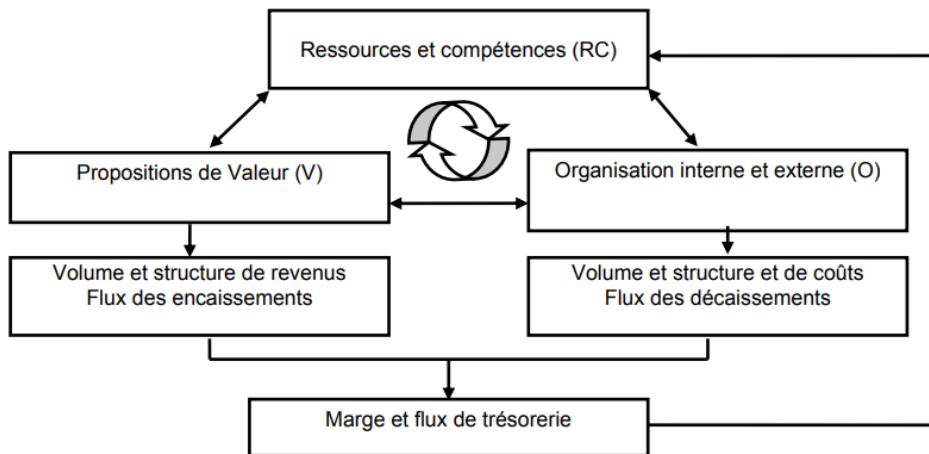


Figure 6: Schéma du modèle RCOV

Source : Warnier, V., Lecocq, X., Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28, 65-75. DOI : 10.3917/entin.028.0065

Les différents éléments du modèle sont liés les uns aux autres et sont destinés à évoluer dans le temps à la suite de choix volontaires ou non. Ce modèle est intéressant car il permet une analyse dynamique des business model de l'industrie qui ont dû évoluer face à un environnement changeant. Le modèle RCOV est un bon outil pour une compréhension des ajustements nécessaires face au changement. Le modèle RCOV est aussi efficace pour comprendre la dynamique de création de valeur qui a été, est et sera un point majeur de l'évolution d'un secteur de l'industrie de la musique.

7 LE BUSINESS MODEL TRADITIONNEL DE L'INDUSTRIE

Nous allons tout d'abord commencer avec le business model traditionnel. C'est un point de départ important car il va permettre de mieux comprendre l'impact que l'ère du digital a eu dans cette industrie et la façon dont elle a évolué. Cela permet de comprendre le fonctionnement des acteurs historiques et leur place dans l'industrie.

7.1 RESSOURCES ET COMPÉTENCES

La plupart des ressources et compétences des labels étaient liées à la créativité. De plus, la propriété des masters était une ressource fondamentale car elle déterminait la capacité des labels à créer de la valeur et de faire du profit. Encore aujourd'hui, les labels profitent toujours de la détention de masters.

Le catalogue d'artistes était primordial car les grands labels avaient et ont toujours comme objectif de satisfaire un maximum d'auditeurs. Un vaste catalogue d'artistes renommés était une ressource indispensable pour détenir un avantage compétitif au niveau de la diversité musicale proposée et de la capacité à toucher un large public.

Les ressources financières jouent un rôle majeur dans la structure des labels car on peut grossièrement comparer les labels à des banques pour les artistes. Le jour où un banquier financera la production d'un album n'est pas près d'arriver. Les artistes qui souhaitent donc plus de moyens financiers pour développer leur musique se dirigent généralement vers les labels.

Une compétence non négligeable à l'époque dans le business model traditionnel était la mise à disposition des artistes des studios d'enregistrement haut de gamme. De nos jours, il est possible d'enregistrer un album avec son pc mais avant cela, enregistrer de la musique était coûteux. En plus de cela, les artistes étaient entourés de professionnels du milieu : des ingénieurs du son, musiciens, auteurs, compositeurs, directeur artistique, etc. Un tel encadrement permettait aux artistes de développer leur potentiel et d'optimiser le processus de création. (Moyon et Lecocq, 2014)

La marketing et la promotion étaient une force importante des labels qui étaient capables de lancer des campagnes publicitaires impactantes en utilisant les médias traditionnels. Les liens étroits entre les majors et les médias tels que la radio et la télévision leur permettaient de promouvoir leurs artistes de manière efficace.

Les majors et labels avaient la compétence pour pouvoir gérer la distribution physique des singles et albums, ce qu'un particulier pouvait ne quasiment pas réaliser et qu'un label indépendant pouvait faire mais à une échelle bien moindre. La distribution physique demande la coordination avec les détaillants, la gestion des stocks et une logistique conséquente qui doit pouvoir être assez réactive afin de satisfaire les demandes des consommateurs. (Moyon et Lecocq, 2014).

7.2 ORGANISATION

Le business model traditionnel est composé de plusieurs activités. Le département A&R était primordial afin de trouver la prochaine star de la musique. Ce département joue un rôle clé dans le renouvellement du catalogue d'artistes et pour obtenir un avantage compétitif face aux concurrents.

Ensuite, nous retrouvons le rôle de l'artiste, ce qui inclut les musiciens et auteurs qui composent la musique. Une fois la musique produite, elle passera par la phase de marketing. Ensuite il y a la production du support que ce soit CD, vinyle, cassette, etc. Avec la production du packaging, cela englobe la partie industrielle. Ensuite, les labels devaient gérer la distribution avec les partenaires clés qui étaient les boutiques indépendantes et les grandes surfaces.

En plus de cela, les majors possèdent un département juridique pour l'élaboration des contrats avec les artistes et les partenaires. (Moyon et Lecocq, 2014).

7.3 LA PROPOSITION DE VALEUR

La proposition de valeur de l'industrie de la musique était assez simple. L'industrie vendait des CD et il n'y avait pas d'autres sources de revenus. L'industrie était basée sur deux sous-modèles, le format single qui se vendait avec un ou deux singles et le format album qui contenait entre 10 et 20 titres. De plus, le nombre de canaux de distribution était assez limité et était restreint la plupart du temps par les magasins spécialisés et les grandes surfaces qui, pour ces dernières, ne présentaient qu'un catalogue réduit de la scène musicale. (Moyon et Lecocq, 2014).

L'industrie de la musique reposait principalement sur les formats physiques. Comme on peut constater sur la figure 7, la musique live ne représentait qu'une infime partie des revenus générés par l'industrie de la musique.

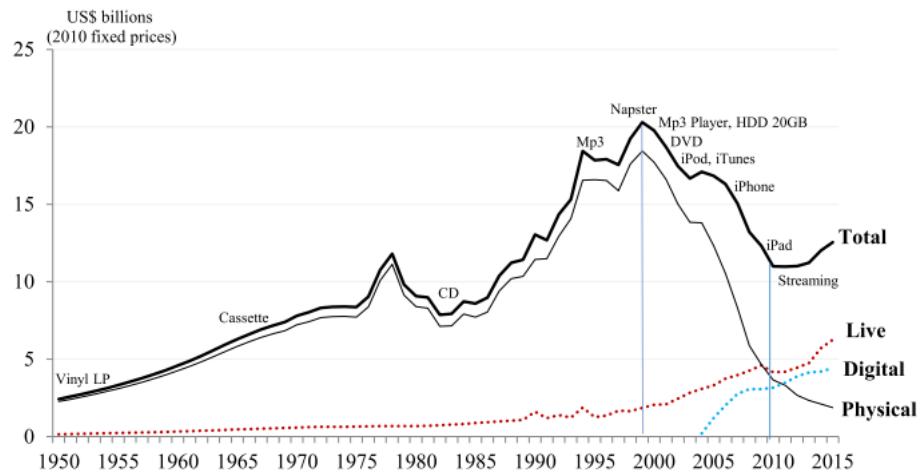


Figure 7: Evolution des revenus de l'industrie de la musique aux États-Unis de 1950 à 2015

Source: Naveed, K., Watanabe, C. et Neittaanmäki, P. (2017). Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry- lessons from the US experiences. *Technology in Society*. 50, 1-19. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.03.005>

Pour les artistes, signer dans une major représentait beaucoup d'avantages : le financement des projets musicaux, l'expertise de professionnels du milieu, un enregistrement de qualité, le marketing et la promotion dans les médias de masse et la distribution physique.

Dans le business model traditionnel, les majors et labels sont donc les acteurs principaux de l'industrie de la musique. Pour passer un cap et devenir une star, il est quasiment indispensable de passer par eux car ils développent l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à la distribution. On peut retrouver sur la figure 8 le business model traditionnel de l'industrie de la musique.

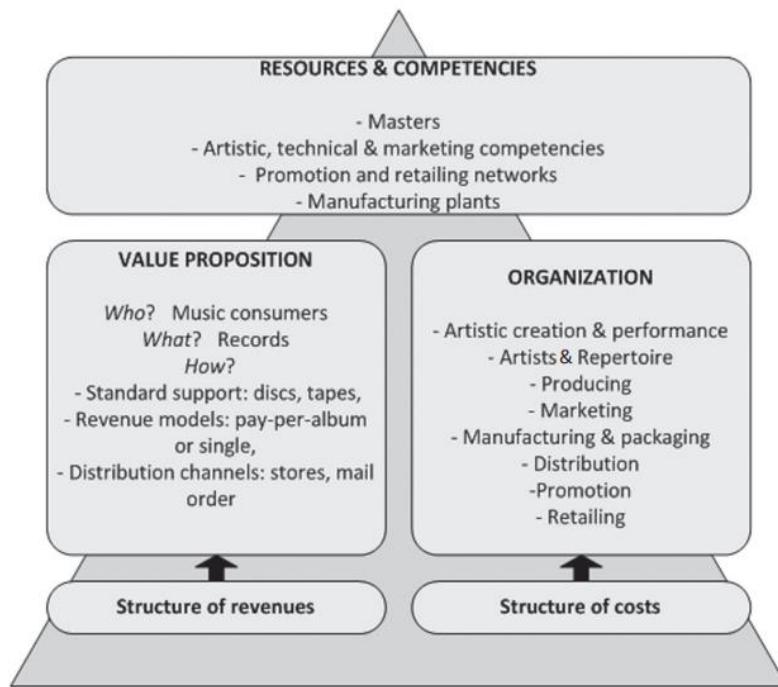


Figure 8: Schéma du business model traditionnel

Source : Moyon, E., Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44, 83-101. Doi: 10.2753/IMO0020-8825440405

8 ADAPTATION DE L'INDUSTRIE FACE À L'ARRIVÉE D'INTERNET

Avec l'arrivée d'internet et de la technologie MP3, l'industrie a dû faire face à des opportunités et des menaces dues à l'évolution de l'environnement et de la structure compétitive. Avec internet, le piratage est venu chambouler l'industrie de la musique pour la faire entrer dans une crise sans précédent. Le business model de l'industrie de la musique s'était affaibli et il fallut trouver des solutions pour ne pas sombrer.

Dans un premier temps, l'industrie a réorganisé la proposition de valeur. Comme il a été dit précédemment, l'industrie du disque a subi une diminution de ses profits à cause de la baisse de vente des supports physiques, principalement à cause du téléchargement illégal. L'industrie du disque a donc dû modifier son business model pour rester rentable en augmentant ses revenus et en diminuant ses coûts. À l'arrivée d'internet, le business model n'a pas été significativement modifié mais l'objectif était plutôt de renforcer le modèle traditionnel pour augmenter le profit.

8.1 RÉORGANISATION DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Dans un premier temps, les labels et majors ont utilisé internet pour la distribution et la promotion qui initialement étaient principalement dans les grandes surfaces et les médias traditionnels tels que la TV et la radio. Pour ce faire, les majors ont acquis plusieurs starts up en e-business afin de profiter de l'expertise et des connaissances en web-développement afin de réaliser une intégration verticale

optimale. Par exemple, Universal Music a racheté MP3.com² pour 372 millions de dollars et, par ailleurs, avait lancé avec Sony Music le service d'abonnement Pressplay³. De l'autre côté, les concurrents EMI, BMG et Warner développaient la plateforme MusicNet⁴. Internet a été exploité pour devenir un canal de distribution alternatif par rapport à ce que proposait déjà l'industrie de la musique. (Moyon et Lecocq, 2014).

Les majors ont bien compris que les formats physiques devenaient désuets et ont donc dû réorganiser la proposition de valeur. Les majors ont dû développer de nouvelles compétences et acquérir de nouvelles ressources pour que la proposition de valeur soit adéquate à la mutation que subissait le marché. L'organisation fut aussi modifiée et des alliances entre les concurrents se sont créées afin de s'adapter au mieux à ses changements dans l'industrie de la musique.

8.2 OPTIMISATION DU BUSINESS MODEL

Les plateformes digitales de musique développées par les majors n'ont pas réussi à attirer suffisamment d'utilisateurs et après deux ans, PressPlay et MusicNet ne comptabilisaient que 100.000 abonnés. PressPlay fut même vendue à Roxio, un éditeur de logiciels de gravure de CD et de DVD. Robert Bowlin, président du conseil d'administration chez Sony Music aux Etats-Unis, déclarait même au magazine Billboard : « Le marché a changé. [...] Nous sommes dans le business du contenu. Nous n'avons pas à être nécessairement propriétaires des tuyaux ». (Astor, 2003).

L'offre limitée de titres disponibles et les contraintes que présentaient PressPlay et MusicNet n'ont pas permis à ces plateformes de conquérir le public sans oublier que les téléchargements illégaux représentaient une alternative gratuite.

Dans un premier temps, l'industrie a voulu adapter **sa proposition de valeur** pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. La solution apportée n'était pas adéquate à ce que les clients cherchaient. Après cet échec, les majors ont dû repenser leur business model et ont cherché à optimiser celui déjà existant. L'industrie a donc décidé de se concentrer sur son activité principale tandis que la distribution était petit à petit externalisée pour diminuer les coûts. Stanislas Hintzy, à l'époque directeur Europe continentale de OD2, une entreprise spécialisée dans la distribution de musique en ligne, déclarait que le vrai business des majors était de découvrir, de produire des artistes et de confier leurs produits à ceux dont le métier est d'être en contact direct avec les consommateurs, qui sont les médias et les détaillants. Les majors devaient donc retourner au fondamentaux. (Astor, 2003).

² Le service MP3.com permettait aux utilisateurs d'enregistrer leur collection de CD sur le site pour pouvoir écouter la copie digitale en ligne ensuite. Le principe était donc que les utilisateurs pouvaient seulement écouter les titres qu'ils possédaient. MP3.com a vite été poursuivi en justice car cela constituait une copie non-autorisée et une violation de copyright par l'industrie de la musique. (Thorel, 2001)

³ Le service Pressplay permettait via un abonnement de 15\$ par mois d'accéder à 500 streams de basse qualité, 50 téléchargements et de graver 10 titres sur CD. Le service possédait aussi certains titres de chez BMG, EMI et Warner ainsi que certains labels indépendants. Le service présentait certaines limites tel que le fait que certains titres n'étaient pas téléchargeables et que les utilisateurs ne pouvaient pas graver plus de 2 titres du même artiste. (Pcworld, 2006)

⁴ MusicNet permettait via un abonnement de 10\$ par mois de streamer 100 titres et de 100 téléchargements. Chaque téléchargement expirait après 30 jours. (Pcworld, 2006)

Avec l'arrivée du digital, les labels ont diversifié leurs canaux de distribution et leurs sources de revenus pour offrir plus de flexibilité aux consommateurs. L'industrie de la musique enregistrée est passée d'une industrie mono-produit à une industrie multiproduits. Au début des années 2000, les majors ont passé des accords avec plusieurs détaillants de musique en ligne, que ce soit en Europe ou aux États-Unis.

La digitalisation de la musique a permis aux majors de développer de nouveaux modèles de revenus tels que l'abonnement, le pay-per-track, l'accès illimité, etc.

Au niveau « **organisation** », les labels ont restructuré leurs activités en profitant des nouvelles technologies pour réaliser certaines activités directement en ligne, ce qui a permis de réduire les coûts. Dans le business model traditionnel, l'activité d'artist & repertoire était une activité très coûteuse en raison du nombre de personnes impliquées, des intermédiaires et du travail de terrain que cela impliquait. Lors de la transition au digital, Universal a su innover et proposer le site web « *Jimmy & Doug's Farm Club* » qui avait comme objectif de repérer de nouveaux talents. Le principe était simple, les artistes postaient leurs clips sur le site et les utilisateurs pouvaient noter s'ils aimaient ou pas la chanson. Cet outil permettait à Universal de tester directement le potentiel d'un artiste auprès des fans. (Moyon et Lecocq, 2014).

Au niveau des « **ressources et compétences** », les majors ont pu exploiter de manière différentes leurs masters. Dans le business model traditionnel, les labels étaient surtout concentrés sur la promotion et la vente de nouveaux titres. Mais grâce à internet, il était possible de proposer un large choix de chansons, même des années précédentes. Au contraire, les détaillants physiques ne pouvaient pas proposer un éventail aussi large et encore moins avec un large choix « d'anciens » albums et singles. Proposer au public davantage de titres a été une opportunité d'augmenter les revenus et de profiter de la théorie de la longue traîne.

La théorie de la longue traîne de Chris Anderson défend l'idée que le monde numérique a apporté un nouveau type d'économie des biens culturels. Les biens les plus populaires des sites de ventes en ligne ne représentent en réalité qu'une partie minoritaire du chiffre d'affaires tandis que la majorité est générée par l'ensemble des autres articles vendus en plus petites quantité. Cette théorie se base donc sur l'effet de masse. (Descagerra, 2016).

Pour l'industrie de la musique, l'ensemble des titres consommés en petites quantités représentait donc une opportunité qui a pu être exploitée, ce qui a permis d'augmenter les revenus.

Le back catalogue a aussi pu être optimisé plus facilement. Par exemple, Sony a sorti en 2008 un album anniversaire pour les 25 ans de l'album *Thriller* de Michael Jackson et ils ont réitéré l'opération en 2022 pour les 40 ans. Ces sorties d'albums permettent à Sony de toujours générer des revenus sur des masters qu'ils détiennent depuis des années.

8.3 CRÉATION DE NOUVELLES SOURCES DE VALEURS ET RÉINVENTION DU BUSINESS MODEL

Malgré tous les efforts fournis, le marché digital n'a pas évolué comme espéré et les stratégies mises en place par les majors n'ont pas su satisfaire les attentes. L'industrie de la musique enregistrée devait toujours faire face à des concurrents qui proposaient une offre gratuite via les téléchargements illégaux.

L'industrie a donc dû trouver une solution et pour ce faire, les majors ont voulu profiter de la montée en puissance d'autres industries afin de mettre en place des partenariats avec des entreprises dans le domaine de l'électronique, la télécommunication et le web.

Selon Moyon & Lecocq, les majors ont utilisé trois différentes stratégies : l'extension des réseaux de valeur, le regroupement des propositions de valeur, et l'acquisition de nouvelles ressources et compétences. Ces partenariats étaient basés sur la complémentarité entre la proposition de valeur de l'industrie musicale et celles de ses partenaires. L'objectif était d'augmenter l'intention d'achat des consommateurs en proposant deux propositions de valeurs complémentaires. L'intention d'achat d'un consommateur pour un appareil portable sera plus élevée si cela lui permet l'accès à du contenu musical. Dans le même sens, un appareil portable qui permet d'écouter de la musique va augmenter l'intention d'achat du consommateur de payer pour du contenu musical.

8.3.1 L'EXTENSION DES RÉSEAUX DE VALEURS

L'un des premiers partenariats a été conclu avec Apple pour le service iTunes. Comme vous le savez déjà, l'offre fut un succès à sa sortie avec 1,5 million de titres vendus lors de la première semaine. Cette première bonne collaboration et l'augmentation du marché des téléphones portables ont poussé les majors à collaborer avec les fournisseurs téléphoniques. Par exemple dès 2004, il était possible pour les clients de Vodafone de profiter des titres des artistes de Sony Music. (Carr, 2004).

Très vite, des accords seront aussi conclus avec les fournisseurs de services internet tels que MSN ou Yahoo. Les jeux vidéo représentaient une autre opportunité. Par exemple, Warner Music a collaboré avec Microsoft pour proposer des clips vidéo via le XBOX Live Network. (Chester, 2008).

Tous ces exemples démontrent que l'extension des réseaux de valeurs touche plus particulièrement la composante « organisation » du business model. Les majors établissent des partenariats avec des entreprises dans des secteurs en dehors de celui de la musique à l'origine pour créer des sources de valeurs alternatives. Comme le démontre la figure 9, les ressources, les compétences et la proposition de valeurs n'ont pas changé même si les canaux de distribution se sont diversifiés.

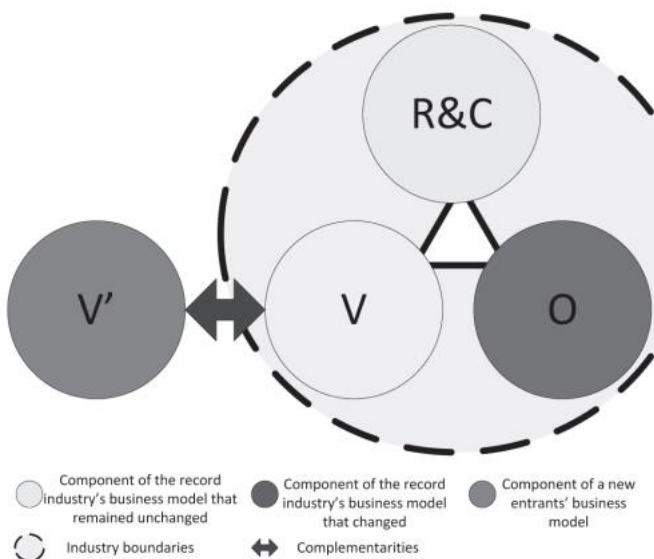


Figure 9: Schéma représentant l'extension des réseaux de valeurs

Source : Moyon, E., Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44, 83-101. Doi : 10.2753/IMO0020-8825440405

8.3.2 LE REGROUPEMENT DES PROPOSITIONS DE VALEURS

Les partenariats ont permis aux majors de développer la proposition de valeurs mais cela n'a pas forcément eu comme résultat plus de profits. Dans le cas d'Apple, le partenariat fut un succès pour la marque à la pomme mais moins pour l'industrie de la musique. Apple vendait des iPods avec une marge intéressante tandis que sur la vente d'un titre à seulement 1 \$, cela ne laissait plus beaucoup de place pour faire de la marge. De plus, le volume de titres vendus sur iTunes a commencé à baisser quatre ans après la sortie de l'iPod. Le nombre moyen de titres par iPod était de 25 tandis que le lecteur de musique avait une capacité de stockage de plusieurs milliers de titres. L'extension des réseaux de valeurs n'était donc pas une solution sur le long terme pour l'industrie du disque.

Les partenariats constituaient une proposition de valeur groupée et l'industrie de la musique a changé d'approche. Selon les majors, il leur revenait de droit de toucher une part des revenus venant de la vente des produits et services avec lesquels leur musique était utilisée. De plus, pour le cas des lecteurs de musique, ceux-ci contribuaient à l'écoute de musique via des téléchargements illégaux et les premiers lésés voulaient obtenir une compensation. Par exemple, Microsoft accepta de partager une partie de ses revenus avec Universal Music pour la vente du baladeur Zune Media. Si un accord similaire avait été constitué avec Apple, Universal aurait touché plus de 100 millions de dollars entre 2001 et 2007. (Moyon et Lecocq, 2014).

Du point de vue des majors, ces accords leurs offraient la possibilité de surpasser le fait que les consommateurs refusaient de payer pour de la musique en récupérant une part des ventes de ces lecteurs audio portables.

Pour ce qui est des fournisseurs de services internet, l'industrie de la musique était tout d'abord frileuse à collaborer avec eux car leur objectif était de proposer du contenu et des services gratuitement. Les revenus générés ne venaient donc pas des utilisateurs mais des annonceurs publicitaires. En référence au business model traditionnel, les majors ne pouvaient pas accepter que le consommateur ne paie pas et ne soit pas la source de revenu. Finalement, les majors ont fait évoluer leur stratégie et ont tout de même établi des partenariats avec des fournisseurs de services internet.

Le regroupement de proposition de valeur touche deux composantes du business model de l'industrie de la musique. La composante organisation et la composante proposition de valeur lorsque la musique a été regroupée avec d'autres services et produits. De plus, le client était aussi différent dans le cas de d'offres financées par la publicité. (Moyon et Lecocq, 2014).

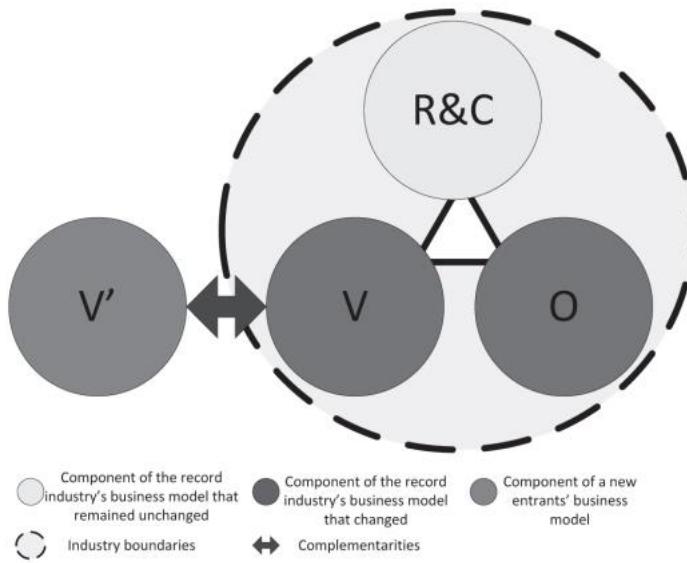


Figure 10: Schéma représentant le regroupement des propositions de valeurs

Source : Moyon, E., Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. International Studies of Management & Organization, 44, 83-101. DOI : 10.2753/IMO0020-8825440405

8.3.3 L'ACQUISITION DE NOUVELLES RESSOURCES ET COMPÉTENCES

Si vous avez bien suivi jusqu'ici, vous pouvez déjà peut-être vous douter de l'élément dont nous allons parler maintenant. Alors réfléchissez bien à ce que l'on a abordé dans la partie « Contrat ».

La musique enregistrée ne représente qu'une partie des différentes sources de revenus que peut développer un artiste. En plus de sa musique enregistrée, un artiste peut gagner des revenus venant des concerts, du merchandising, des sponsors et de la publicité. Les majors ne bénéficient pas de ces revenus et selon elles, elles ont contribué au développement de ces revenus et de la notoriété de l'artiste qui n'aurait pas pu voir le jour sans elles. Les majors ont donc commencé à proposer des contrats 360°. Comme il a été dit précédemment, les majors ont élargi la portée des contrats.

Lorsqu'un contrat traditionnel porte seulement sur la production de masters, le contrat 360° couvre l'édition musicale, les performances live et les droits dérivés.

Ces contrats sont apparus pour faire face à la crise que vivait l'industrie, il fallait trouver de nouvelles sources de revenus pour pouvoir survivre et le premier artiste à succès avec un tel contrat fut Robbie Williams. Une fois que ce contrat s'est popularisé, les majors ont commencé à se lancer dans le développement de nouvelles compétences. Les majors ont donc proposé des services de touring, de production de merchandising et de management de carrière (cette fois-ci, en dehors du cadre musical). Avec le développement de ces nouvelles activités, l'industrie a switché d'un business model axé sur la musique enregistrée à un business axé sur les artistes.

Le contrat 360° et la diversification des revenus ont représenté un changement radical dans le business model des majors, comme on peut le voir sur la figure 11, car il a influencé les trois composantes principales en même temps. Les majors ont développé des activités originellement produites par d'autres acteurs du milieu. Ces nouvelles activités ont demandé une transformation

dans les ressources et les compétences acquises, dans l'organisation et la proposition de valeur qui n'était donc plus seulement basée sur la musique enregistrée. (Moyon et Lecocq, 2014).

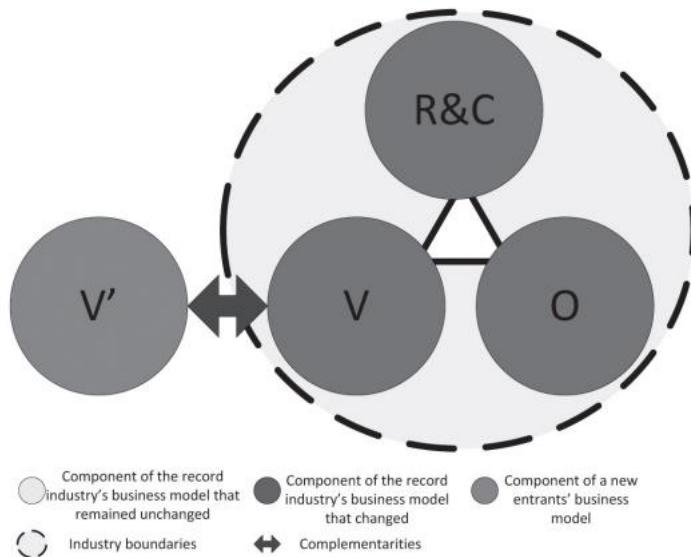


Figure 11: Schéma représentant le développement du business model avec le contrat 360°

Source : Moyon, E., Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44, 83-101. Doi : 10.2753/IMO0020-8825440405

8.4 RÉSULTAT

L'industrie s'est donc adaptée au nouveau monde digital pour transformer son business model et le façonner afin de répondre au mieux à son environnement. Dans un premier temps, l'objectif a été de réorganiser la proposition de valeur en s'adaptant aux nouvelles technologies. Les majors n'ayant pas les compétences requises et devant s'adapter rapidement, elles ont acquis de nouvelles compétences pour organiser au mieux la proposition de valeur.

Malheureusement, les majors n'ont pas su répondre aux besoins des amateurs de musique et les premières adaptations face à l'arrivée d'internet furent un échec. L'industrie s'est donc concentrée sur ce qu'elle savait faire de mieux et a optimisé son business model. Cette optimisation a eu pour conséquence de modifier l'organisation interne pour mieux interagir avec son environnement et exploiter ses ressources et compétences de manière différentes.

Ensuite, l'industrie a su saisir les opportunités qui se présentaient pour réaliser un changement dans son organisation afin de réaliser des partenariats clés qui ont modifié la proposition de valeur. On a pu voir l'importance accordée aux partenariats avec des acteurs initialement hors de l'industrie de la musique. Les partenariats ont permis à l'industrie de la musique d'imaginer de nouvelle manière de créer de la valeur et de générer des sources de revenus alternatives.

Pour finir, l'un des grands changements fut le contrat 360°. Le contrat 360° est la preuve que l'industrie de la musique et les majors ont réussi à se réinventer et à acquérir de nouvelles ressources et compétences qui modifient l'organisation et la proposition de valeur.

Bien que cette transformation fût nécessaire, le contenu créatif est resté la pièce principale du puzzle. À l'arrivée d'internet, le business model a donc subi de multiples changements dans l'ensemble de ses composantes afin de survivre dans un milieu qui était devenu hostile.

9 LE STREAMING MUSICAL

L'adaptation de l'industrie face à l'arrivée d'internet n'était toujours pas suffisante car le piratage restait une habitude des auditeurs pour consommer de la musique. Malgré tout ce qui avait été entrepris pour sauver l'industrie, aucune réelle solution n'avait été trouvée pour concurrencer le téléchargement illégal de musique. Le piratage a donc été la première et la plus impactante conséquence négative qu'a pu apporter l'ère du digital dans l'industrie. Le business model sur lequel s'était construit l'industrie de la musique ne tenait plus la route car la proposition de valeur principale ne pouvait pas être protégée ou valorisée à juste titre. Cependant l'industrie a su se relever et être sauvée par un phénomène lui aussi né sur internet : le streaming.

Afin de mieux comprendre l'évolution de l'industrie musicale, il faut se pencher sur l'événement majeur qu'est le développement du streaming musical. Le streaming musical a joué un rôle important dans l'évolution de l'industrie et modifier la manière dont la musique va être consommer.

Le streaming musical a eu un impact important dans l'industrie de la musique car cela a permis d'avoir une solution légale et avec un business model a priori satisfaisant pour les différents acteurs du milieu. Mais avant d'analyser les conséquences du streaming musical sur l'industrie il faut bien comprendre son fonctionnement, ses différents acteurs, sa relation avec les acteurs historique de l'industrie et son positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie de la musique.

Pour recontextualiser un minimum, si vous avez oublié ce qui a été dit auparavant, le streaming musical voit le jour dans les années 2000 à un moment où l'industrie de la musique ne se porte pas aussi bien qu'auparavant.

Les précurseurs en la matière étaient le suédois Spotify et le français Deezer qui grâce à des accords avec les maisons de disque proposent un catalogue d'artistes et de titres quasiment sans limite. L'offre était gratuite et le principe des sites de streaming était simple et reprenait le business model des radios qui se finançaient grâce à la publicité. Malheureusement, ce business model n'était pas viable et le chiffre d'affaires généré par le streaming était bien en-dessous comparé à l'ancien marché du CD. Les majors vont imposer des règles aux plateformes de streaming qui sont totalement dépendantes du catalogue des majors.

Dans les années 2010, les plateformes de streaming seront obligées d'utiliser la rémunération par stream et elles vont mettre en place des systèmes d'abonnement. La structure des revenus est donc repensée pour un business model plus sain. (Joux, 2020).

Au fil du temps, de nouveaux concurrents se sont mis à proposer des services de streaming musical tels que Apple, Amazon ou encore YouTube.

Je tiens à préciser que de nombreuses informations viendront de la plateforme Spotify pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, celle-ci est bien plus transparente et partage beaucoup d'informations par rapport à ses concurrents. Certaines informations ne sont disponibles que chez Spotify car il communique bien plus sur leur données internes. Pour les concurrents provenant

d'entreprises dont le streaming musical n'est pas leur seule activité, il est difficile d'avoir des données financières précises. Spotify est une entreprise pionnière dans le streaming musical et est leader en termes de parts de marché et d'innovation. De plus, parmi les leaders du marché, Spotify est l'une des seules entreprises dont le cœur de business est le streaming musical, ce qui appuie la pertinence d'utiliser des données provenant du géant suédois.

9.1 LA PLATEFORMISATION DE LA MUSIQUE

Les services de streaming ont changé la manière de consommer la musique par le public. Avant le streaming, le consommateur était propriétaire de la musique qu'il achetait que ce soit en physique ou en digital. Maintenant avec le système d'abonnement, le consommateur a accès à la musique mais ne la possède plus. Pour 10€, c'est l'accès à la musique qu'il achète mais si le mois suivant, il ne paie pas l'abonnement, il n'aura plus accès à sa musique. On est passé d'un système basé sur la possession à un système basé sur l'accessibilité.

Le streaming musical a donc modifié la proposition de valeur faites au public. En plus de cela, on peut identifier différentes manières dont le streaming a apporté une plus-value dans l'industrie de la musique.

La stratégie de regroupement et quantité : Apple l'avait déjà fait avec iTunes mais le streaming permet d'accéder à quasiment la musique de tous les artistes. En plus d'accéder aux catalogues des majors et labels indépendants, le streaming donne aussi l'accès à tous les artistes indépendants qui souhaitent mettre leur musique sur les plateformes (c'est-à-dire quasiment tous les artistes).

Les consommateurs ont accès à toute la musique qu'ils souhaitent, regroupée à un endroit, avec un abonnement. Le streaming utilise une stratégie de volume et la profondeur du catalogue joue un rôle primordial pour attirer un maximum de clientèle. N'importe quelle personne voulant écouter de la musique doit pouvoir trouver son bonheur.

La quantité de musique n'a jamais été aussi importante qu'à l'époque du streaming. 100 000 nouveaux morceaux sont disponibles sur les plateformes chaque jour. En 2022, Apple Music comptabilisait plus de 100 millions de titres. Il faudrait 571 ans pour écouter l'ensemble du catalogue du géant à la pomme. (La Dépêche, 2022). À titre de comparaison, en 2002 aux Etats-Unis, 30 000 albums étaient sortis durant l'année. En 2020 1,8 million d'albums étaient publiés sur Spotify (Ek, 2021).

Offre hybride : la deuxième plus-value est l'offre hybride proposée par les plateformes avec une formule d'abonnement et un service freemium financé par la publicité. Ces deux offres permettent de générer des revenus de différentes manières et d'augmenter le volume d'auditeurs.

La composante sociale : la troisième création de valeur a été la capacité des sites de streaming à créer un lien social entre les utilisateurs, des communautés et de développer l'engagement de ceux-ci. En plus de pouvoir créer et partager des playlists, les utilisateurs ont la possibilité de connecter leur musique avec d'autres réseaux sociaux et d'importer leurs contacts. Les auditeurs peuvent suivre leurs amis, leurs artistes préférés et partager facilement de la musique avec leur entourage. Les utilisateurs peuvent donc profiter d'une expérience personnalisée avec une composante sociale afin de multiplier et d'allonger les visites des utilisateurs. (Geurts et Cepa, 2023).

La personnalisation : c'est un point très important que met en avant surtout le leader du marché Spotify. Dans l'optique d'optimiser l'expérience client, les sites de streaming proposent de plus en plus de personnalisation. L'axe le plus utilisé pour cela est l'usage de playlists personnalisées développées à l'aide d'algorithmes qui étudient le comportement d'écoute des auditeurs.

L'extension de valeur : toujours dans l'objectif de fidéliser la clientèle et d'améliorer l'expérience utilisateur, les plateformes de streaming développent de nouvelles activités qui dépassent leur cadre initial. Par exemple, il est possible sur Spotify d'acheter du merchandising, des tickets de concerts, des albums physiques ou de promouvoir des événements. Les artistes peuvent donc vendre leurs produits dérivés sur un canal privilégié avec un flux de fans important et cela renforce le lien entre les artistes et les fans. De l'autre côté, Spotify renforce sa place auprès du public. Apple Music, quant à lui, diffuse des clips et des interviews exclusives directement sur sa plateforme.

En plus de tous les produits et services liés à la musique, une majorité des plateformes de streaming héberge aussi des podcasts et des livres audios.

Le prix : la musique n'a jamais été aussi peu chère pour les consommateurs. De plus, avec des offres adaptées telles que l'offre étudiante ou le pack familial, il est possible d'obtenir des prix encore plus compétitifs. L'offre étudiante coûte en général 5€ par mois sur les plateformes de musique et les packs famille s'élèvent à environ une quinzaine d'euros. Chez Apple Music, l'offre coûte 16,99€ pour 6 comptes, ce qui revient à 2,83€ par compte. Les plateformes de streaming ont été obligées d'offrir des prix compétitifs pour que le prix ne soit pas un frein au passage d'une offre illégale gratuite à un abonnement payant. Dans mon compte Apple Music, je possède 4230 titres. Si je convertissais tous ces morceaux au prix auquel ils sont vendus sur iTunes c'est-à-dire 99 centimes, cela me reviendrait à 4187€. Connaissant ma consommation de musique et le nombre de sorties de musique par semaine, le nombre de titres téléchargés peut facilement doubler, tripler, quadrupler d'ici à la fin de ma vie. Pour le consommateur, les prix offerts par les plateformes de streaming sont une plus-value considérable. De plus, il faut évoquer le fait qu'avec iTunes ou les formats physiques, si j'achète un album et que je ne l'aime pas, j'ai perdu mon argent dans un contenu que je ne vais pas écouter. Avec l'abonnement, il n'y aucun risque financier à écouter des nouveautés.

Ces possibilités augmentent l'engagement des fans envers leurs artistes préférés. Au fil du temps, les plateformes de streaming ont su capitaliser sur les communautés qu'elles ont développées afin d'élargir leur proposition de valeur. Les sites de streaming deviennent un axe privilégié pour développer la relation entre les artistes et les fans

En 2019, l'IFPI, la Fédération internationale de l'industrie phonographique, réalisait une étude dans 21 pays éparpillés sur tous les continents. Ces 21 pays représentaient 92,6% du marché mondial de la musique enregistrée en 2018. D'après cette étude, 89% des personnes interrogées utilisaient des plateformes de streaming pour écouter de la musique (IFPI, 2019).

A vu de la place du streaming musical auprès de la population, on peut donc confirmer que le streaming exerce une influence indéniable sur les habitudes d'écoutes de musique. Le streaming musical a donc clairement modifié la proposition de valeur de l'industrie musicale.

Dans un premier temps, le changement majeur est le passage de la possession à l'accessibilité qui joue un rôle majeur sur la proposition de valeur. Ensuite, les plateformes de streaming ont

développé de plus en plus de nouveautés afin d'attirer un maximum d'utilisateurs et de les fidéliser au mieux. Le streaming a fait évoluer la proposition de valeur afin de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs. Le téléchargement illégal a changé les attentes des consommateurs pour qui l'achat de musique n'était plus une option envisageable.

9.2 LES DIFFÉRENTES PLATEFORMES DE STREAMING

Pour comprendre l'enjeu du streaming et son influence sur le marché de la musique, il me semble important de présenter différentes plateformes de streaming.

9.2.1 SPOTIFY

L'entreprise suédoise créée en 2008 est maintenant le leader du marché avec 30,5% de parts de marché (des abonnements payants). Le géant suédois possède un catalogue de plus de 100 millions de titres, 5 millions de podcasts et 350 000 livres audios. L'entreprise comptabilise 574 millions d'utilisateurs dont 226 millions payants sur plus de 180 marchés. La force de Spotify réside dans le data management qui permet à l'entreprise de proposer une offre personnalisée. Spotify s'efforce de proposer une expérience utilisateur sur mesure et optimisée pour satisfaire au mieux ses clients. Spotify ayant le plus d'utilisateurs utilise cette force pour proposer de nombreuses fonctions sociales. (Spotify, 2023).

9.2.2 APPLE MUSIC

Apple Music a vu le jour en 2015 et profite de l'environnement des produits et systèmes d'exploitation d'Apple pour obtenir 13,7% de parts de marché. Apple Music possède un catalogue large parmi ses concurrents et a pu profiter de l'expérience de son cousin iTunes pour proposer une offre complète. Contrairement à Spotify, Apple Music représente une offre d'appel pour l'écosystème d'Apple. Ce détail joue un rôle important dans le business model de la plateforme qui peut se reposer sur d'autres produits et services. (Frandroid, 2023).

9.2.3 TENCENT MUSIC

Méconnue du public occidental, le chinois Tencent Music représente 13,4 % du marché. Tencent Music est le leader sur le marché chinois et est principalement subdivisé en trois applications : QQ Music, Kugou Music, Kuwo Music. (Tunecore, 2023).

9.2.4 AMAZON MUSIC

À la quatrième place, on retrouve Jeff Bezos avec Amazon Music qui fut lancé en 2007 sous le nom d'Amazon MP3. Amazon MP3 était la première plateforme à vendre de la musique, à l'époque en format MP3, des principales majors lorsqu'il en existait encore 4 (Sony, Universal, Warner et EMI). Amazon Music possède 13,3% des parts de marché et propose une qualité audio supérieure à ses concurrents. Sa force réside dans le package proposé par Amazon avec l'offre Amazon prime qui lie des avantages sur le site de vente en ligne avec Prime Vidéo, un service de streaming vidéo, Prime Reading, une plateforme pour les ebooks et livres audios et la plateforme de streaming musical, Amazon Music. (Frandroid, 2023).

9.2.5 YOUTUBE MUSIC

YouTube Music fut lancé en 2015 et possède 8,9% de parts de marché. Le point fort de YouTube Music est son catalogue. En effet, c'est le catalogue le plus large du marché. En plus des titres que l'on peut retrouver sur les autres plateformes, YouTube propose l'ensemble des vidéos mises en ligne sur la plateforme vidéo. Cela permet d'écouter des podcasts, des vidéos en tout genre mais également des remix, des dj sets, des reprises, des livres audios, des interviews. De plus, cet abonnement permet de profiter de YouTube sans publicité, ce qui peut représenter un réel avantage. Néanmoins, YouTube Music détonne par une qualité audio un peu moindre par rapport à ses concurrents. (Fandroid, 2023).

9.2.6 TIDAL

Mention spéciale à Tidal, la plateforme de Jay-Z et Beyoncé, qui représente moins d'1% des parts de marché mais qui se distingue de ses concurrents par un service haut de gamme destiné aux audiophiles. L'originalité de Tidal est de proposer une qualité audio sans perte. Les autres avantages de Tidal sont les exclusivités et les avant-premières. Par exemple, l'album *Lemonade* de Beyoncé est sorti en exclusivité sur la plateforme de son mari avant d'arriver chez les concurrents. Tidal promeut un paiement plus équitable pour les artistes avec une meilleure rémunération par stream et un abonnement Hifi-Plus dont 10% est directement reversé à l'artiste le plus écouté par l'utilisateur. L'inconvénient de cette plateforme est un prix plus élevé et un manque de playlists personnalisées et collaboratives ainsi que de fonctions sociales. (My music ads, 2022).

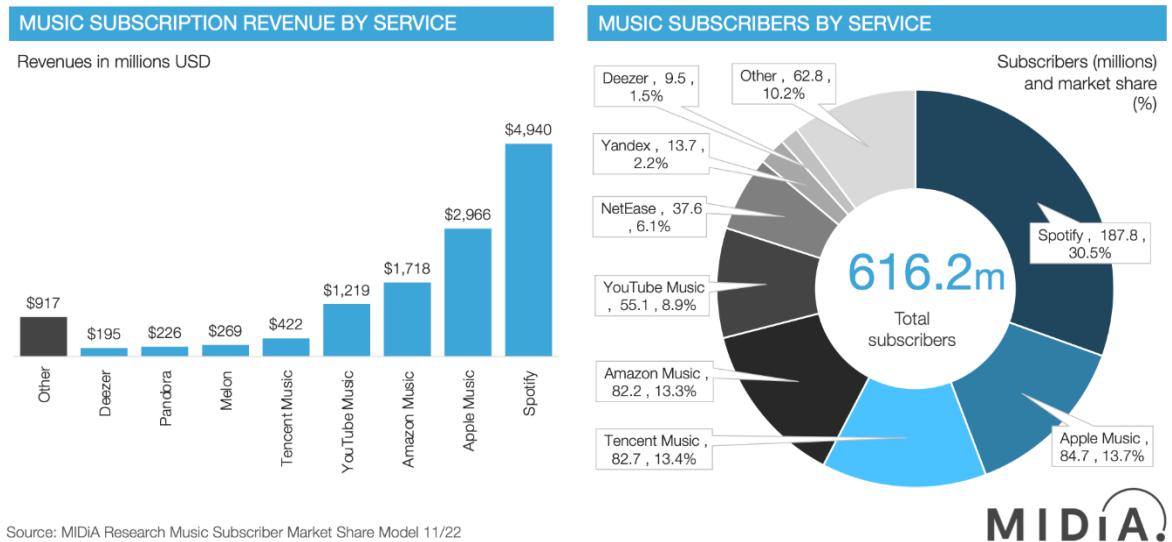
9.2.7 DEEZER

Deezer est une plateforme de streaming française créée en 2007 et représente assez peu de parts de marché, 1,5%, dans le monde. Néanmoins, elle représente 33% des parts de marché en France juste derrière Spotify. (Gaudiaut, 2023).

C'est l'une des plateformes pionnières avec Spotify dans le développement du streaming musical. La plateforme propose une offre freemium ainsi qu'une offre premium payante.

Global music streaming subscription market, Q2 2022

Global music streaming subscription market, Q2 2022 (revenues are label trade values and refer to FY 2021)



Source: MIDIA Research Music Subscriber Market Share Model 11/22

Figure 12: Part de marché des plateformes de streaming ainsi que leur chiffre d'affaires respectifs lors du 2e quadrimestre 2022

Source: Mulligan, M. (2022). *Music subscriber market shares 2022*. Récupéré le 10 novembre 2023 de <https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-2022>

9.3 LE MARCHÉ DU STREAMING EN QUELQUES CHIFFRES

Après avoir présenté les acteurs majeurs du streaming musical, nous devons bien comprendre ce que représente le streaming dans le marché global de l'industrie de la musique.

Le rapport de l'IFPI, la Fédération internationale de l'industrie phonographique, fournit des chiffres clés sur le poids du streaming dans l'industrie.

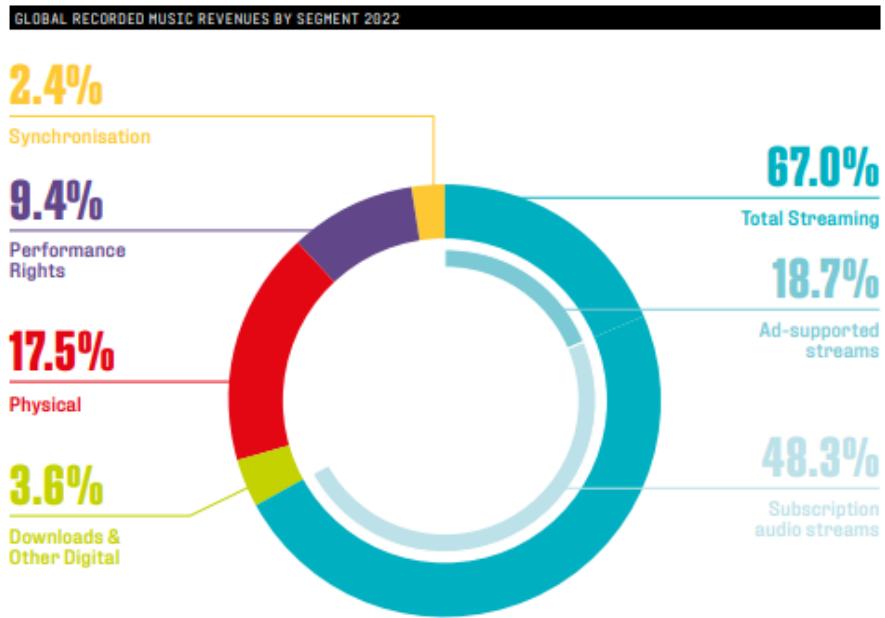


Figure 13:Part du chiffre d'affaires par segment dans l'industrie de la musique en 2022

Source: IFPI, (2023). *GLOBAL MUSIC REPORT 2023*. Londres : IFPI. Récupéré de https://ifpi-website-cms.s3.eu-west-2.amazonaws.com/GMR_2023_State_of_the_Industry_ea600e2.pdf

Le streaming représentait 67% du chiffre d'affaires de l'industrie de la musique enregistrée (en excluant la musique live et tout ce qui est merchandising, etc). Dans ces 67%, 48% sont générés par les abonnements payants. À titre de comparaison, la vente physique qui est la deuxième catégorie la plus importante ne représente que 17,5%. Cela représente quasiment $\frac{1}{4}$ de la part générée par le streaming.

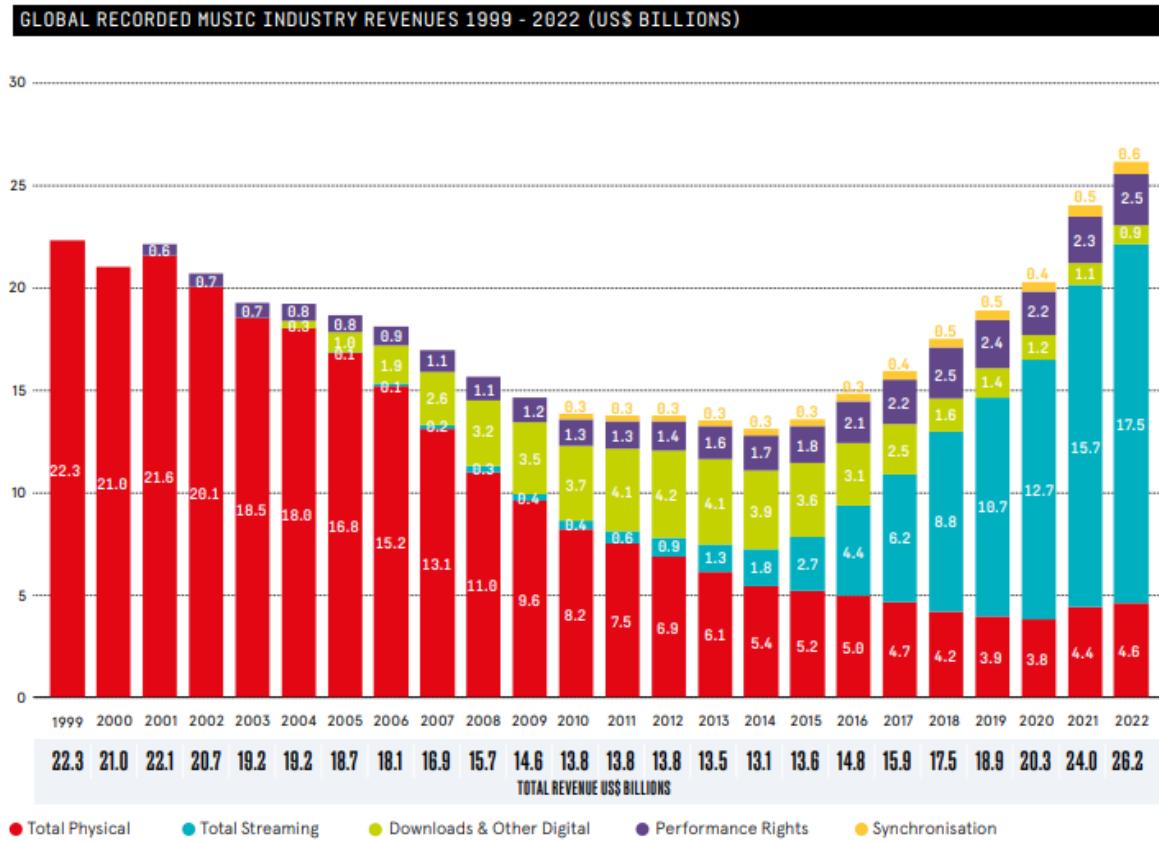


Figure 14: Evolution des revenus de l'industrie de la musique enregistrée de 1999 à 2022 dans le monde

Source: IFPI, (2023). GLOBAL MUSIC REPORT 2023. Londres : IFPI. Récupéré de https://ifpi-website-cms.s3.eu-west-2.amazonaws.com/GMR_2023_State_of_the_Industry_e62ea600e2.pdf

Grâce aux belles performances du streaming, les revenus générés dans l'industrie musicale ont pu revenir au niveau de l'année 1999 juste avant le déclin dû aux téléchargements illégaux. A partir de 2014, on a pu constater que le marché de la musique n'a fait qu'évoluer à la hausse pour atteindre en 2021 un total même plus important qu'en 1999. Cette évolution positive est grandement due au streaming qui n'a pas cessé d'augmenter.

En 2021, la part du streaming musical avait augmenté de 11, 5% tandis que les téléchargements ont diminué de 11, 7%. On peut en conclure que le public est de moins en moins intéressé par l'écoute de la musique via les téléchargements car le streaming représente une alternative plus intéressante. En effet, le prix attrayant et la possibilité d'écouter toutes les musiques souhaitées avec le streaming séduisent de plus en plus de monde. En 2021, la barre du 1 milliard d'abonnés à des plateformes de streaming avant été atteint. (Sacem, 2023).

9.4 LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ DU STREAMING MUSICAL

L'objectif des plateformes de streaming est d'avoir un maximum d'abonnements payants, ce qui concentre l'activité des plateformes sur l'objectif d'attirer le plus de nouveaux utilisateurs. Le modèle freemium est une stratégie qui vise à « attraper les clients dans leur toile ». Une fois qu'ils ont adhéré à la formule gratuite, les plateformes doivent les convertir en comptes payants.

L'autre stratégie des plateformes de streaming a été de proposer des essais gratuits. Maintenant, toutes les plateformes proposent des phases d'essais gratuits d'une période qui dure généralement 3 mois. Apple Music va même jusqu'à offrir 6 mois gratuits à l'achat de certains produits. Cette durée de 3 mois n'est pas anodine, c'est le temps que les plateformes de streaming ont jugées nécessaire pour fidéliser les clients. Ça leur laisse le temps de tester toutes les fonctionnalités de la plateforme et de s'habituer au confort de la version premium. C'est un peu la stratégie de « l'essayer, c'est l'adopter », une fois qu'on a testé la version premium, c'est difficile de repasser à la version gratuite. Néanmoins, actuellement, toutes les plateformes proposent ce type d'offre et elles doivent donc trouver d'autres leviers pour attirer les clients chez eux.

Les plateformes se sont mises à faire des offres plus personnalisées tels que les abonnements étudiants, duo et familiales. Encore une fois ce type d'offre est très facile à dupliquer et donc ne permet pas de se distinguer face à la concurrence.

La catalogue des différentes plateformes de streaming étant quasiment identique et les prix étant similaires, les plateformes doivent se démarquer via d'autres facteurs. En proposant des playlists personnalisées, une expérience utilisateur de meilleure qualité, une qualité audio supérieure, le regroupement avec d'autres services, etc.

Néanmoins, certains acteurs ont voulu tenter de proposer du contenu musical exclusif. Tidal l'a fait avec Beyoncé mais seulement durant une période limitée, ce qui diminue l'intérêt du contenu exclusif. Deezer, quant à lui, a innové en proposant des playlists exclusives, Souvenirs d'été et la Relève. Souvenirs d'été est un album de reprises de sons d'été dans lequel figurent des stars telles qu'Angèle. La Relève est plus axée Hip-hop et a pour objectif de créer une playlist avec les futures stars montantes du hip-hop. Ces contenus sont uniquement disponibles chez Deezer, ce qui présente un avantage concurrentiel. Il faut, entre autres, comprendre que dans ces cas-ci, Deezer n'est pas producteur des titres enregistrés mais possède des accords avec les artistes et leur label. (Les Jours, 2018).

Attirer le plus de clients possibles est donc un point très important pour les plateformes, surtout lorsqu'on sait que les barrières aux changements vers une autre plateforme sont élevées. Lorsqu'un client a souscrit à un abonnement premium dans le cas des quatre plus grandes plateformes de streaming, le taux de résiliation est de 4% par mois lors de ces dernières années (Competition & Markets Authority, 2022). Le niveau de fidélité est donc très élevé.

Parmi les barrières, il y a la création de playlists, d'un catalogue personnel et de recommandations personnalisées qu'il n'est pas possible de retrouver chez les concurrents, du moins, c'est ce que pensent les utilisateurs. La recommandation personnalisée étant basé sur les habitudes d'écoute, il n'est pas possible de retrouver ces avantages directement chez un concurrent car cela demande du temps et une analyse approfondie.

Pour ce qui est des playlists et du catalogue personnel, les plateformes ne mettent pas de possibilités en place pour les transférer chez les concurrents mais des solutions externes existent. Le problème c'est qu'elles ne sont pratiquement pas connues par le public.

Depuis plusieurs années, j'ai voulu passer de Apple Music à Spotify car l'entreprise suédoise propose certaines fonctionnalités et des playlists personnalisées qui ont l'air plus intéressantes pour moi.

Néanmoins, je n'ai jamais sauté le pas car cela impliquait que je doive retélécharger 4230 titres. Le temps passé à retélécharger tous les titres ne valait pas la peine de changer de plateforme. J'ai appris en réalisant ce mémoire qu'il existait des solutions telles que Soundiiz pour transférer automatiquement ses playlists et son propre catalogue.

Malgré cette solution, je ne vais pas forcément passer chez Spotify. Cela implique que je doive convaincre ma famille de changer d'abonnement, ce qui ne leur plaira pas forcément. De plus, même ma petite sœur qui se plaint constamment qu'Apple Music n'est pas au niveau de Spotify ne veut pas changer. Après six ans chez Apple Music, elle est trop habituée par son interface que pour changer de plateforme.

9.4.1 ABUS DE POUVOIR D'APPLE ?

Si vous souhaitez vous abonnez à Spotify via l'application d'un appareil IOS d'Apple, ce n'est malheureusement pas possible. Pour les concurrents tels que Deezer, c'est possible mais l'abonnement est plus cher. Mais comment cela se fait-il ?

La raison est la taxe Apple. Tous les achats réalisés dans l'app store et dans les applications sont sujets à une taxe de 30%. Deezer ne voulant pas supporter la commission a décidé d'augmenter le prix de ses abonnements. Spotify a choisi une autre stratégie en permettant aux utilisateurs de produits Apple de s'abonner à Spotify uniquement via son site web. Apple Music ne doit bien évidemment pas payer cette taxe et l'entreprise américaine refuse que ses concurrents indiquent la possibilité d'alternative pour souscrire à un abonnement. Spotify a donc décidé de porter plainte auprès de la Commission européenne pour concurrence déloyale.

En 2021, la Commission européenne est d'avis qu'Apple ne respecte pas la concurrence selon les lois européennes. Apple se défend en justifiant que la taxe Apple est nécessaire pour financer les serveurs, le système d'exploitation, les paiements sécurisés, les équipes qui gèrent l'acceptation des nouvelles applications, etc. De plus, Apple contribue à la popularité de l'application suédoise grâce à son accessibilité dans son environnement. (Azzemou, 2021).

En 2023, la Commission européenne rend un verdict qui donne raison à Spotify. En réponse à cela, Apple est obligé d'autoriser les moyens de paiement en dehors de l'Apple store qui, avant cela, se faisait uniquement via Apple Pay. (Arnaud, 2023).

La sanction pour abus de position dominante et pratiques concurrentielles envers Apple n'est pour l'instant pas encore connue. L'amende pourrait s'élever à 10% du chiffre d'affaires d'Apple. (Azzemou, 2023).

9.5 LA RÉMUNÉRATION DES PLATEFORMES DE STREAMING

Grâce à la partie précédente, on a pu comprendre que les plateformes sont venues s'imposer comme des acteurs majeurs de l'industrie de la musique. Pour appréhender comment les business model se sont adaptés avec l'arrivée d'internet, il faut bien comprendre comment les plateformes rémunèrent les artistes et les labels. Au niveau des DSP (digital service provider), on touche à leur structure de coûts tandis que pour les majors, labels et artistes, cela concerne leur structure de revenus. Cette partie touche donc un point central dans la structure de l'industrie de la musique actuelle. C'est un point qui influence énormément la relation entre les différents acteurs.

Tout d'abord, il faut bien comprendre quelles sont les composantes du prix consommateur d'un stream. Il faut néanmoins prendre ces chiffres avec du recul car chaque plateforme de streaming ne possède pas exactement la même répartition due à des différences telles que le marketing mis en place ou le contrat avec les maisons de disques et les agrégateurs. Cette répartition nous donne tout de même une idée très proche de la réalité.

Comme sur la plupart des produits, un taux de 21% est appliqué sur les streams, ce qui représente 17% du prix payé par le consommateur. Les droits de reproductions mécaniques et les droits d'exécution doivent être réglés par la plateforme de streaming. Ils équivalent à 5% du prix du consommateur. En plus de tout ça, on doit compter la marge de la plateforme ainsi que l'ensemble des frais qui représentent environ 25% de du prix consommateur. Pour finir, les 53% restants représentent les revenus qui doivent être redistribués aux producteurs (maisons de disques, labels, agrégateurs). (Gulinck, 2021).

Ce que nous voulons savoir, c'est ce que vaut ces 53%. Nous voulons savoir à quelle hauteur les majors et artistes sont rémunérés. La figure 14 classe les plateformes par le nombre de streams nécessaires pour toucher 1€. On peut observer que les différentes plateformes ne rémunèrent pas de la même manière et que le leader sur le marché est Apple Music avec un 116 streams. Cela représente la somme de 0,008€ pour un stream unique.

Un des concurrents, Tidal (plateforme qui revendique mieux payer les artistes), qui ne figure pas sur la liste, paierait les artistes à hauteur de 0,013 € par stream. La proposition haut de gamme et la volonté de payer les artistes de manière décente justifient cette meilleure rémunération. Néanmoins Tidal étant un acteur avec peu de poids comparé à ses concurrents, ne figure pas dans le tableau mais il me semblait judicieux d'en parler. (My music ads, 2022).

Spotify, le leader sur le marché, se trouve loin derrière son premier concurrent Apple Music avec 361 streams pour générer 1€. Cela représente 0,0027 € par stream.

Tencent, la troisième entreprise du secteur en termes de parts de marché présente une rémunération médiocre comparée à ses concurrents, elle exige 2895 streams pour atteindre 1€. Le cas de Tencent reste tout de même très intéressant car le géant chinois à un modèle différent de ses concurrents occidentaux. En effet, Tencent intègre un système de pourboires, les utilisateurs peuvent donc donner des pourboires à leurs artistes préférés. (Gaudiaut, 2021). C'est grâce à ce système que Tencent Music réalise la majorité de ses revenus. De plus, cela offre aux artistes une nouvelle source de revenus. On peut se demander pourquoi ce système n'est pas encore mis en place chez ses concurrents. Ce système fonctionne bien en Chine car la culture du pourboire en ligne y est plus développée. Ce n'est pas ou moins le cas dans les pays occidentaux et c'est donc pour cela que cela reste pour le moment une spécificité du marché chinois.

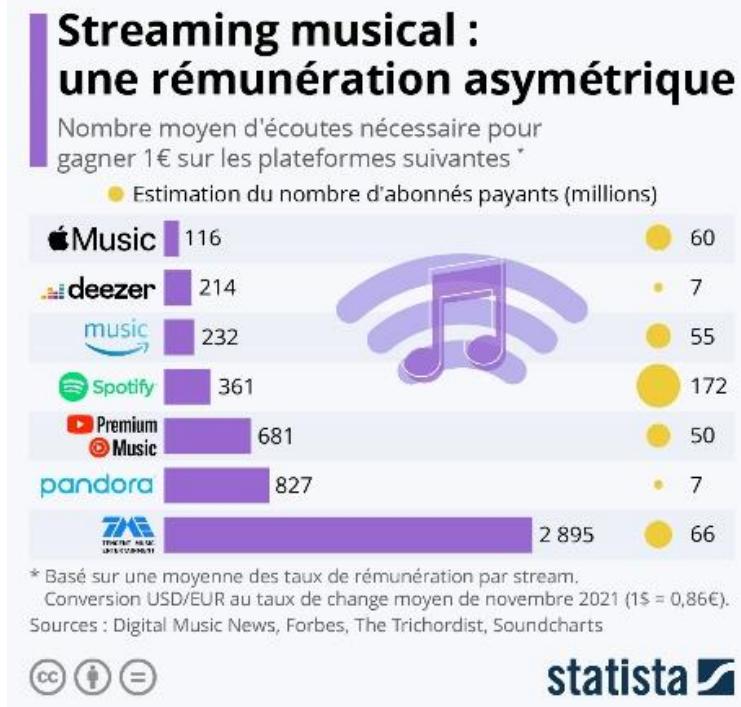


Figure 15: Rémunération des plateformes de streaming

Source : Gaudiaut, T. (2021). *Streaming musical : comment sont rémunérés les artistes*. Récupéré le 12 décembre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/20967/comment-plateformes-streaming-musical-remunerent-les-artistes/>

9.6 LA RÉMUNÉRATION PAR STREAM

Pour comprendre le système de rémunération par stream, il faut analyser le modèle mis en place par les plateformes. Prenons un exemple très simple, Anne et Éric ont tous les deux un abonnement auprès de la même plateforme de streaming. Ils paient tous les deux 10€ par mois, mais comment ces 20€ sont-ils redistribués ? Pour simplifier l'explication, on va exclure les frais, la tva et la marge qui doivent être déduits avant de redistribuer aux artistes.

Anne est fan d'Angèle et elle a pris son abonnement pour écouter tous ses albums en boucle. Quant à Éric, il écoute Damso tous les jours. Durant le dernier mois, Anne a écouté Angèle seulement 100 fois, elle a généré 100 streams. Éric étant un gros consommateur, il a écouté Damso 900 fois, ce qui a généré 900 streams. Pour savoir combien Damso et Angèle vont être rémunérés, on prend le total de streams, dans ce cas ci 1000 et on divise les 20€ de leurs abonnements par le total de streams. On arrive donc à 2 centimes par stream. Damso a généré 900 streams grâce à Éric il va donc toucher 900 X 0,02€, ce qui fait 18€. Angèle, quant à elle, va toucher 2€ car Anne a seulement généré 100 streams.

Le système de rémunération par stream fonctionne de cette manière. Plus un artiste génère de streams, plus il touchera d'argent. Cette rémunération semble assez logique, Damso a généré 90% des écoutes sur la plateforme, il touche donc 90% des revenus.

Les artistes sont donc en quelque sorte en compétition les uns avec les autres. Le pot commun est partagé entre l'ensemble des artistes de la plateforme. Si l'artiste A génère plus de streams que les autres artistes, ces autres artistes toucheront moins d'argent.

Ce modèle est donc problématique comme vous pouvez le comprendre. Dans le reportage réalisé par Arte sur le fonctionnement du streaming, *A qui profite le streaming musical ?* Richard Wernicke, directeur de contenu chez Deezer, aborde le sujet. Il explique que le peu de morceaux qui génèrent individuellement énormément de streams monopolisent des revenus qui auraient pu être redistribués à de plus petits artistes (Arte, 2021).

L'argent dépensé pour mon abonnement est donc en grande partie redistribué aux superstars que je le veuille ou non.

Il y a une inégalité entre les consommateurs qui consomme beaucoup de musique et les consommateurs qui en écoute moins. 30% des plus gros consommateurs redistribuent 70% des revenus. (Lecerf, 2021). Dans le même reportage cité auparavant, Kathi et Leen, fans de Kpop, nous expliquent que certains groupes de fans par fanatismes pour leurs artistes préférés vont jusqu'à streamer des titres simplement pour gonfler les chiffres et les soutenir. Elles connaissent toutes les règles en vigueur pour optimiser leurs efforts : écouter le titre au moins 30 secondes, avec le volume, ne pas écouter le même titre deux fois d'affilée, etc. (Arte, 2021).

Le système mis en place entraîne des conséquences sur la productivité des artistes. Les artistes sont poussés à produire plus de musique et plus souvent. Plus un artiste produit de musique, plus il pourra générer de streams et toucher de meilleurs revenus. Là où avant les artistes sortaient un album tous les deux ans, le rythme de sortie s'est accéléré. Par exemple, l'artiste le plus streamé de l'année 2020 était Bad Bunny qui comptait trois albums pour la même année. Même dans l'émission Stream On de Spotify, format vidéo qui sert de récapitulatif de la forme de Spotify, Daniel Ek, son fondateur, nous explique qu'il est nécessaire de produire plus de musique pour satisfaire les fans, produire plus de streams et gagner plus (Ek, 2021).

En plus d'entraîner des conséquences sur la productivité des artistes, certaines personnes en ont profité pour gagner de l'argent au détriment des artistes. Je vais vous donner un exemple très simple d'une de mes connaissances que nous appellerons Vincent. Vincent a mis en place un système assez simple pour gagner de l'argent via Spotify sans faire de musique. Il récupérait des musiques libres de droits qu'il publiait sur Spotify. Ensuite à l'aide de bots, des ordinateurs programmés, il générait des streams sur les titres qu'il avait uploadés. Au bout du compte, il percevait l'argent sur les streams de ses titres.

Cette méthode est assez connue dans le milieu et même des artistes ont recours à des bots ou des fermes à streams pour booster leurs titres. Pour eux, cette méthode est moins à but financier mais vise plutôt à booster les titres pour qu'ils entrent en playlist. C'est un sujet que nous n'avons pas encore abordé mais les playlists jouent un rôle prépondérant dans l'écosystème des plateformes de streaming car elles permettent plus de visibilité, plus de streams et donc plus de succès au niveau commercial et en termes de popularité.

Les plateformes de streaming parlent de 7% de faux streaming repéré. Le chiffre réel peut donc être plus important. (Culleron et Vasseur, 2023).

Dans notre cas, le plus préoccupant c'est que ces faux streams engendrent un mauvais partage du pot commun. En quelques sorte, les artistes qui sont honnêtes se font voler leur part du gâteau par, dans un premier temps, des faux artistes et même par leurs compères.

Une autre dérive qui s'est répandue sur les plateformes est les audios non-musicaux. Les bruits de pluie, de vent, les bruits blancs, etc. Certaines personnes aiment les écouter afin de se concentrer par exemple. Mais encore une fois, ces streams générés se font au détriment des artistes.

Le groupe américain Vulfpeck avait voulu prendre les règles des plateformes et ces dérives à contrepied en proposant un album dénommé *Sleepify* avec 10 titres silencieux de 31 ou 32 secondes. Tout pile au-dessus des 30 secondes minimales réglementaires pour comptabiliser un stream. Ils avaient demandé à leurs fans d'écouter l'album en boucle lorsqu'ils dormaient pour financer leur tournée. Ils avaient réussi à générer la coquette somme de 19655 \$. (Rossand, 2023).

Le système de rémunération joue un rôle important dans le business model des artistes et des majors. 67% de la structure de revenus dépendent d'un modèle qui favorise les hits et les gros artistes, ce qui met en difficulté les petits artistes émergents. De plus, cela modifie le processus créatif qui oblige les artistes à devoir être plus prolifique pour pouvoir avoir leur part du gâteau. Si on ajoute à ça les limites des plateformes pour se protéger face aux faux streams, on peut constater que la rémunération par stream possède des contraintes importantes. C'est face à ce constat que la volonté de certains acteurs du milieu pour un autre type de rémunération est née.

9.7 LA RÉMUNÉRATION PAR UTILISATEUR

Pour la rémunération par utilisateur, reprenons le même cas que l'exemple précédent. Anne écoute Angèle et génère 100 streams durant le mois et Éric écoute Damso et génère 900 streams durant le mois. Cette fois-ci, on ne va donc pas redistribuer les 20€ des abonnements d'Anne et d'Éric selon les streams mais selon ce qu'ils écoutent. Les 10€ de l'abonnement de chaque utilisateur sera distribué seulement entre les artistes que le consommateur écoute. Du coup vu qu'Anne écoute seulement Angèle, les 10€ de son abonnement iront intégralement à Angèle et de même pour Éric avec Damso. La distribution se fait indépendamment du nombre de streams.

L'utilisateur et leurs artistes préférés sont remis au centre du modèle de rémunération. Les chiffres et les streams ne sont pas la donnée primordiale dans le calcul de rémunération. Ce modèle a plus de sens pour les consommateurs. Leur argent se retrouve dans la poche de leurs artistes et pas dans celle de personnes qu'ils n'écoutent même pas.

Cela permet d'améliorer la diversité musicale, de mieux rémunérer les artistes et de proposer un système plus équitable, de diminuer le phénomène de faux streams et de démonétiser les contenus non-musicaux qui portent préjudice aux autres artistes.

Néanmoins, les artistes qui génèrent le plus de streams peuvent légitimement s'indigner en clamant le fait que leur musique génère plus de flux sur la plateforme.

Après plusieurs années où on a entendu parler du système User Centric sans que celui-ci ne soit vraiment mis en place, une plateforme décide de passer le cap. En effet, le français Deezer qui possède 1,5% des parts de marché a annoncé en juin 2023 changer son système de rémunération

avec l'aide d'Universal Music. Deezer justifie ce choix pour un paiement plus équitable des artistes. (Deezer, 2023).

On ignore pour le moment les réels impacts et conséquences d'un tel changement mais c'est déjà un bon signal qu'émet Deezer. Les plateformes de streaming semblent se diriger vers un système qui semble a priori plus équitable. Le streaming reste un modèle de consommation assez jeune et doit encore murir.

9.8 UN ACTEUR MÉCONNNU DU GRAND PUBLIC : LES AGRÉGATEURS

Depuis le début, je vous dis que les plateformes de streaming paient les artistes mais je vous ai menti. Les plateformes de streaming ne reversent pas directement les revenus générés aux artistes. Lorsqu'un artiste est signé dans un label, les plateformes paient d'abord le label qui va se charger de redistribuer l'argent à son artiste en fonction de son contrat. Mais lorsqu'un artiste n'est pas signé dans un label, comment cela se passe-t-il ? Pour répondre à cette question il faut d'abord se demander comment un artiste poste de la musique sur les plateformes de streaming.

Via les accords entre les majors et les plateformes de streaming, les majors ont un accès « direct » aux plateformes de streaming pour sortir les titres de leurs artistes. Les artistes indépendants quant à eux n'ont pas d'accès direct et doivent passer par un intermédiaire, un agrégateur.

L'agrégateur est l'intermédiaire entre les artistes et les plateformes de streaming. Si vous voulez poster du contenu sur YouTube, vous avez un accès direct à la plateforme et vous pouvez poster ce que vous voulez. Contrairement à YouTube, les plateformes préfèrent limiter les uploads directs et vont se servir des agrégateurs comme intermédiaires. Cela permet aux plateformes de streaming de ne pas devoir gérer chaque artiste et de garantir un respect des conditions par des collaborateurs de confiance. Pour l'artiste, l'utilisation d'un agrégateur lui permet de diffuser sa musique sur la multitude de plateformes existantes en une fois. Imaginez-vous devoir uploader votre titre sur plus d'une centaine de plateformes, avec les agrégateurs, ce travail est centralisé. (Lecerf, 2022).

Spotify avait mis en place un programme en phase de test en 2018 pour laisser les artistes uploader leurs titres directement sur la plateforme. Dix mois après en juin 2019, Spotify annonçait fermer la version beta à cause de la complexité de l'offre. Spotify déclarait: « The most impactful way we can improve the experience of delivering music to Spotify for as many artists and labels as possible is to lean into the great work our distribution partners are already doing to serve the artist community. Over the past year, we've vastly improved our work with distribution partners to ensure metadata quality, protect artists from infringement, provide their users with instant access to Spotify for Artists, and more ». (Spotify, 2019, para. 3).

Spotify a préféré continuer d'externaliser cette tâche afin de fournir aux artistes une meilleure qualité de la gestion des données et de protection des droits. Spotify et les autres plateformes ont estimé que ce n'était pas de leur ressort et que les agrégateurs fourniraient un meilleur service.

Une fois que les chansons sont postées sur les plateformes de streaming, la seconde mission des agrégateurs est de redistribuer l'argent. Les plateformes paient les agrégateurs qui vont à leur tour payer les artistes.

Allons un peu plus en profondeur sur le fonctionnement des agrégateurs et commençons avec le public cible.

Le public cible : le public cible des agrégateurs est donc les artistes indépendants et les petits labels indépendants. Tous les artistes qui n'ont pas accès aux majors, labels et aux distributeurs sont des clients potentiels. C'est important de préciser que les agrégateurs acceptent tous les artistes, il n'y a aucune condition pour être accepter par un agrégateur. Néanmoins, certains artistes plus confirmés préfèrent rester sur ce type de solution pour garder leur indépendance. Avec le système d'abonnement (selon l'agrégeur), l'artiste reste à 100% bénéficiaires de ses droits ainsi que de ses revenus. (Lecerf, 2022).

Modèle économique : contrairement à un label, les agrégateurs se concentrent sur le volume et c'est bien pour ça que le public est très large. Il n'y a quasiment peu ou pas de conditions pour diffuser sa musique via un agrégateur.

Il existe plusieurs types de formule selon les agrégateurs et selon les abonnements. L'abonnement le plus simple qui est proposé par Tunecore ou Distrokid est un abonnement annuel d'une vingtaine d'euros avec une possibilité illimitée de sortie de singles ou d'albums tout en étant à 100% propriétaires des masters. D'autres agrégateurs proposent des abonnements mensuels ou annuels avec en plus une commission, généralement autour des 10%, sur les royalties générées. Wiseband propose cette solution pour 50€/an avec une commission de 9%.

Il existe aussi le système de paiement à la sortie. CD Baby propose un prix de 10€ pour chaque single et 30€ pour un album mais avec 9% de commission.

Chaque agrégateur propose des abonnements différents avec des services complémentaires pour proposer l'offre la plus adéquate selon les besoins de l'artiste. Cela peut se différencier selon la rapidité de mise en ligne sur les plateformes, de services de synchronisation, du fractionnement préenregistré des royalties entre les différents auteurs, compositeurs, interprètes, de la distribution physique, de services marketing, de publishing jusqu'à la masterisation gérée via IA. (Leighton, 2023).

Les agrégateurs sont devenus des acteurs majeurs dans l'industrie musical qui ont réussi à faire leur place en raison de l'évolution de l'organisation du milieu. Les agrégateurs ont su détenir une place importante dans l'industrie grâce aux plateformes de streaming. Les plateformes de streaming sont venues avec un modèle différent que le modèle traditionnel de l'industrie. Contrairement aux majors dont l'objectif est de développer quelques artistes sélectionnés sur le volet, les plateformes souhaitent donner la possibilité à chaque artiste de diffuser sa musique. Les majors et labels n'étant pas sur le même créneau, ce sont les agrégateurs qui se sont imposés sur ce marché. Ce travail de distribution a été digitalisé au profit de nouveaux acteurs (Geurts, Cepa, 2023).

10 LES MAJORS, ROIS INDÉTRONNABLES ?

Avec l'arrivée du streaming, les théories sur la chute des majors ont vu le jour. Effectivement avec la digitalisation de la musique et la simplification des processus de production, les artistes et les labels indépendants ont espéré gagner plus de parts de marché.

Il n'a jamais été aussi facile pour un artiste de produire et de diffuser sa musique. Grâce aux avancées technologiques, il est possible de se produire chez soi avec un ordinateur et des logiciels de

création musicale. A partir du confort de sa maison, il est possible de créer des compositions musicales, de s'enregistrer et de produire de la musique tout seul. Le compositeur Arthur Daman explique dans l'interview qu'il m'a accordée que maintenant il n'est plus nécessaire d'aller au studio pour pouvoir faire de la musique (2023).

Sans oublier qu'avec l'accès à l'information que nous offre internet, il est possible de trouver des tutoriels sur tout et n'importe quoi afin de se former en autodidacte. Youri Ané, gestionnaire du projet « Freshman BXL » qui organise des concerts et des expositions, précise dans l'interview qu'il m'a accordée « Là où je vois tout de même une différence positive par rapport aux générations d'artistes précédentes réside dans le fait que le savoir est beaucoup plus accessible. Les artistes, s'ils s'y intéressent, peuvent plus ou moins comprendre le fonctionnement de l'industrie dans laquelle ils se situent juste en allant à la recherche de l'information » (2023).

Même quand vous n'avez pas les compétences requises, internet regorge d'alternatives à des prix accessibles. Aujourd'hui, il est possible d'acheter une composition musicale pour une vingtaine d'euros via des marketplaces tels que BeatsStars. Arthur Daman nous éclaire sur le sujet dans notre interview (2023). Il explique qu'il y a une grosse offre en termes de compositions par rapport à la demande, ce qui a comme conséquence de faire baisser fortement le prix des cachets des compositions. Une situation bénéfique pour les artistes mais qui montre la difficulté pour un compositeur de gagner sa vie.

A Bruxelles, l'entreprise Plug The Jack propose même la location de studio d'enregistrement professionnel à des prix très attractifs : 10€/h. Les innovations technologiques vont jusqu'à automatiser la masterisation de vos singles via IA.

Pour ce qui est de la diffusion, le streaming a permis à quiconque de pouvoir propulser sa musique dans le monde entier sans devoir se ruiner.

Avec les réseaux sociaux, les artistes peuvent créer des communautés, toucher un maximum de personnes et interagir directement avec eux. Des sociétés proposent même des solutions en marketing pour les artistes selon leur niveau de développement. L'ère du digital offre une indépendance sans précédent aux artistes tout en développant la diversité musicale, les connexions entre les différents artistes et auditeurs du monde entier.

Néanmoins avec la disparition de toutes ces barrières à l'entrée du marché de la musique et donc l'augmentation de la concurrence, les majors ont réussi à conserver leurs parts de marché. L'industrie de la musique reste dans une situation d'oligopole dominée par les géants que sont Universal, Warner et Sony. Mais comment ces maisons de disques ont-elles fait pour rester aussi puissante malgré toutes les menaces qu'a apportées l'ère du digital ?

Un premier élément de réponse se trouve dans la relation entre les majors et les plateformes de streaming. Pour distribuer de la musique, les plateformes de streaming doivent négocier avec les ayants droit qui sont les majors, les labels indépendants et les éditeurs. La proposition de valeurs des DSP étant basée sur l'accessibilité à toutes les musiques du monde, les DSP doivent trouver des accords avec tous les ayants droit pour exploiter leur musique. Lors de la négociation des accords, les majors ont réussi à imposer des règles et des clauses stratégiques.

10.1 LES MAJORS SE PROTÈGENT DES INDÉPENDANTS

Les accords entre les majors et les plateformes de streaming contiennent des spécificités sur ce que peuvent faire les plateformes de streaming avec leur musique selon l'offre payante ou gratuite. Ces clauses sont plus contraignantes dans les accords avec les majors par rapport aux accords établis avec les indépendants. Elles sont entre autres plus contraignantes pour les formules gratuites que payantes. Les fonctionnalités des formules gratuites sont limitées et il y a des exigences minimales concernant la fréquence et la visibilité de la publicité.

- La qualité audio est inférieure dans les versions gratuites
- Il y a des limites dans le nombre de fois que l'auditeur peut skiper ou répéter un titre
- Il y a un minimum d'interruptions pub par heure d'écoute

Toutes ces clauses encouragent l'auditeur à passer sur la version payante. Et les majors cherchent de meilleurs paiements pour les versions payantes. Dans les accords avec les labels qui ne sont pas en majors, il y a moins de contraintes pour les plateformes. On peut en conclure que les majors ont plus de contrôle sur la façon dont leur propriété intellectuelle est exploitée. (Competition & Markets Authority, 2022).

Ces clauses qui sont uniquement dans les accords avec les majors démontrent leur pouvoir de négociation supérieur comparé à celui des labels indépendants

Les majors ont aussi négocié des clauses de « Nation la plus favorisée » sur le prix. Certains accords avec les majors contiennent des clauses NPF sur le taux payé par les plateformes de streaming. C'est-à-dire que la plateforme de streaming ne peut pas payer une troisième partie à un taux plus élevé que celui conclu avec la major sans lui offrir ce même taux plus élevé. Cette clause permet aux majors de toujours profiter des taux les plus intéressants et encore une fois, ces clauses n'existent pas avec les labels indépendants. (Competition & Markets Authority, 2022).

Les NPF, lorsqu'elles s'appliquent aux labels indépendants, rendent difficile pour les plateformes de streaming de faciliter de nouvelles entrées sur le marché ou l'expansion de plus petits labels en leur offrant de taux plus élevés.

Certains accords contiennent des clauses de non-discrimination qui stipulent que les plateformes ne peuvent pas faire de discrimination à l'encontre des majors par rapport aux labels.

Il existe aussi des clauses NFP « marketing » qui obligent les plateformes à fournir aux majors les meilleures données et le meilleur niveau de soutien marketing par rapport aux labels.

Il existe des clauses qui obligent les services de streaming à donner aux majors des parts de marché dans les playlists équivalant aux parts de marché de streams générés par leurs titres sur la plateforme. (Competition & Markets Authority, 2022).

Toutes ces clauses permettent aux majors de se protéger face aux labels indépendants. Cela leur confère des avantages stratégiques non négligeables qui leur permettent de conforter leur place de leader sur le marché. Les indépendants n'ayant pas la même force de négociation ne peuvent pas exiger de telles demandes. Cela rend plus difficile pour les labels indépendants de faire connaître leur artiste et de générer des revenus.

De plus, les labels indépendants ne peuvent pas concurrencer les majors par le prix. En raison du système d'abonnement et des clauses mises en place par les majors, baisser le prix du catalogue ne donne aucun avantage. Les clauses empêchent d'obtenir des avantages de la part des plateformes de streaming en visibilité ou en marketing. Avec le format physique, si on veut vendre plus on peut diminuer le prix du produit. Avec le système d'abonnement, cela ne change rien car chaque titre possède la même valeur financière aux yeux (ou plutôt aux oreilles) du client.

Toutes ces clauses accroissent les barrières à l'entrée, freinent le développement des labels indépendants et ne laissent pas la place aux DSP de stimuler la concurrence dans l'industrie. Les majors ont réussi à mettre des bâtons dans les roues dans le développement de leurs concurrents indépendants.

- Les majors se protègent des plateformes

En plus de se protéger des concurrents directs, les majors ont négocié des clauses qui les protègent des plateformes de streaming.

De nombreux accords avec les majors contiennent des obligations pour les plateformes de streaming de distribuer l'ensemble de leur catalogue à part dans les cas spécifiques de problèmes de droits d'auteur. Bien évidemment, les labels indépendants ne possèdent pas de tel clauses. Ces clauses affaiblissent le pouvoir de négociation des plateformes de streaming car elles ne peuvent pas mettre la pression sur les majors en les menaçant de retirer leur catalogue. (Competition & Markets Authority, 2022).

Il existe des clauses qui permettent aux majors de modifier les accords si les plateformes pénètrent leur marché, c'est-à-dire si les plateformes produisent des artistes et que cela représente un certain pourcentage de musique sur cette propre plateforme. (Competition & Markets Authority, 2022).

Je me suis toujours demandé pourquoi les plateformes n'ont jamais tenté de produire des artistes. Avec la puissance de leur data, elles pourraient repérer des artistes émergents à haut potentiel assez facilement. Au niveau marketing, elles peuvent compter sur leur plateforme et les playlists pour pousser les artistes. Pour les artistes, il y aurait un intermédiaire en moins et on peut imaginer qu'ils toucheraient des pourcentages de royalties plus intéressants que chez une major. Cette clause offre probablement un élément de réponse à cette question.

- Comment les majors ont-elles réussi à négocier des contrats aussi avantageux ?

La pièce maîtresse des majors réside dans le back catalogue. Le back catalogue d'Universal, Sony et Warner est la ressource principale de leur business model. Depuis leur création, les majors ont produit une énorme quantité de singles et d'albums. La catalogue des majors génère des rentrées d'argent continues même pour les titres les moins récents. Le back catalogue est si important que les majors rachètent des catalogues d'artistes pour des sommes faramineuses. En 2021, Sony Music rachetait le catalogue de Bruce Springsteen pour la coquette somme de 500 millions de dollars ou encore le catalogue de Paul Simon pour 250 millions de dollars. En 2020, Universal rachetait pour 300 millions de dollars le catalogue de Bob Dylan (Stiers, 2022).

Des exemples comme ceux-ci, il y en a énormément. Le back catalogue a toujours été une ressource importante car les hits et classique intemporels sont des sources de revenus qui, avec le streaming, sont presque devenues passives.

En effet, les coûts variables des back catalogue tels que le pressage des CD ou la distribution physique n'existent plus avec le streaming. Les majors ayant un avantage concurrentiel sur les labels indépendants grâce à ces ressources se retrouvent encore plus avantageés grâce au streaming.

Là où la signature de nouveaux artistes se trouve être une opération risquée, l'acquisition et le développement d'un back catalogue représentent une opération avec un rendement bien plus intéressant. Comparé au développement de nouveaux artistes, le back catalogue ne demande pas de dépenses en A&R et peu de dépenses en marketing. Lors de la signature d'un nouvel artiste, cela implique des frais pour l'avance, les clips, les séances de studio, les compositions, le mix et le mastering suivis de coûts en marketing.

Les majors ont donc des catalogues très importants si on comptabilise les nouveaux artistes signés au sein des différents labels des majors. Grâce à cela, le catalogue des majors offre des ressources dont les plateformes de streaming ne peuvent pas se passer. Ce sont des ressources qui ne sont pas substituables pour les plateformes à partir du moment où leur proposition de valeur repose sur l'accessibilité à toutes les musiques du monde. La force de négociation pour les majors est donc très élevée. Ne pouvant pas se passer du catalogue d'Universal, Sony et Warner, les plateformes ont été obligées d'accepter des accords contenant des clauses contraignantes vis à vis des labels indépendants et pour elles-mêmes. Il y a donc un bras de fer très déséquilibré entre les deux acteurs.

En 2021, 86% des streams provenaient du back catalogue (les musiques qui datent de minimum 1 an) et 76% de ces streams étaient détenus par les majors. (Competition & Markets Authority, 2022).

Pour donner un exemple concret, les méthodes commerciales des majors avaient été analysées pour abus de position dominante. En effet en 2011, Deezer et Universal étaient en conflit pour le renouvellement de l'exploitation du catalogue. Universal voulait appliquer de nouvelles conditions commerciales, ce que Deezer n'a pas accepté. Universal a donc porté en justice Deezer pour leur interdire l'accès à son catalogue. Le tribunal de grande instance de Paris a dans un premier temps précisé qu'Universal possédait bien une position dominante car le catalogue d'Universal représentait entre 35% à 45% du marché de la musique en France. Son catalogue est dès lors incontournable au niveau quantitatif mais aussi au niveau qualitatif car 50% des singles du TOP 100 appartiennent à Universal. Le tribunal de grande instance de Paris a donc considéré que la situation faisait preuve d'un abus de position dominante puisque le catalogue est nécessaire pour rester concurrentiel. Néanmoins, il n'y a eu aucune sanction car les deux sociétés avaient finalement trouvé un accord. (Cohen, 2023).

La concentration de pouvoir des majors leur confère une position dominante sur le marché de l'industrie musicale. L'oligopole mis en place par ces acteurs historiques lors du rachat de leurs concurrents, a créé pour eux une situation privilégiée sur le marché.

10.2 LE CAS DES PLAYLISTS

Avec la quantité de musique disponible sur les plateformes et la quantité de sorties par semaine, les auditeurs n'ont plus le temps d'écouter tout ce qui sort. Les auditeurs se retrouvent noyés parmi toute la musique disponible à ne plus savoir choisir quoi écouter. Les plateformes de musique ont décidé de choisir à la place des auditeurs en créant les playlists. Les playlists permettent de trier la musique pour y voir plus clair sur ce champ de bataille que sont les plateformes de streaming. Elles sont primordiales pour les plateformes de streaming afin de fidéliser les auditeurs et de personnaliser l'expérience utilisateur.

Une étude du CDEI (Center for Data Ethics and Innovation) démontre que la plupart des personnes ayant écouté des playlists recommandées sont contentes avec les recommandations. 59% des personnes interrogées étaient la plupart du temps contentes et 14% tout le temps contentes avec les recommandations. Les utilisateurs affirment entre autres que ces playlists leur permettent de découvrir de nouveaux styles musicaux et des artistes moins connus. (Competition & Markets Authority, 2022).

Il existe plusieurs types de playlists, les playlists directement créées par les plateformes de streaming, les playlists créées par des médias, les playlists créées par les auditeurs, les playlists créées par les labels et majors et les playlists algorithmiques.

Les playlists sont écoutées par des millions d'auditeurs. Dans le top 20 des playlists les plus populaires sur Spotify, la numéro 1 comptabilise 26,5 millions d'auditeurs. Les 16 premières playlists ont toutes plus d'1 million d'auditeurs et le top 20 combiné comptabilise 113 939 000 d'auditeurs (il faut bien sûr prendre en compte le fait qu'un auditeur peut être abonné à plusieurs playlists à la fois, le chiffre d'auditeurs réels est donc vraisemblablement moindre). (Centre national de la musique, 2023). Les playlists sont donc des outils marketing indispensables dans l'industrie actuelle de la musique et playlister les titres dans les bonnes playlists permet de garantir l'attention d'énormément de gens. Inclure des artistes dans des playlists peut leur permettre d'exploser ou du moins de les aider.

L'artiste Niro commence même son titre « étoile filante » par la punchline⁵ suivante « Le vaisseau, c'est un V6 et pour sortir le V8, va falloir qu'on investisse, qu'on squatte leurs putains d'playlists ». (Niro, 2020). Il explique qu'il pourra passer d'un véhicule avec un moteur V6, véhicule onéreux, à un V8, véhicule encore plus onéreux, s'il reste longuement en playlist. Les playlists sont donc des moyens bien identifiés pour être un artiste à succès.

Pour qu'un artiste intègre les playlists de médias, le fonctionnement est assez similaire au fonctionnement de la radio. Cela dépend du style musical du média, de l'affinité du playliste avec sa musique, du réseau de l'artiste, de son succès auprès du public, etc.

Les majors ont bien compris que les playlists étaient un atout majeur et ont donc cherché à créer leurs propres playlists et elles ont mis en place des départements dédiés aux playlists. Sony Music a

⁵ « Punchline est un anglicisme désignant une phrase percutante portant un message fort ou choc. On parle aussi de punchline dans l'univers du rap et dans celui du graffiti. Dans une chanson de rap, la punchline arrive très souvent comme une chute, à la fin du texte de manière à être encore plus percutante » (L'internaute, 2022).

Filtr, Universal a Digster et Warner a Topsify. Ce sont des marques de playlists musicales qui proposent une variété de playlists selon les goûts musicaux, les ambiances, les thèmes, les activités. Bien évidemment, l'objectif est de mettre en avant ses artistes pour augmenter leur visibilité. Les playlists de Filtr sont suivies par plus de 10 millions d'auditeurs dans le monde (Habib, 2022). Grâce à ces playlists, les majors ne doivent plus convaincre les programmateurs radio qui deviennent eux-mêmes influencés par ces playlists.

Pour les playlists évoquées pour l'instant, les plateformes de streaming ne favorisent pas un acteur en particulier. N'importe qui peut en créer que ce soient les artistes indépendants ou les majors, tout le monde a les mêmes chances (à part que les majors ont plus de force de frappe dû à leur taille et la capacité de créer un département dédié à cela). Les playlists qui posent plus de problèmes en terme d'égalité entre les majors et les indépendants sont les playlists éditoriales créées et mise en avant par les plateformes et les playlists algorithmiques, créées par des algorithmes donc, mises elles aussi en avant. Le problème est qu'il y a un manque de transparence de la part des plateformes sur la manière dont ces playlists sont réalisées.

Le cas des playlists éditoriales : ce sont des playlists créées par des experts qui travaillent au sein de plateformes pour partager ce qu'ils jugent être des titres de qualité qui doivent être mis en avant. Dans le cas de la plateforme Spotify, lorsqu'on analyse la playlist New Music Friday dont l'objectif est de faire découvrir les nouveautés de la semaine (les albums sortent généralement le vendredi). On peut constater que les majors comptabilisent à peu près 70% des singles, ce qui paraît logique car cela correspond aux parts de marché des majors dans l'industrie de la musique. (Knibbe, 2022).

Si l'on se penche sur des playlists qui se concentrent sur un genre, Rap Caviar et Get Turnt sont les deux playlists rap les plus écoutées. On constate que les majors dominent ces playlists pour en représenter 86%. Are & B playlists, comme son nom l'indique spécialisée sur le R&B, est dominée par les majors à hauteur de 85%.

Pour la playlist numéro 1 de la plateforme Today's Top Hits, encore une fois les majors détiennent 87% des singles.

Bien que tout le monde puisse avoir la chance d'intégrer de telles playlists, les majors sont tout de même favorisées. Les majors et les plateformes ont des relations plus solides dues à leur relation sur le long terme et l'exploitation d'un catalogue majoritairement détenu par les majors. Si un artiste indépendant contacte le gérant d'une de ces playlists éditoriales, son mail sera vraisemblablement noyé parmi tous les autres artistes. Tandis que les majors peuvent pitcher leurs artistes plus facilement et plus directement aux playlister. (Knibbe, 2022).

La question est maintenant de savoir si les majors possèdent une relation privilégiée avec les playlists éditoriales parce qu'elles possèdent de bonnes parts de marché ou si elles possèdent de bonnes parts de marché grâce à leur relation privilégiée avec les playlists éditoriales et les plateformes de streaming.

Le cas des playlists algorithmiques pose aussi question pour son équitabilité entre les majors et les artistes indépendants. Les playlists algorithmiques analysent les habitudes d'écoutes des auditeurs pour créer des playlists personnalisées sur mesure. Spotify achetait en 2014 l'entreprise Echo Nest, une entreprise spécialisée dans l'analyse d'informations à partir de données musicales. (Hern, 2014).

L'objectif de ces playlists est de faire découvrir des nouveautés aux auditeurs afin de les fidéliser. Ces playlists doivent jouer avec la satisfaction de court terme en proposant des titres que l'auditeur sera sûr d'aimer mais qui ressemblera beaucoup à ce qu'il écoute déjà. Il faut aussi jouer avec la satisfaction de long terme et faire découvrir de nouveaux genres, sous-genres, styles pour stimuler l'auditeur et ne pas l'enfermer dans une bulle musicale.

Les algorithmes se basent sur plusieurs données pour inclure un titre tels que le nombre d'abonnés de l'artiste, le nombre de streams, si un single est déjà dans des playlists, la croissance du titre, etc. Il y a un effet boule de neige sur les plateformes, plus un titre va fonctionner plus il va être mis en avant par l'algorithme mais aussi par les médias et les playlists éditoriales (Bouillon, 2022).

Le problème qui existe avec ses playlists et qui arrange les majors est le système de feedback. L'objectif dans un premier temps est de plaire à l'auditeur et ce type d'algorithme mise donc sur des sons populaires. De surcroît, si vous possédez peu d'informations sur l'auditeur lorsqu'il vient d'arriver. Les titres populaires sont donc recommandés, les playlists éditoriales influencent donc aussi les playlists algorithmiques, et l'algorithme se nourrit de cela pour proposer les prochaines recommandations. Les artistes populaires des majors sont donc boostés tandis que les artistes émergents peuvent difficilement rentrer dans ce cercle vertueux. (Knibbe, 2021).

Les playlists jouent donc un rôle majeur dans le développement des artistes. Les majors ne sont pas forcément favorisées en tant que telles mais les artistes émergents sont clairement défavorisés. C'est plus difficile pour eux d'accéder aux playlists et l'effet boule de neige (qui existe pour les boules qui sont déjà assez grosses) du système les empêchent de faire leur place dans une industrie devenue hyper compétitive. Sans oublier qu'il existe des clauses assurant aux majors de profiter d'un certain pourcentage de titres dans les playlists en fonction de leur part de marché.

10.3 RECONFIGURATION DES COMPÉTENCES

Les compétences des majors au niveau promotionnel ont pu être renforcées grâce à la main mise qu'elles ont pu prendre sur les playlists et le passage au digital a été favorable pour les majors en termes de coûts et de prise de risque. La distribution initialement opérée par les majors à l'époque du format physique est prise en charge par les plateformes de streaming. De plus, avec les avancées technologiques et le partage d'information, les artistes sont de mieux en mieux armés lorsqu'ils rentrent dans l'industrie. Ces opérations étant moins gérées par les majors, elles concentrent leur ressources et compétences dans l'A&R et le marketing.

Par exemple, comme dans toutes les industries avec l'arrivée du digital, les données ont pris une ampleur différente. Si dans le football, elles arrivent à calculer le pourcentage de chance de but lors d'une action, vous n'imaginez pas ce qui est possible de faire dans la musique.

L'utilisation des datas commence par le département A&R dans les majors. Les majors utilisent les datas pour repérer les nouveaux artistes émergents à haut potentiel en combinant les données des plateformes de streaming, YouTube et de plus en plus les réseaux sociaux avec le succès que représente TikTok.

Dans une interview accordée à Florian Lecerf dans le podcast RapBoss, Eros Gorse, A&R directeur chez ADA France, label de Warner Music, évoque l'importance de la data. En effet, il explique que par rapport à l'artiste Menace Santana, il n'aimait pas sa musique et ne voyait pas le potentiel qu'elle

pouvait représenter mais après une analyse des datas des performances de sa musique que ce soit sur les plateformes et les réseaux sociaux, il a décidé de s'y pencher d'un peu plus près. A la suite de cela, il a décidé de rencontrer l'artiste. C'est après cela, qu'il explique avoir compris son univers musical. Il décide de signer l'artiste qui a été un succès immédiat et il raconte que la data lui a permis de passer au-dessus de sa sensibilité artistique et de réaliser une réussite musicale et commerciale. (2023).

En terme de marketing, la data permet d'aider à la décision et d'améliorer les choix stratégiques. Grâce aux data, l'artiste française Aya Nakamura a pu découvrir que sa musique fonctionnait bien en Asie. Grâce à une chorégraphie TikTok venue des Philippines, le titre *Copine* était montée dans le top 5 Spotify en Asie.

David Mahieux, chef du département data expliquait que le choix des titres joués en concert pouvait avoir un impact sur le streaming de ces titres. Il est aussi possible de voir quels titres sont le plus streamés, selon une région géographique. Toutes ces informations peuvent permettre à l'artiste de jouer certains titres s'il désire booster leurs streams ou jouer certains titres pour offrir une expérience sur mesure à ses fans. (Mukaz, 2023).

11 PROBLÈME DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Il existe un problème majeur dans la chaîne valeur de l'industrie de la musique enregistrée. La rentabilité des plateformes de streaming pose question. En effet, la plus grande part de revenus de l'industrie de musique enregistrée repose sur un modèle qui n'est pour l'instant pas viable. Lorsqu'on parle de musique enregistrée, la musique live n'est pas comptabilisée. Les 67% que représente le streaming dans la part des revenus dans l'industrie de la musique enregistrée ne représente donc pas l'ensemble des revenus que peut générer un artiste. Néanmoins, pour les maisons de disques et labels, c'est bien le cas (lorsqu'on prend en compte leurs activités de base, certaines maisons de disque et labels diversifient leurs sources de revenus).

La situation est tout de même préoccupante car les plateformes de streaming ne sont pas rentables ce qui implique que l'industrie repose sur un système dysfonctionnel. Le leader du marché, Spotify, n'est toujours pas rentable presque 20 ans après sa création.

Bien que Spotify augmente son nombre d'abonnés d'années en années, la plateforme suédoise n'arrive pas à atteindre une stabilité financière et à dégager suffisamment de bénéfices. Lors du troisième trimestre de 2022, l'entreprise présentait une perte nette de 166 millions d'euros alors qu'elle avait enregistré un hausse de 21% du chiffre d'affaires par rapport à 2021. Depuis son entrée en bourse en 2017, Spotify n'a enregistré de bénéfices que durant 6 trimestres de 2017 à 2022. (Villiers, 2022).

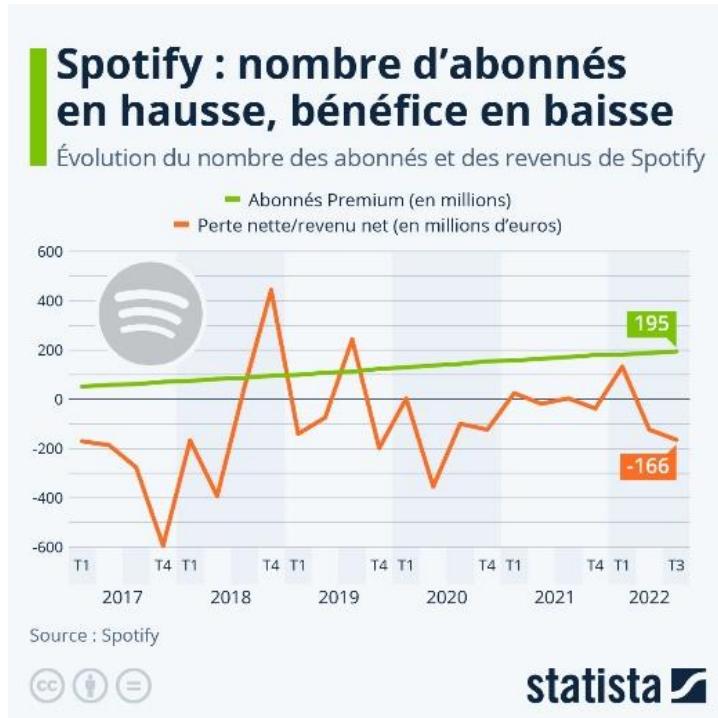


Figure 16: Chiffre d'affaires et nombre d'abonnés payants de 2017 à 2022

Source : Villiers, C. (2022). *Spotify : nombre d'abonnés en hausse, bénéfice en baisse*. Récupéré le 28 décembre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/28554/evolution-du-nombre-des-abonnes-et-des-revenus-de-spotify/>

Spotify a tout de même montré quelques points positifs en 2023 avec un bénéfice de 32 millions d'euros pour le troisième trimestre qui ne compense pas la perte de 247 millions d'euros du trimestre précédent (Marin, 2023). Cette note positive ne parvient tout de même pas à rassurer surtout lorsque l'on sait que c'est une situation qui touche toutes les plateformes.

Deezer, la deuxième plateforme mondiale indépendante, a même perdu des abonnés. Deezer a perdu 200 000 abonnés en 2022 et a subi lors de la même année une perte nette de 168 millions d'euros. Une perte qui s'est alourdie par rapport à l'année précédente qui s'élevait à 123 millions d'euros. Dès son entrée en bourse en 2022, l'entreprise française avait subi une chute de 22,64% pour passer de son cours d'ouverture en bourse de 8,50€ à 6,58€. En décembre 2023, son cours était aux alentours de 2€. Même si ces chiffres doivent être analysés dans un contexte global, ils permettent néanmoins de situer l'état dans lequel se trouvent les plateformes de streaming. (Le Monde, 2022). Les investisseurs ne voient donc pas le potentiel que peut représenter ce type d'entreprise et de business model. La situation est la même pour Tidal qui présente des pertes nettes.

Pour ce qui est de plateformes affiliées aux géants américains comme YouTube Music, Apple Music ou Amazon Music, elles survivent grâce au soutien qu'elles obtiennent de la maison-mère. Dans leur cas non plus, elles ne sont pas rentables mais peuvent tout de même se reposer sur d'autres sources de revenus contrairement à Spotify, Deezer ou Tidal. Pour Apple Music ou Amazon Music, leur objectif premier n'est même pas d'être rentable mais d'attirer un maximum d'utilisateurs dans leur écosystème afin qu'ils génèrent des revenus sur les autres produits et services de la marque. La

musique ici est un produit d'appel qui est viable pour l'instant mais on peut s'interroger sur le sort de ces services à l'avenir si cela représente un gouffre économique trop important.

Une grande partie des coûts des plateformes de streaming sont les sommes qu'elle doivent payer aux ayants droit pour les droits voisins et les droits d'auteurs. De plus, ces entreprises étant relativement jeunes, elles doivent payer des frais de start-up élevés. Le marketing et les campagnes de promotions qui sont indispensables dans cet environnement concurrentiel sont aussi des éléments qui ne permettent pas encore de dégager de profits. (Gulinck, 2021).

De plus, les comptes freemium sont assez peu rémunérateurs alors qu'ils représentent une majorité des comptes sur les plateformes de streaming. Chez Spotify, 58% des comptes étaient des comptes freemium en 2022 mais ne représentaient que 14% du chiffre d'affaires du géant suédois. (Musicbiz, 2023). Les plateformes n'arrivent pas encore à transformer suffisamment de comptes gratuits vers l'option payante. Elles sont comme qui dirait dans une course contre-la-montre face à elles-mêmes pour convertir un maximum de compte freemium vers un abonnement payant.

Bien que le chiffre d'affaires des plateformes augmente avec l'évolution du nombre d'abonnés et du prix des abonnements, les marges quant à elles n'augmentent pas. Cela est dû aux accords avec les majors. Les redevances que doivent payer les plateformes ne sont pas basées sur un prix fixe, du coup si les plateformes doublent leur chiffre d'affaires, les redevances doublent de la même manière. (Dickey, 2014).

Un rapport de Generator Research déclarait qu'aucun service de streaming musical ne pourrait un jour être rentable. (Dickey, 2014). Dans un rapport plus récent datant de 2018 du groupe financier américain Citi Group, les auteurs relevaient le fait que les services de streaming musical étaient peu susceptibles de générer des bénéfices. (B Bazinet et al, 2018).

De plus, les solutions proposées par Spotify pour remédier aux pertes ne vont pas dans le sens des artistes. Spotify cherche à diversifier ses revenus en développant de plus en plus les podcasts car cela permet aux utilisateurs d'augmenter leur temps d'utilisation sur la plateforme tout en diminuant leur consommation de musique. De cette manière, la plateforme doit moins payer les maisons de disques et les ayant droits.

La situation de l'industrie paraît plus saine qu'elle ne l'est réellement. Si l'on se réfère à la figure 13, le chiffre d'affaires de l'industrie musicale a battu l'apogée de l'époque pré-digitale de l'année 1999 qui s'élevait à 24, 1 milliards de dollars en 2021 en atteignant 25, 9 milliards de dollars. Cette renaissance est en grande partie due au streaming mais jusqu'à quand cette situation sera-t-elle tenable ? L'industrie a su se reconstruire mais sur des fondations très instables. Pour l'instant, le système sur lequel repose l'industrie de la musique est clairement dysfonctionnel et le business model des plateformes de streaming remet en question toute l'industrie.

12 RÉSULTAT

Le streaming musical a donc eu un impact énorme dans l'industrie de la musique. Ça a été tout d'abord une solution face au piratage qui est un phénomène qui a drastiquement changé l'industrie. Ce nouvel acteur est venu se positionner sur la chaîne de valeur à un endroit où les majors n'avaient pas trouvé de solution. Le streaming est venu avec une proposition de valeur innovante qui a su mettre d'accord les consommateurs et les majors. Grâce à leurs ressources et leurs compétences

directement liées à l'ère du digital, les plateformes de streaming ont su conquérir les fans de musique à travers le monde.

Le streaming musical a fait naître avec lui un nouvel acteur, les agrégateurs. Les agrégateurs se sont positionnés comme intermédiaires entre les artistes et les plateformes grâce à leurs compétences propres au monde digital qui entoure la musique. Cela a permis à tous les artistes de diffuser leur musique dans le monde.

Malgré cette nouvelle concurrence, les majors ont su garder leur place dominante sur le marché grâce à leurs ressources qui leur permettent de garder ce rapport de force avec les plateformes. De plus, l'apparition de ce nouveau type de distribution a permis aux majors de se concentrer sur leurs compétences clés en découverte, développement et promotion d'artistes. Les majors ont réussi à maintenir cette capacité à produire des stars de la musique.

La situation de l'industrie de la musique n'est tout de même pas si florissante qu'on pourrait le croire. Les plateformes ne possèdent pas une structure de revenus suffisamment solide pour le moment et on peut se poser des questions sur le sort de ces nouveaux acteurs. Les majors se reposent donc sur un partenaire dont on ne peut assurer la survie. De plus, tout le monde ne retrouve pas son compte dans ce nouveau modèle car, à part les stars de l'industrie, il est difficile, voire impossible de vivre du streaming.

Dans la partie 3, nous allons justement parler de la façon dont les artistes, qu'ils soient indépendants ou signés dans une major, peuvent vivre de leur passion. Quel business model doivent-ils mettre en place pour assurer une stabilité financière tout en restant concentré sur l'élément clé de cette industrie qui est la musique ?

PARTIE 3 : ET LES ARTISTES DANS TOUT ÇA ?

Cette partie est destinée à comprendre la situation des artistes dans l'état actuel de l'industrie de la musique. Quelle est la réalité pour eux et quelles sont les conséquences du streaming sur leur travail ? Dans un premier temps, on va donc analyser les tendances dans l'industrie de la musique et cela va nous amener à développer un business model sur mesure pour les artistes à l'ère du digital.

13 FOCUS SUR LA SITUATION DES ARTISTES

Nous savons que les labels et les maisons de disque touchent à peu près 54% des revenus générés par le streaming qui, eux-mêmes, doivent redistribuer ces revenus à leurs artistes. Les maisons de disque reversent entre 5% et 15% à l'artiste dans le cas du contrat d'artiste. Entre 20% à 30% pour le contrat de licence et 80% pour le contrat de distribution. Il est important de préciser que dans le contrat de distribution, l'artiste fait souvent appel à un producteur, donc ces 80% ne vont pas directement dans ses poches mais se partagent avec celui-ci. De plus, si l'artiste est accompagné d'un manager, celui-ci est aussi rémunéré sur la part de l'artiste, peu importe le contrat. Donc dans le contrat d'artiste, s'il a conclu un contrat à 5%, il faut encore déduire la part de son manager.

Comme vous le comprenez, la part du gâteau généré par la musique de l'artiste sur les plateformes de streaming n'est pas la même que celle qu'il reçoit dans son assiette. Cela reste logique car les intermédiaires doivent bien se rémunérer pour le travail fourni et/ou la prise de risque en investissant sur lui.

On entend souvent qu'avec l'ère du streaming, les artistes sont moins bien rémunérés qu'avant et les plateformes de streaming sont souvent pointées du doigt. Néanmoins, il faut bien comprendre que comparativement à l'époque pré-digital, le nombre de concurrents sur le marché a explosé. Le gâteau doit donc être partagé entre plus d'acteurs. Dans l'interview réalisé avec Arthur Daman (2023), il explique que l'essor du streaming a permis un développement à la hausse de l'offre musicale et que ça a eu comme conséquence une dispersion des écoutes et des streams entre les différents acteurs.

De plus, faire le procès des plateformes de streaming en arguant qu'elles ne propulsent que quelques artistes n'est peut-être pas judicieux car à la période pré-digital, ce constat était encore plus marqué. La vente dans les grandes surfaces et magasins spécialisés était en grande partie limitée aux stars du show-biz.

De plus, comparer les revenus des artistes de l'époque pré-digitale à ceux de l'époque actuelle a-t-il même un sens ? Ne faudrait-il pas comparer la rémunération des artistes entre la période du piratage et maintenant ? Le piratage a finalement totalement modifié la valeur des biens culturels.

Avec la numérisation de la musique, il a été possible de la dissocier de son support. La musique est devenue facilement stockable, manipulable et transportable. La musique est un bien d'information. Pour résumer, tout bien immatériel qui peut se concevoir en dehors de son support et qui a donc la possibilité de se numériser. La musique est un bien d'information tout comme une image, un texte, une vidéo, des connaissances, des informations. La technologie et internet ont changé la façon dont on interagit avec les biens d'informations. Et bien que l'information existe toujours sous une forme

physique à un instant T, sa fluidité a tellement évolué qu'on peut apprécier cela à un changement de nature.

La musique est devenue un bien d'information numérique et une des caractéristiques de ce type de bien est que le coût marginal tend vers zéro. Le coût d'un nouveau téléchargement est inexistant ou du moins extrêmement faible. Cette situation est très différente par rapport au support physique. Au niveau théorique, en économie, dans une situation de concurrence, le prix se rapproche de son coût marginal. Théoriquement, ça explique la raison pour laquelle les industries basées sur des biens d'information rencontrent des difficultés à vendre ces dits biens aux utilisateurs. On peut prendre comme référence la presse et les réseaux sociaux.

La musique enregistrée à l'état numérique est toutefois un bien à caractère exclu par le prix, du moins à l'origine. Bien que ce soit possible pour le premier consommateur, celui-ci peut facilement permettre l'accès de la musique à ses compères. Le piratage a prouvé que malgré tous les efforts fournis en termes de DRM (Digital Right Management), la reproduction numérique peut se réaliser de manière assez simple et que les pirates informatiques regorgent de ressources et de compétences pour passer outre. Le caractère exclu est donc très relatif.

De plus, la musique est un bien d'expérience, le consommateur ne peut évaluer la qualité de la musique sans l'avoir consommée. iTunes avait essayé de remédier à ce problème en proposant 30 secondes d'échantillon pour les titres afin que l'auditeur puisse se faire un avis avant d'acheter ou non l'article. Le fait que la musique (numérique) soit un bien d'expérience, favorise le piratage par les utilisateurs.

La musique est accessible gratuitement tellement facilement en ligne qu'on en est à se demander si les plateformes de streaming vendent réellement de la musique. Il y a fort à parier que si les plateformes de streaming ne proposaient pas tout un ensemble de services et de fonctionnalités, le public ne serait pas au rendez-vous. 78% des personnes écoutant leur musique sur les plateformes de streaming ont choisi ce moyen d'écoute pour la quantité et la diversité de musique mais aussi pour la qualité et la praticité de l'offre. (Sacem, 2023).

Est-ce que les utilisateurs ne payent pas réellement pour une facilité d'écoute, d'accès, de classement, de partage, de découverte, de stockage, de gain de temps, etc. ? La musique étant devenue, malgré elle, quasiment gratuite pour le consommateur, il a fallu trouver d'autres manières pour monétiser cet art. C'est là que le streaming musical a trouvé une solution.

Auparavant, le bien d'information et son support étaient inséparables et on pouvait donc penser que lorsque le consommateur payait pour un CD, il achetait de la musique. Mais l'industrie s'est trompée, les maisons de disque pensaient vendre de la musique alors qu'elles ne vendaient que des CD. (Schweitzer, 2020).

C'est un point de réflexion qui mérite d'être plus approfondi. Il est sûr que l'ère du digital a changé la musique, son état, sa perception et sa valeur, du moins aux yeux du consommateur. Cette réflexion s'élargit au spectre d'autres industries comme l'industrie cinématographique, du livre et télévisuelle.

Le streaming a su trouver une réponse au piratage mais qui malheureusement, ne convient qu'à une infime partie des artistes. Pour tous les autres, leur musique ne rapporte que quelques euros.

Comparé à l'investissement qu'ils ont dû faire au préalable, ils font quasiment de la musique gratuitement.

C'est à partir de ce moment-là que le business model des artistes a dû changer. Au vu des maigres recettes du streaming, les artistes doivent compenser autre part.

13.1 SECTEUR GRANDISSANT CHEZ LES ARTISTES

13.1.1 LA SCÈNE

Pour pouvoir gagner suffisamment d'argent, les artistes ont dû développer d'autres sources de revenus et développer leur business model. Certains artistes (voire la majorité) ont commencé à mettre la performance live au centre de leur stratégie financière.

En effet, les concerts et la performance live sont devenus un pilier pour les artistes. Le streaming et ses conséquences ont déplacé les enjeux pour les artistes. Dans l'interview réalisé avec le compositeur Arthur Daman (2023), il nous explique qu'à part pour les artistes au top des classements, le streaming ne permet pas de générer suffisamment de revenus pour vivre. Il explique aussi que la plupart des artistes misent sur le live et que c'est devenu la source de revenu la plus importante pour les artistes.

Tout d'abord, les concerts offrent une expérience unique et incomparable par rapport à l'écoute d'un titre sur son téléphone. C'est l'occasion pour l'artiste de rencontrer son public et de pouvoir partager son art directement avec ses fans. Les concerts rassemblent les fans et créent un sentiment d'appartenance à une communauté. La relation fan-artiste est renforcée et cela favorise la fidélité des fans pour leurs artistes préférés. De plus, les performances live permettent de toucher un nouveau public et de faire découvrir sa musique. La musique étant un art basé sur le partage et les émotions, le live représente une consécration voire un synonyme de réussite. L'artiste et ses fans peuvent lors d'un instant privilégié vivre la musique sous sa forme la plus « pure ».

Les concerts sont des expériences qui ne peuvent pas être complètement expérimentées en ligne. Ce qui les rend très précieux pour les artistes et les fans.

Aux États-Unis en 2010, l'industrie de la musique a enfin montré des signes positifs avec le retour d'une croissance positive. Cette renaissance est en partie due à la musique live qui a augmenté de 15% entre 2010 et 2013 puis a augmenté de 30% entre 2013 et 2015. (Naveed et al, 2017).

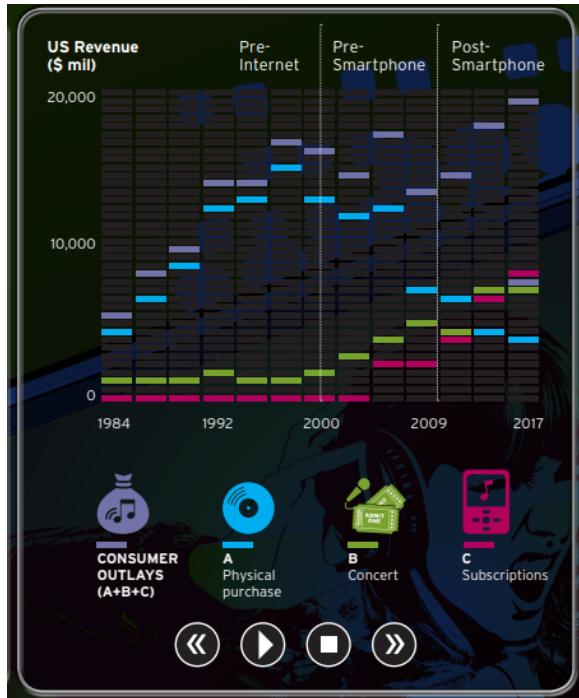


Figure 17: Revenus de l'industrie de la musique par segment de 1984 à 2017

Source : B Bazinet, J et al. (2018). *PUTTING THE BAND BACK TOGETHER*. New York: Citi Group
Récupéré de

<https://ir.citi.com/NhxmHW7xb0tkWiqOOG0NuPDM3pVGJpVzXMw7n%2BZg4AfFFX%2BeFqDYNfND%2B0hUxxXA>

35%, c'est la part de revenus que représentait le live pour un artiste dans les années 80. En 2023, ce chiffre est monté à 75%. En France en 2016, on comptabilisait 30 000 spectacles pour 65 000 en 2023. (Maire, 2023).

En 2017, la proportion du chiffre d'affaires capturée par les artistes était de 12% alors qu'en 2000, ce chiffre s'élevait seulement à 7%. Cette augmentation n'est pas due au streaming mais à la place que les concerts ont pris dans l'industrie musicale. (B Bazinet et al, 2018).

La hausse du nombre de concerts et du succès du live est due à plusieurs éléments. Premièrement, l'arrivée d'internet, des réseaux sociaux et du streaming a permis aux artistes d'atteindre plus de gens et de créer des fans bases solides plus facilement et rapidement. Le streaming a permis à des artistes d'être écoutés par des milliers de personnes en quelques clics. Les réseaux sociaux quant à eux offrent la possibilité aux artistes d'entretenir des communautés de fans engagés. Ces deux éléments ont permis à des artistes donc moins connus de rassembler une communauté sur laquelle ils peuvent capitaliser.

La popularité croissante des festivals joue aussi son rôle dans le développement de carrière live pour les artistes.

Néanmoins, certains auteurs expliquent que la popularité du streaming est en partie responsable de l'évolution croissante du marché de la musique live. Le streaming et le live ont une dynamique co-évolutive. Le résultat est un cercle vertueux entre la croissance durable du streaming et la résurgence de la scène.

De plus la tendance pour les consommateurs de passer au-dessus de la valeur matérielle (dans ce cas-ci numérique) et de partager des valeurs, d'avoir une dimension sociale, culturelle favorise le développement du live auprès des auditeurs. (Naveed et al, 2017).

C'est assez compliqué de savoir qui, entre la poule et l'œuf, est venu en premier. Quand certains vont justifier la popularité des concerts grâce au streaming, d'autres vont défendre le point de vue que les artistes font plus de scène à cause du streaming. Une chose est sûre, c'est que la plupart des artistes sont obligés de compter sur les concerts pour pouvoir générer suffisamment de revenus. A partir de ce constat, on peut tout de même se positionner sur la question.

Un avantage non négligeable pour les artistes est le fait que les majors et maisons de disque ne sont pas liées contractuellement à cette activité (mise à part lors d'un contrat 360°). Les artistes peuvent donc s'affranchir des maisons de disques et générer des revenus qui ne seront pas grappillés par plusieurs intermédiaires (du moins pas les mêmes).

Une conséquence de l'évolution et de l'importance de la scène est que les artistes se reposent de plus en plus sur les concerts et cela entraîne le mécontentement des professionnels de la musique live. En effet, le rappeur Oli, qui est aussi fondateur du Rose Festival, explique que les artistes deviennent de plus en plus chers. Des artistes internationaux comme Dua Lipa, Rosalia, Playboi Carti, etc. coûtent au minimum 1 million d'euros. (Popcorn, 2023). En France entre 2005 et 2019, le prix moyen d'une place de concert a augmenté de 30% pour atteindre 36€. (Maire, 2023).

Le streaming est devenu petit à petit un moyen de promotion pour les concerts et les tournées des artistes. À l'époque, les concerts et les tournées permettaient aux artistes de se faire connaître, d'augmenter leur fan base, et ainsi de pouvoir en profiter pour vendre plus de disques. Le rapport de force a complètement changé et le spectacle vivant a pris plus de poids dans l'économie d'un artiste.

13.1.1.1 LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES

L'évolution de la place des concerts pour les artistes nous permet et nous oblige même à ouvrir une parenthèse sur l'opportunité que cela peut représenter pour les maisons de disque, les distributeurs et même les tourneurs.

Les maisons de disque ont aussi compris que l'économie des concerts et des tournées était lucrative, ce qui les a poussés à développer de nouvelles activités. Les maisons de disques ont voulu réaliser une intégration verticale pour développer de nouveaux revenus. Les maisons de disque gagnant moins qu'auparavant, elles doivent développer de nouvelles compétences pour ne pas être dépassées par l'industrie.

Lors de l'apparition des contrats 360°, les majors ont développé des services de tourneurs mais cela restait une activité tout de même limitée. Actuellement, toutes les majors possèdent soit une entreprise dédiée aux services de booking, soit un département consacré à cette activité. Pour ne citer que les filiales françaises, Sony Music possède l'entreprise Arachnée Productions, Warner Music, l'entreprise Decibels, et Universal a sa filiale se nommant Vertigo production.

En 2018, Sony Music ouvrait en partenariat avec Blue Note Entertainment Group le Sony Hall à New York pour y accueillir des concerts. (Sony Hall, 2023).

Cela démontre le fait que les majors « suivent l'argent ». Elles sont venues se positionner sur un nouveau marché afin de réaliser une intégration verticale. Les majors ont donc développé de nouvelles compétences pour contrôler des terrains qu'elles n'avaient pas encore exploités.

Les activités des majors restent tout de même limitées à leurs propres artistes et on peut éventuellement s'attendre à ce que ce type de service soit proposé aux artistes extérieures de la structure.

Tableau 1: Expansion potentiel des labels dans l'industrie de la musique live

	Firm											
	Sony	Vivendi	Warner	Amazon	Apple	Pandora	Spotify	iHeart	Sirius	MSG	AEG	Live Nation
Artist												
Manager												x
Record Labels	→	x	x	x								
Music Retailer						x						
Distribution Platforms					x	x				x	x	
AM/FM												
Satellite												
Internet												
Concert Promoter		x									x	x
Venue Owner	x	x								x	x	x
Ticketing Platform		x									x	
Primary												
Second		x									x	
Consumer												

Source : B Bazinet, J et al. (2018). *PUTTING THE BAND BACK TOGETHER*. New York: Citi Group
Récupéré de

<https://ir.citi.com/NhxmHW7xb0tkWiqOOG0NuPDM3pVGJpVzXMw7n%2BZg4AfFFX%2BeFqDYNfND%2B0hUxxXA>

On peut aussi s'attendre à ce que les plateformes de streaming s'attaquent à ce marché. Spotify s'y est déjà prêtée en produisant des concerts multi-artistes au nom des playlists les plus populaires de l'application. Spotify avait réuni à New York en septembre 2018 Chance The Rapper, Sheck Wes, Tierra Whack et Dj SpinKing et avait réitéré à Minneapolis avec des cadors du rap tels que Gunna et Metro Boomin. Ces concerts portaient le nom de la fameuse playlist Rap Caviar tant aimée des auditeurs. En Europe, Spotify avait réalisé le même concept avec la playlist PVNCHLINRS et réunissait Niska, Maes, Naps, Zola, etc lors d'un concert à Marseille et à Paris. (JeuneDauphin, 2019).

Ces exemples se limitent à des scènes ponctuelles mais on pourrait facilement imaginer que les plateformes de streaming organisent des tournées en profitant des datas comme ressources pour sélectionner les villes et régions les plus pertinentes. Les applications pouvant aussi être un outil de communication et de marketing assez puissant pour faire la promotion des tournées. Cette diversification pourrait représenter une opportunité pour les plateformes de streaming en quête de rentabilité.

13.1.2 LE MERCHANDISING

Tout comme les concerts, le merchandising permet aux artistes de diversifier leurs sources de revenus. Le merchandising n'est pas né avec l'ère du digital et existait déjà bien avant cela.

En 1955, on avait déjà des prototypes réalisés par un fan comme celui-ci à l'effigie d'Elvis Presley. Le merchandising était avant tout associé au concert, c'était l'endroit privilégié pour vendre des t-shirts et des sweatshirts. Déjà à l'époque du disque, le merchandising avait une place importante dans l'économie des artistes puisqu' AC/DC s'était rendu compte à la fin des années 70, que les produits dérivés avaient généré plus de profits que la vente de tickets de concerts et de CD.



Figure 18: L'un des premiers t-shirts à l'effigie d'Elvis Presley réalisé par un fan

Source : Thibault, A. (2023). *Enquête : du tee-shirt de concert aux préservatifs, les dessous du merchandising*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.numero.com/fr/musique/enquete-business-merchandising-produits-derives>

En 2022, le merchandising avait généré 3,5 milliards de dollars dans le monde et sur 75000 concerts aux Etats unis, 1 spectateur sur 5 a acheté un produit dérivé.

Jordan Gaster, responsable catalogue chez Sandbag, une entreprise spécialisée dans le merchandising déclarait : « Aujourd'hui, à moins d'être une superstar de la pop, un artiste tire davantage de bénéfices des produits dérivés que de sa propre musique... » (Thibault, 2023).

Ça n'empêche pas les superstars de développer du merchandising. Lors de sa double date à Londres, Travis Scott a vendu pour 1 million de dollars de produits dérivés. Travis Scott a battu le record du Royaume-Uni et le prix auquel étaient vendus les articles l'a bien aidé. 45 £ pour une casquette et jusqu'à 125 £ pour un sweat.

La chanteuse Liz Lawrence explique même que le merchandising est une activité clé pour gagner suffisamment de revenus. Elle dit être pratiquement sûre qu'elle réalise du profit lors de ses tournées grâce aux produits dérivés. (Cochrane, 2022).

Les artistes ne manquent pas de créativité pour proposer du merch inédit aux fans. L'artiste Myd vendait des serviettes de plages pour faire référence à ses titres d'été, Gaspar Augé un pack comprenant un magazine, un vinyle et une cymbale dédicacée, l'artiste belge Frenetik vendait avec son album *Jeu de couleurs* des rubiks cubes.

Il y a eu des cas un peu plus « innovants » avec Miley Cyrus qui vendait des préservatifs ou Lacrim et Mister You qui avaient eu la brillante idée de mettre du *shit* dans les CDs. Vous vous doutez bien que de type de manœuvre a aussi un objectif promotionnel et sert à faire parler de son album.

Le merch est devenu si populaire pour les fans que certaines pièces se revendent à des prix exorbitants. Des hoodies dédiés à l'album de Kanye West et Kid Cudi *Kids See Ghosts* se revendent 533% plus chers sur la plateforme de revente StockX. Les produits dérivés sont tellement populaires et inclus dans la culture musicale que même les marques de luxe participent à son développement. On peut prendre l'exemple de Balenciaga qui a désigné un t-shirt très inspiré merchandising à l'effigie d'Aya Nakamura. (Cochrane, 2022).

Grâce à internet, les artistes peuvent vendre leurs produits sans intermédiaire et c'est sur ce type de produits que les artistes font le plus de marge. Avec la digitalisation et les boutiques en ligne, il est possible de gérer les commandes sur les boutiques en ligne via des systèmes de précommandes et, ainsi, d'éviter les invendus. De plus, la zone géographique ne se limite plus aux villes dans lesquelles l'artiste se produit. À l'époque, la vente de produits dérivés était fortement associée aux concerts car c'était à peu près le seul endroit et le seul moment où les fans pouvaient acquérir les pièces de tous leurs désirs. Mais maintenant avec la vente en ligne, les artistes proposent du merch dès la sortie de leur projet et il est donc très courant que les fans viennent aux concerts étant déjà vêtus des pièces créées pour l'occasion.

- Les formats physiques

En plus de cela, l'ère du digital a changé le statut des CD et des vinyles qui sont en quelque sorte devenus des produits dérivés. Ce sont surtout les vinyles qui gagnent en popularité et cela même au près des générations les plus jeunes. Le vinyle à l'avantage d'avoir un aspect plus rétro, plus authentique et la qualité d'être plus « stylé ». Les CD et vinyles sont devenus des objets de collection et de décoration. Les auditeurs, dans un premier temps, n'achètent pas ces formats physiques pour les écouter car le streaming reste le premier mode d'écoute. Le format physique permet de matérialiser la musique de l'artiste et posséder ses albums préférés en physique est une façon de célébrer encore un peu plus sa passion. C'est aussi une façon de revendiquer son appartenance à une communauté et de démontrer son soutien aux artistes. Malgré le digital, les fans ont toujours ce besoin de posséder pour faire vivre leur passion. Sylvestre Defontaine, responsable thématique culture, musique et patrimoines à la RTBF, déclarait : "Avant, on achetait un disque, on l'écoutait, on trouvait que c'était bien et on se rendait à un concert à l'occasion. Le concert était le prolongement du disque. Aujourd'hui, c'est le disque qui est le prolongement du concert. On streame, on écoute, on apprécie un artiste, on va le voir en concert, et s'il a vraiment été bien, on achète le disque ou le vinyle." (Rtbf, 2017, para 7). Le format physique a donc totalement changé d'utilité pour les fans.

Sur la figure 18, on peut constater que la vente de vinyles est en hausse aux Etats-Unis pour atteindre 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2021.

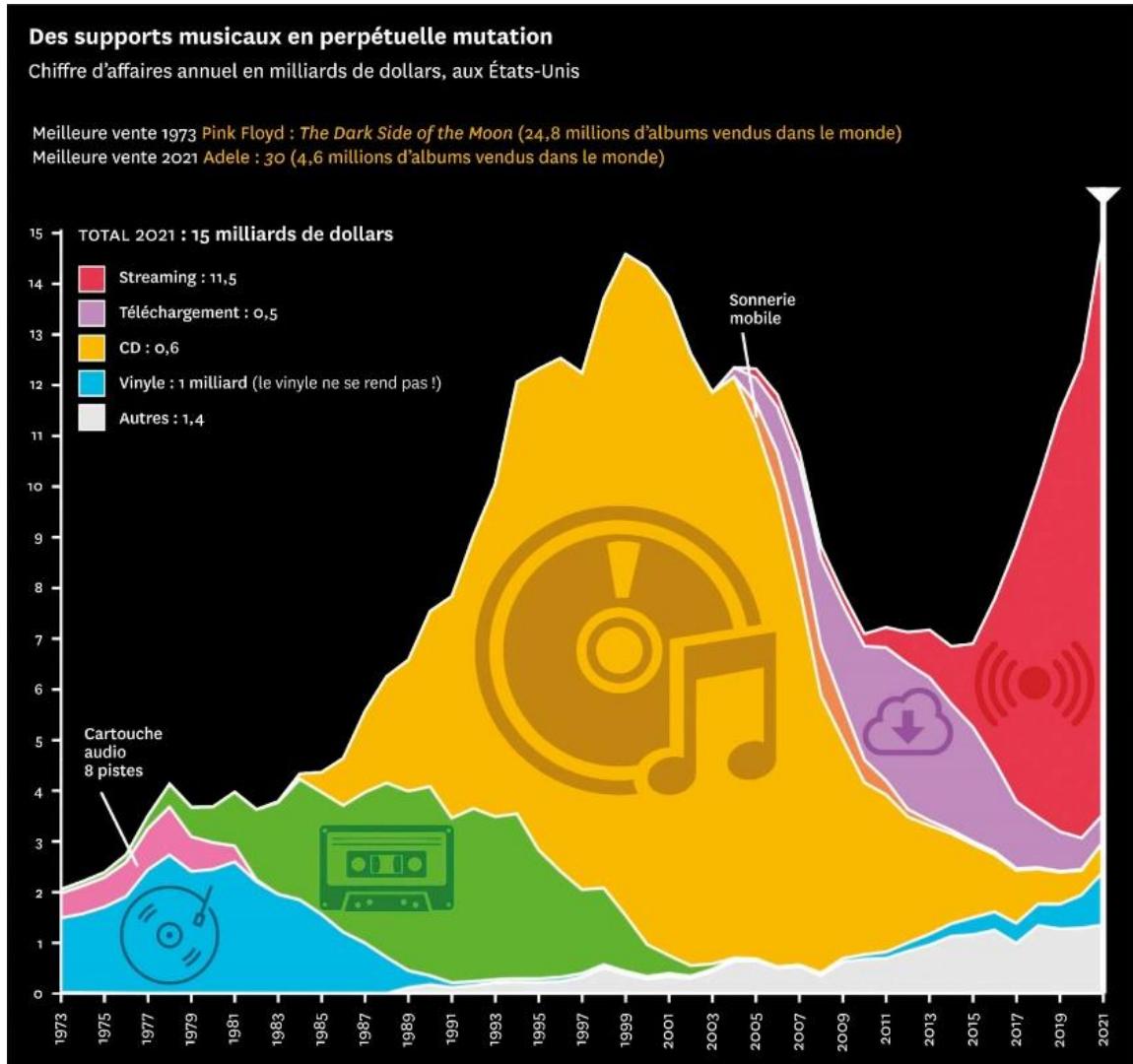


Figure 19: Evolution du chiffre d'affaires des supports musicaux aux Etats-Unis de 1973 à 2021

Source : Courrier international. (2023). *Infographie animée. Grandeur et décadence de l'industrie de la musique*. Récupéré le 15 décembre 2023 de <https://www.courrierinternational.com/grand-format/infographie-animee-grandeur-et-decadence-de-l-industrie-de-la-musique>

Les artistes ont bien compris leurs fans et proposent de plus en plus de formats physiques lors de la sortie d'albums de manière individuelle ou dans des bundles. Certains ont poussé le concept assez loin comme Orelsan qui, pour la sortie de son dernier album vendait 15 versions différentes par rapport aux 15 titres de l'album. Big Flo et Oli, quant à eux, proposaient aux fans de pouvoir configurer leurs propres albums entre 4 pochettes et 3 titres.



Figure 20:Les 15 CD différents de l'album Civilisation d'Orelsan

Source : Kuntz, R. (2021). *Orelsan proposera 15 versions différentes de son album*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.rtbf.be/article/orelsan-proposera-15-versions-differentes-de-son-album-10869188>

Ce type de stratégie est très intéressant car dans un premier temps, cela permet de faire parler de sa musique et de booster la visibilité. C'est aussi une manière d'obtenir des certifications plus facilement car en France, par exemple, une vente de CD équivaut à 1500 streams et d'un point de vue financier, c'est une opération avantageuse. En effet, les artistes gagnent plus sur la vente d'un CD qu'avec des streams puisqu'on retire un intermédiaire.

Encore une fois, les maisons de disques ont suivi l'argent et Sony a créé une entreprise comme Ceremony Of Roses qui est spécialisée dans les produits dérivés. Certaines salles de concerts ont aussi commencé à négocier des pourcentages dans la vente de merchandising lors des concerts.

Le merchandising a de belles perspectives car c'est une proposition de valeur qui, comme les concerts, est difficile de télécharger illégalement.

14 COMMENT VIVRE DE SA MUSIQUE : LE BUSINESS MODEL

Cette partie est destiné à proposer un business model pour les acteurs les plus importants de l'industrie musical, les artistes, qu'ils soient signés dans un label ou qu'ils soient indépendants. L'objectif est donc de développer un business model qui permet aux artistes de produire de la musique et d'en vivre. Leur musique est le cœur de l'industrie mais ce sont eux qui sont le plus en difficulté sur la chaîne de valeur de l'industrie musicale. C'est à ce problème que j'essaye de remédier avec ce business model qui repose sur 3 concepts qui sont interconnectés les uns aux autres, et le premier est le concept...

14.1 FREE-TO-PLAY

Ce terme vous n'est peut-être pas familier car il est propre à l'univers des jeux vidéo. Voici sa définition : « Le free to play désigne le modèle économique de développement d'un jeu par lequel les joueurs peuvent jouer gratuitement et par lequel le développement du jeu, l'infrastructure technique nécessaire et les éventuels investissements marketing sont financés par des éléments payants associés au jeu. (...) ». (Bathelot, 2018, para 1).

Prenons l'exemple de l'un des jeux free-to-play les plus populaires du moment, Fortnite. Vous avez sûrement entendu parler de ce jeu qui fait un carton depuis quelques années maintenant. Ce jeu

totalement gratuit a généré en 2018 un bénéfice opérationnel de 2,8 milliards de dollars. (Jarod, 2021).

La musique enregistrée numérique ne rapporte pas d'argent pour la majorité des artistes pour qui les revenus du streaming représentent des cacahuètes. Les frais engagés pour la production de la musique sont bien plus élevés que les revenus que le streaming peut leur rapporter.

De plus, même si les artistes voulaient se passer des plateformes pour vendre leur musique à leur propre compte, le piratage rendrait cette tâche très difficile car leur contenu peut se retrouver en ligne gratuitement assez facilement et rapidement. En plus de ne pas être une solution adéquate, le streaming est tellement rentré dans les habitudes d'écoutes du public que partager sa musique sur les plateformes est obligatoire pour toucher suffisamment de personne.

Il faut donc voir les plateformes de streaming avec une autre perspective. L'objectif premier du fait de diffuser sa musique sur les plateformes n'est pas de faire du profit mais d'attirer un maximum d'auditeurs. Il faut considérer les plateformes comme un moyen d'attirer le plus de personnes dans son univers musical et d'y adhérer.

C'est le même principe pour Fortnite qui, grâce à sa version gratuite, arrivait en 2021 à comptabiliser 400 millions d'utilisateurs. (Dexerto, 2023). La différence avec le business model de l'artiste est que pour le consommateur, la musique n'est pas gratuite, via les plateformes tout du moins. Les plateformes de streaming proposent tout de même des prix très accessibles pour les consommateurs, de surcroît en comparaison avec l'époque du support physique ou d'iTunes. De plus, le sujet de la comparaison avec Fortnite n'est pas celui-ci mais le fait que pour Fortnite et les artistes, la proposition de valeur principale n'est pas celle sur laquelle va reposer la structure de revenus du business model.

Pour les jeux free-to-play comme Fortnite, la source de revenu provient d'éléments payants intégrés dans le jeu. Cela peut être des niveaux de jeu supplémentaires, des biens virtuels, un mode multi joueur, etc. Pour le cas de Fortnite, le business économique est basé sur des skins payants. Les skins sont des habillages graphiques qui servent à changer l'aspect d'un personnage. (Pedagojeux, 2017). C'est grâce à ce système que Fortnite peut générer des profits astronomiques.

Dans le cas des artistes, l'objectif est de monétiser leur art via non pas les skins mais **les concerts, les produits dérivés, les formats physiques et du contenu exclusif**.

Les sources de revenus se concentrent donc sur d'autres champs d'activités autour de l'artiste que la musique enregistrée. La musique de l'artiste doit donc attirer ses auditeurs vers ces sources de revenus. La stratégie se base donc sur **la diversification des revenus** grâce à **la diversification de la proposition de valeur**. Youri Ané nous confirme ceci lorsqu'il déclare : « De plus depuis que l'accès à l'information est facilité, il est plus aisés pour les artistes d'envisager d'autres sources de rémunérations (...), à mes yeux, l'économie musicale s'est diversifiée bien que les revenus issus directement de la musique soient moins importants qu'à l'époque ». (2023).

De plus, cette stratégie vaut aussi pour les artistes signés dans des majors et labels car mis à part la vente de formats physiques, les majors et labels ne sont pas concernés par ces sources de revenus.

Un business model qui se fonde sur une « stratégie Free-to-Play » doit tout de même baser ses fondations sur un pilier primordial qui est le développement d'une fan base engagée.

14.1.1 L'IMPORTANCE DE LA FAN BASE

Pour pouvoir prétendre à une diversification des revenus, il est important de développer une fan base assez large et engagée pour facilement convertir les auditeurs en consommateurs.

Dans l'interview réalisée par Florian Lecerf d'Eros Gorse, il demande pourquoi certains artistes appartenant à la « New gen » arrivaient à attirer l'attention des majors très rapidement dans leur carrière alors qu'ils génèrent moins de streams que d'autres artistes. Eros Gorse répond en développant le fait qu'il existe 2 types de public. Le public dit « consommateur » et le « public qui cultive la musique ». Le consommateur est caractérisé par le fait qu'il peut écouter la musique de manière intensive mais sans plus. Le public qui cultive la musique, lui, sera plus enclin à se renseigner sur ce qu'il écoute, qui est l'artiste, son univers, son merchandising, son évolution, ses concerts, etc. L'engagement du public vis-à-vis de l'artiste est un paramètre auquel les majors prêtent attention car cela joue sur le développement de son économie. Ça peut paraître paradoxal que les majors s'intéressent à ce genre d'artistes puisque qu'elles ne touchent pas d'argent sur ce type de revenus. Florian Lecerf explique qu'il y a une spéculation des majors sur la réussite de ce type d'artistes qui peuvent potentiellement devenir plus populaires et obtenir un nombre important d'auditeurs engagés. (Lecerf, 2023).

Le développement d'un « public qui cultive la musique » est primordial dans ce business model. L'artiste doit donc mettre en place une stratégie pour développer sa fan base et l'entretenir. Youri Ané nous explique dans notre interview : « On voit que certains artistes qui ne réalisent pas des streams « farameux » comme Luigi, Zamdane etc. arrivent à très bien vivre de leur musique en entretenant une grande proximité avec leur public (que ça soit via leurs réseaux sociaux, leurs lyrics, le merchandising, etc.) ». (2023).

Si l'on se réfère à l'équation de Masnick (2009) pour développer un business model rentable dans l'industrie de la musique, qui est la suivante

$$CwF + RtB = $$$,$$

On se trouve ici dans la première partie CwF qui correspond à Connecting with Fans et cela peut se faire de diverses manières.

De nos jours, les outils principaux pour se connecter aux fans et développer leur engagement sont les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux sont devenus indispensables pour se faire connaître et entretenir un lien avec les fans. Instagram, Twitter, Snapchat, TikTok, Discord etc sont des endroits privilégiés pour communiquer et partager avec ses fans. Sur le réseau Instagram, il est même possible de créer des conversations privées avec ses abonnés pour avoir une proximité encore plus importante. Certains artistes utilisent des serveurs Discord dans lesquels il est possible de créer plusieurs sous-groupes dédiés à certains sujets.

Il existe plein de manière de stimuler l'engagement des fans. Par exemple, Orelsan avait développé un jeu vidéo de combat inspiré de street-fighter dans lequel on pouvait se battre avec Orelsan contre son alter ego Realsan. (Guilbert, 2022). PNL avait lancé une campagne d'affichage avec un numéro de

téléphone qui, lorsqu'on l'appelait, permettait d'écouter le prochain titre du duo. Big Flo et Oli avaient eu l'idée de permettre aux fans de suggérer des idées pour le clip du titre *Coup de vieux* avec Julien Doré. Pour le clip *J'étais pas là*, ils avaient décidé de réaliser les souhaits de leurs fans : tondre leur pelouse, chanter à leur mariage, aller donner un cours de musique, etc. Les documentaires sur le processus de production d'un album ou d'une tournée sont aussi du contenu qui est de plus en plus utilisé par les artistes qui permettent aux fans de s'immerger dans leur univers.

Des idées pour se connecter avec les fans avec de la créativité, il en existe une infinité. De plus, le développement d'une fan base avec un taux d'engagement élevé permet d'attirer les marques plus facilement pour des partenariats de développement d'une image de marque. Kevin Brown, fondateur de GigRev dont on parlera plus tard, explique qu'un artiste lui confiait que la majorité de l'argent qu'il gagnait provenait de posts sponsorisés sur ses réseaux sociaux qui comptabilisaient plus ou moins 1 million d'abonnés. (B Bazinet et al, 2018).

14.1.2 LE BESOIN DE VALEUR AJOUTÉE

La deuxième composante de l'équation est RtB qui signifie Reason to Buy. Les nouvelles propositions de valeurs doivent apporter une réelle plus-value aux consommateurs pour leur donner une raison de les acheter.

Les concerts apportent une valeur ajoutée par la performance scénique de l'artiste qu'on ne peut pas expérimenter dans ses écouteurs. Les artistes reconnus pour leur concert sont ceux qui arrivent à proposer des performances avec une plus-value marquée. Pour donner un exemple concret, l'artiste nigérian Burna Boy pour la tournée de son album *I Told Them...* est accompagné d'une équipe composée de 25 personnes allant de danseurs, choristes, trompettistes, batteurs, pianistes, violonistes, etc qui permettent une interprétation différente de ce qu'on écoute sur les plateformes. Sans oublier la scénographie composée d'un décor, de jeux de lumière, écrans, animations, pyrotechnie, etc. Tous ces éléments produisent la plus-value qui doit servir d'incitateur pour les fans.

Pour **les produits dérivés**, la plus-value peut résider dans le design du produit, la vente en quantité limitée, la personnalisation, la créativité du type de produit vendu, l'immersion que cela peut apporter dans l'univers musical, etc. Comme il a déjà été dit précédemment, le merchandising apporte une plus-value car il permet aux fans de matérialiser leur engagement auprès de leurs artistes préférés.

Les formats physiques ont été petit à petit intégrés comme étant une catégorie du merchandising et les artistes ne manquent pas d'idées pour promouvoir leur vente. Une technique qui est souvent utilisée de nos jours pour augmenter la plus-value des formats physiques est d'y mettre des titres inédits indisponibles sur les plateformes de streaming. Les artistes essayent donc de booster la vente de formats physiques en proposant un contenu exclusif.

Pour **le contenu exclusif**, la plus-value réside donc dans l'exclusivité du contenu proposé. C'est un point que l'on n'a pas encore abordé car cela reste une source de revenu peu développée par les artistes mais qui présente un potentiel inéluctable. Les fans étant de plus en plus à la recherche d'expériences et prêts à dépenser leur argent, l'exploitation de contenu exclusif est une source de revenu à sérieusement considérer. Il existe des entreprises telles que GigRev qui permet aux artistes de monétiser leur fan base en construisant une relation directe entre les artistes et leurs fans. Des

sites comme OnlyFans et Mym qui signifie Me. You. More ont été créés initialement pour les créateurs de contenu pour partager du contenu exclusif et monétiser leur fan base via un système d'abonnement. On peut facilement imaginer les artistes migrer les discussions privées que les artistes développent avec les fans sur Instagram ou Discord sur ce genre de plateformes.

Les clubs de football pratiquent de plus en plus ce type de contenus exclusifs. Par exemple, le club du Royal Sporting Club Anderlecht propose un abonnement Mauve + qui donne l'accès à une mini-série qui suit l'intérieur du vestiaire durant la saison, la diffusion des matchs amicaux, des réductions pour la boutique, etc. On peut facilement imaginer les artistes diffuser leurs documentaires cités auparavant ou des concerts en live sur ce type de plateformes. Les artistes peuvent aussi partager la liste des prochains morceaux et les artistes avec qui ils vont collaborer pour le prochain album en exclusivité, partager des anecdotes inédites. Les possibilités dans ce cas-ci peuvent aussi être riches et variées.

L'artiste PLK a saisi, lui, l'opportunité pour son album 2069. Les fans pouvaient devenir stagiaires, directeurs artistique, attachés de presse, etc. Pour 5€, les stagiaires pouvaient suivre en live les sessions studio consacrées à la réalisation de l'album. Les directeurs artistiques musique et image, responsables merch et les attachés de presse quant à eux, moyennant 35€, pouvaient discuter via un chat, prendre des décisions selon leur poste et ont reçu l'album une fois l'expérience terminée. (Enna Music, s.d.). En plus d'offrir une expérience exclusive, ça stimule l'engagement des fans. Sarah qui avait intégrée l'équipe DA musique explique qu'elle se sent plus proche de l'artiste depuis cette expérience. (Dangien, 2023).

Cet exemple nous permet d'aborder le second concept.

14.2 D2C & DWC

Le 2^e concept de ce business model est une réponse à une problématique. Cette problématique est les **intermédiaires** entre les artistes et les consommateurs qui accaparent une partie de la transaction.

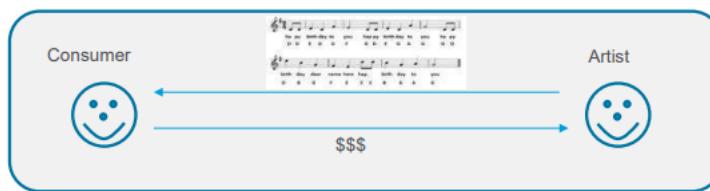


Figure 21: L'industrie de la musique dans un monde idéal

Source : B Bazinet, J et al. (2018). *PUTTING THE BAND BACK TOGETHER*. New York: Citi Group
Récupéré de

<https://ir.citi.com/NhxmHW7xb0tkWiqOOG0NuPDM3pVGJpVzXMw7n%2BZg4AfFFX%2BeFqDYNfND%2B0hUxxXA>

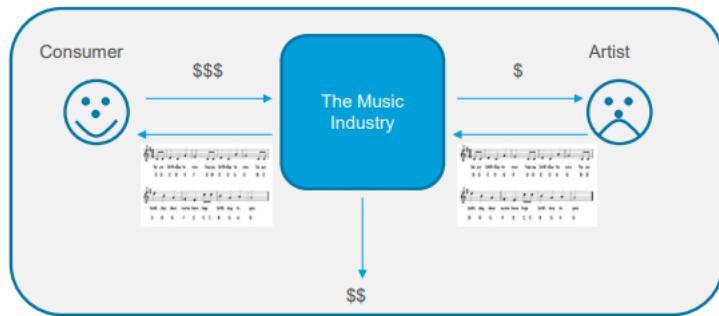


Figure 22: L'industrie de la musique dans le vrai monde

Source : B Bazinet, J et al. (2018). *PUTTING THE BAND BACK TOGETHER*. New York: Citi Group

Récupéré de

<https://ir.citi.com/NhxmHW7xb0tkWiqOOG0NuPDM3pVGJpVzXMw7n%2BZg4AfFFX%2BeFqDYNfND%2B0hUxxXA>

Les intermédiaires sont multiples et ont toujours existé, les plateformes de streaming, les distributeurs physique, l'Apple store, les majors et labels, les éditeurs, les plateformes de vente de tickets, etc. Sur les droits d'auteurs d'un titre, l'auteur et le compositeur ensemble ne touchent que 50% des royalties totales. Sur la figure 20, on peut voir comment l'industrie devrait exister dans un monde parfait mais la réalité de l'industrie est schématisée par la figure 21 ou l'on peut voir les artistes tristes dû à la perte de revenus due aux intermédiaires.

Sur la figure 22, on peut voir l'ensemble de l'écosystème et la manière dont les différents intermédiaires prennent leur part du gâteau. La solution à ceci est d'adopter une optique **direct to consumer** afin de limiter le nombre d'intermédiaires et de pouvoir profiter de meilleurs rendements sur les revenus produits par la musique.

Grâce à internet, les possibilités en terme de D2C sont beaucoup plus accessible, et il n'est plus nécessaire d'aller vendre son album au marché client par client comme pouvait le faire des artistes comme Lacrim et Mister You. Grâce à internet et la globalisation, le monde est à portée de main. Pour revenir sur l'exemple de l'artiste PLK, il a réalisé son projet 2069 quasiment entièrement sur son site internet. De la vente des places, des lives stream pour les sessions studios, de la vente des CD, tout le projet a été centralisé sur son site. De nos jours, créer un site internet, même complexe, devient de plus en plus accessible. Que ce soit pour la vente de tickets de concert (dans ce cas-ci cela dépend du contrat de l'artiste, dans un contrat de cession, ce n'est pas possible), de merchandising, de CD et vinyles et de contenu exclusif.

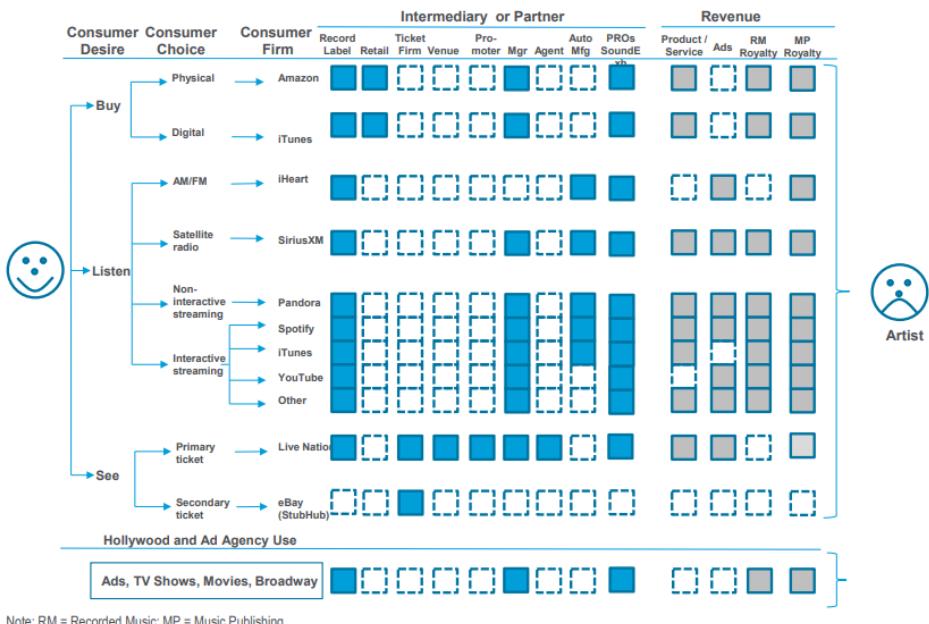


Figure 23: L'écosystème de l'industrie de la musique aux États-Unis

Source : B Bazinet, J et al. (2018). *PUTTING THE BAND BACK TOGETHER*. New York: Citi Group
Récupéré de

<https://ir.citi.com/NhxmHW7xb0tkWiqOOG0NuPDM3pVGJpVzXMw7n%2BZg4AfFFX%2BeFqDYNfND%2B0hUxxXA>

Pour le D2C, il est important de pouvoir optimiser les ventes et réduire les risques car en D2C, ils sont à la charge de l'artiste.

- La précommande

L'objectif de la précommande est de vendre un produit avant qu'il ne soit produit et de ne produire que ce qui est commandé. Dans un premier temps, cela permet de produire sans financement préalable. Donc c'est une solution intéressante pour ceux qui ne possèdent pas de capital suffisant et cela diminue les risques puisque la production est lancée une fois les commandes passées. C'est une manière d'éviter les invendus et cela permet un meilleur fonds de roulement.

C'est une technique qui demande la confiance des consommateurs car le produit peut arriver longtemps après le paiement puisque qu'il faut attendre la fin de la période de prévente, la production ainsi que la distribution.

- Les prix dynamiques

C'est une stratégie qui existe depuis longtemps dans plusieurs industries : hôtellerie, transports, événementiel, etc. C'est une technique intéressante pour la vente de produits en quantité limitée tels que du merchandising, des formats physiques ou des places de concerts. C'est plus utilisé pour la vente de places de concerts lorsque la demande augmente, le prix des places augmente aussi parfois à l'aide d'algorithmes. Les artistes par peur de ne pas vendre assez sous-évaluent le prix mais avec les prix dynamiques, cela permet de connaître la vraie valeur marchande du bien ou des services vendus.

C'est une façon de booster les ventes et de maximiser le profit, mais il faut faire attention à bien jauger et utiliser ce type de stratégie car cela peut créer de la frustration auprès des consommateurs. Bien que ce soit surtout utilisé pour les concerts, ça devrait être plus développé pour les autres segments.

Néanmoins, il reste difficile de se passer de certains intermédiaires. Les majors et labels apportent tout de même un soutien financier dans la production d'un album et c'est ici qu'entre en jeu le **DWC : Direct with consumer** qui se divise en 2 parties, le crowdfunding et le crowdsourcing.

Pour revenir à l'exemple de PLK, oui encore lui, j'ai oublié de vous parler d'un rôle que les fans pouvaient obtenir, le rôle de Boss. 11 fans pouvaient obtenir ce rôle via des enchères qui ont grimpé jusqu'à des milliers d'euros. Ils avaient bien évidemment des avantages supplémentaires mais aussi le droit à 0,5% de royalties digitales chacun sur la vente du projet durant 3 ans. Le projet en lui-même et le rôle de Boss de par la possession de royalties par les fans est une manière de financer son projet via ses auditeurs/ consommateurs.

Qui croit le plus en votre musique que vos fans ? S'ils croient en vous, ne seraient-ils pas prêts à investir en vous ?

Le financement participatif est une solution qui n'est pas nouvelle. En 2008, Grégoire avec la collaboration de l'entreprise My Major Company, levait 70 000 € afin de produire son album et de devenir le premier artiste français à être produit par ses fans. Vous devez sûrement connaître le titre *Toi + Moi*, qui fut un énorme succès à sa sortie et a pu voir le jour grâce à 347 fans. (Campion, 2023). Actuellement, il existe une multitude de sites qui permettent de lever des fonds via le crowdfunding et des solutions basées sur la blockchain se développent de plus en plus. Encore une fois, ici, l'engagement de sa fan base est un élément important pour pouvoir profiter de la confiance de ses fans et de leurs investissements.

Le fait de capitaliser sur ses fans peut se faire de façon différente et toucher des points différents du business model. L'exemple précédent permettait d'acquérir de nouvelles ressources mais le DWC est aussi une manière d'acquérir de nouvelles compétences. L'artiste Jul avait lancé un concours pour que les fans réalisent la prochaine pochette de l'artiste. Parmi les meilleurs résultats, l'artiste marseillais avait choisi 3 pochettes pour devenir la pochette de l'album *C'est quand qu'il s'éteint* ? Ici, on parle typiquement de crowdsourcing.

En termes de marketing avec les réseaux sociaux, les fans deviennent de réels atouts stratégiques pouvant battre l'efficacité d'un département marketing et promotionnel. Une application comme TikTok où la viralité existe rapidement et où le contenu proposé est fortement lié à la musique qui l'accompagne est un outil indispensable. Car beaucoup de hits le sont devenus grâce à TikTok et les « trends » qui se sont créées sur la plateforme. Rappelez-vous l'histoire d'Aya Nakamura qui est une star en Asie grâce à une choré TikTok. Il ne faut donc pas hésiter à capitaliser sur sa communauté pour augmenter la visibilité de sa musique. L'artiste Tayc avait réalisé un titre avec un couplet manquant pour que les fans puissent interpréter leur propre couplet et le partager sur les réseaux. C'est une bonne manière de stimuler les fans qui vont du coup créer du contenu qui sera partagé et pour gagner en visibilité.

Le D2C et DWC reposent donc sur une relation fan/artiste renforcée qui pour le D2C, permet de modifier le business model avec une organisation externe sans intermédiaire. Le DWC permet d'acquérir de nouvelles ressources financières qui, pour certains artistes, sont impossibles à acquérir car ils n'ont pas accès aux labels et majors. Cela leur permet entre autres d'avoir plus de contrôle sur leur musique et leur finance. Le DWC permet aussi de développer et d'acquérir de nouvelles compétences en capitalisant sur les fans, ce qui a aussi l'avantage de diminuer la structure de coûts. Cela intègre donc aussi les fans dans l'organisation interne du business model car ils contribuent de par leurs apports directement au fonctionnement du business model.

14.3 ARTREPRENEUR

Pour pouvoir vivre de son art, il n'est pas suffisant d'être un bon artiste. L'artiste doit évoluer pour être un artrepreneur. Mais qu'est qu'un artrepreneur ?

“An artist with a well-honed business sense, able to provide a living for her/himself off their creative work.” (Flippo4U, 2017)

Un artrepreneur est donc un artiste qui a le sens du business et qui est capable de vivre de son travail créatif. Dans un premier temps, être un artrepreneur, c'est avoir conscience que juste faire de la musique ne suffit pas pour pouvoir en vivre. C'est prendre conscience que la musique est un business et que cela demande une implication supplémentaire. Dans l'équation de Masnick (2009), la composante RtB correspond aussi à Return to Business pour montrer l'importance d'une approche entrepreneuriale.

Être artrepreneur cela implique aussi de faire les choses soi-même et de devenir un artiste DIY (Do It Yourself). Même les majors demandent de plus en plus aux artistes de savoir gérer plusieurs aspects de leur carrière eux-mêmes. Les labels préfèrent des artistes qui peuvent prendre en main certains aspects de leur carrière. L'industrie a évolué vers une approche DIY pour les artistes. Eros Gorse expliquait que les artistes qu'il veut signer pour un contrat de distribution sont ceux qui n'ont pas besoin d'un label pour « percer ». L'artiste doit déjà pouvoir montrer qu'il peut se débrouiller tout seul. (Lecerf, 2023).

Le manque de ressources financières oblige les artistes à devoir acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir les effectuer eux-mêmes. Les artistes pouvant s'enregistrer eux-mêmes par exemple partent avec une longueur d'avance car ils peuvent diminuer les coûts de production et utiliser l'argent économisé pour d'autres usages. Le DIY ne se limite pas aux compétences artistiques mais inclut aussi le développement de compétences entrepreneuriales. Tout comme n'importe quel entrepreneur, l'artrepreneur doit développer des compétences en marketing digital, finance, logistique, communication, promotion, etc. Pour pouvoir revendiquer de plus grosse part de la musique créée, il faut aussi pouvoir assumer plusieurs rôles.

Le DIY permet plus de contrôle sur sa musique et une indépendance qui conduit à une meilleure efficacité. Encore une fois, l'ère du digital a permis de faciliter cette philosophie car l'information sur internet est à portée de main de tous. Il est de plus en plus facile de se former à l'art de l'enregistrement studio que de se former aux bases de la communication.

Et lorsqu'il n'est pas possible de faire les choses soi-même, il est important de s'entourer des bonnes personnes étant meilleures que vous dans les compétences que vous maîtrisez moins. Warren Buffet

déclarait : “One of the best things you can do in life is to surround yourself with people who are better than you are” (Cité par Paliwal, 2019, para 8). C'est aussi ça être un artrepreneur, c'est s'entourer des bonnes personnes pour atteindre vos objectifs.

14.4 LES LIMITES

Ce business model à tout de même des limites. Dans un premier temps, il ne convient pas à tous les artistes, certains artistes ne veulent pas s'impliquer dans la partie business de la musique et se concentrer sur la production de leur musique. Ce business model étant basé sur une optique artrepreneur et demandant une grande implication, les artistes ne voulant pas dédier leur temps et motivation à cela sont déjà grandement « disqualifiés ». Youri Ané précise dans notre interview : « Après d'un autre côté, il reste beaucoup d'artistes qui préfèrent se focaliser sur leur musique et construire une équipe qui s'occupe de tout ce qui ne touche pas directement à la création de musique et dans ce sens, les labels et les majors sont encore indispensables et le seront encore à l'avenir » (2023).

Ce business model ne répond pas aux problèmes par rapport au rapport de force des majors face aux artistes et labels indépendants. Les majors possèdent toujours cette position privilégiée vis-à vis des plateformes de streaming en terme de promotion. Même si l'objectif de ce business model est de se construire sans l'intervention des majors pour diminuer le nombre d'intermédiaires, une solution serait le contrat de distribution. En effet, il permet de jouir de la puissance d'une major en terme de promotion via les plateformes de streaming tout en gardant une certaine indépendance. L'artiste reste en possession de ses masters, de sa stratégie commerciale et promotionnelle, de sa liberté créative et bénéficie d'une avance pour produire sa musique. C'est le contrat qui permet aux artistes d'avoir les taux les plus élevés sur les revenus qu'ils génèrent. Vu que la major se rémunère seulement sur la vente online et physique, le merchandising, les concerts, les contenus exclusifs ne seront pas concernés par le contrat de distribution. Il y a l'intervention d'un intermédiaire mais pas sur l'ensemble des sources de revenus. Le contrat de distribution reste donc un bon compromis entre liberté musicale et entrepreneuriale tout en accédant à un soutien financier et promotionnel. Il faut tout même souligner que peu d'artistes ont la chance de pouvoir se voir offrir un contrat avec une major. C'est une solution, mais qui se présente à peu d'artistes.

14.5 EN RÉSUMÉ

L'ère du digital est venu révolutionner le monde de la musique mais à apporter avec lui un problème : le piratage. La solution qui fut développée est venu sauver l'industrie de la musique du moins certains acteurs tel que les majors. Ce business model repose en premier lieu sur une constatation, le streaming ne rapporte pas assez aux artistes du moins pas à assez d'artistes. Il a fallu donc dans un premier temps, reconstruire la proposition de valeur que représente la musique enregistrée.

Le concept Free-to-Play va donc laisser la musique enregistrée au centre du business model mais ne sera pas considéré comme une source de revenus en tant que tel mais comme un moyen d'attirer les consommateurs vers les autres propositions de valeurs. On a donc ensuite une diversification des propositions de valeurs qui, elles, pourront être considérées comme des sources de revenus. Ces propositions de valeurs devront impérativement avoir une valeur ajoutée par rapport à la proposition de valeur principale. Les concerts, le merchandising, les formats physique et les contenus

exclusifs sont les piliers de la structure de revenus. Pour pouvoir exister, ce business model se base sur le développement d'une fan base engagée. La musique enregistrée doit attirer un maximum d'auditeurs et les autres propositions de valeurs doivent les convertir en consommateurs.

En termes de ressources et de compétences, le business model s'appuie sur les fans qui va permettre d'acquérir de nouvelles ressources et compétences grâce au DWC. Les compétences sont aussi internalisées via une philosophie artrepreneur qui prône le DIY. Il est important de préciser que ce sont des solutions qui permettent de diminuer les coûts.

L'implication des fans modifie donc l'organisation interne du business model. L'organisation externe quant à elle est modifiée par la suppression des intermédiaires grâce au D2C et encore une fois à un business model artrepreneur. La suppression des intermédiaires permet d'optimiser la structure de revenu du model.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce mémoire était de répondre à une question :

« Comment l'ère du digital a-t-elle modifié les business model dans l'industrie de la musique ? »

Et pour y répondre, nous avons tout d'abord commencé par le commencement avec l'origine de la musique. Nous avons pu voir que la musique a toujours accompagné les civilisations. Nous avons pu souligner l'importance de la musique dans nos sociétés et cela depuis presque la nuit des temps.

L'imprimerie est venue dans un premier temps amener la musique dans une autre dimension car elle lui permit de rester ancrée dans l'histoire de l'humanité et d'être partagée d'une nouvelle manière. La suite de notre recherche nous a conduit aux prémisses de la naissance de l'industrie de la musique avec une invention qui a révolutionné la musique, le phonographe. Le phonographe est à l'origine de l'industrie de la musique car il permit de fixer la musique à un support. Une fois que la musique a pu être enregistrée et partagée, elle devint matière à générer de l'argent et c'est à ce moment-là qu'on a pu voir l'apparition des premières entreprises de l'industrie de la musique. Ensuite, la qualité de la musique et de son enregistrement s'est améliorée au fil des innovations passant de la gravure mécanique à la gravure magnétique et en voyant son format évoluer pour passer au vinyle.

Par la suite, l'industrie de la musique sera rythmée par des innovations qui auront le rôle de menaces mais aussi d'alliés et de solutions. Dans un premier temps, c'est la radio qui mettra l'industrie dans une mauvaise posture mais qui sera par la suite intégrée dans le business model. Ensuite, c'est au tour de la télévision d'être intégrée aux stratégies promotionnelles des entreprises de l'industrie de la musique. C'est à cette période qu'on voit l'apparition de majors qui vont profiter de l'économie d'échelle pour s'imposer dans le paysage musical.

L'industrie de la musique va subir une "crise du disque" qui est caractérisée par un élément nouveau. La copie de la musique. Cette crise est due à une innovation technique, les cassettes qui permettent de copier la musique. Encore une fois ce qui sauvera l'industrie est une nouvelle innovation, le compact-disc. La prochaine crise quant à elle va naître d'une révolution majeure, internet et l'ère du digital. Avec le peer to peer et les fichiers mp3, on a pu voir que l'industrie a été fortement touchée par le piratage et pour la première fois avec une telle ampleur. Le piratage a eu un impact sans précédent dans l'industrie de la musique. La solution est aussi née d'une innovation issue d'internet et il a fallu attendre le streaming musical pour que l'industrie se relève.

Ensuite pour comprendre l'industrie de la musique dans sa globalité, nous avons mis en évidence les différents champs d'activités autour de l'artiste. On a pu comprendre quels sont les différents segments qui entourent l'artiste et donc, l'ensemble des manières par lesquelles il pouvait générer des revenus.

Après cela, il était important de bien comprendre la différence entre une major et un label pour ensuite enchaîner sur les différents métiers inclus dans l'industrie de la musique. Grâce au chapitre sur les contrats, on a pu mieux comprendre les obligations entre les artistes et les labels.

La première partie nous a permis d'avoir l'ensemble des bagages nécessaires pour la compréhension du fonctionnement de l'industrie et pour se plonger dans la 2^e partie qui vient apporter des réponses à notre question de recherche.

On a débuté cette partie en choisissant d'analyser le business model selon le modèle RCOV car il permet une analyse complète des composantes principales d'un secteur et d'une entreprise. Ce modèle se concentre sur la proposition de valeur, les ressources & compétences qu'il faut acquérir pour la délivrer, l'organisation interne et externe tout en prenant en compte la structure de coûts et de revenus.

On a commencé avec le business model traditionnel comme point de départ et on a pu voir que l'industrie était concentrée dans les mains des majors et des labels qui maîtrisaient l'ensemble de la chaîne de valeurs. Les ressources financières des majors ont été un atout important dans l'industrie de la musique car à une époque où la musique n'était pas aussi facile à produire qu'aujourd'hui les moyens financiers déployés par les majors et labels ont été indispensables à la réussite des artistes. Les masters et le catalogue des labels vont devenir une ressource inestimable et vont être un avantage concurrentiel clé face aux autres labels et dans l'évolution de l'industrie. Les ressources combinées à des compétences artistiques, marketing et promotionnelles vont renforcer le business model. Les compétences artistiques délivrées par les labels étaient un vrai soutien aux artistes car elles s'appuyaient entre autres sur des compétences techniques par l'apport des professionnels du milieu. Pour la promotion et le marketing, personne ne pouvait concurrencer les majors et labels qui pouvaient s'appuyer sur les relations proches qu'ils avaient avec les médias de masse comme la radio et la télévision. La distribution faisait aussi partie de leur corps de métier et ils maîtrisaient si bien cette logistique que même les labels indépendants faisaient appel à eux pour leur propre distribution. Avant l'arrivée du digital, la proposition de valeur repose essentiellement sur la vente de formats physiques qui est le moteur de l'industrie. L'organisation est en grande partie internalisée et l'organisation externe est surtout liée à la relation avec les partenaires pour la distribution et la promotion de la musique.

Par la suite, on a analysé l'influence que l'internet a eue sur le business model de l'industrie. Internet a changé la façon de consommer la musique qui s'est détachée de son support physique et qui s'est dématérialisée, ce qui lui a permis d'être partagée plus facilement. Internet a permis à la musique d'être partagée dans le monde entier, ce qui a été bénéfique pour les artistes puisqu'ils ont pu faire connaître leur art à une plus grande échelle. Les premiers impacts sur la musique ont été positifs mais ont très vite été accompagnés du plus grand fléau qui ait existé pour l'industrie de la musique, le piratage.

L'industrie avait déjà subi des problématiques similaires avec les cassettes et les CD avec lesquels il était assez simple de faire des copies. C'était difficile pour l'industrie de contrer ce type de vol mais les conséquences restaient tout de même limitées. Avec internet, la technologie MP3 et le piratage, les conséquences étaient tout autres. Ça a été le **point de départ** de changements majeurs dans l'industrie de la musique.

Ça a eu comme conséquences de lourdes pertes en terme de chiffre d'affaires pour l'industrie de la musique car la proposition de valeur principale du business model traditionnel de l'industrie, les formats physiques, ne se vendaient plus suffisamment. Les acteurs historiques ont, dans un premier temps, essayé de s'adapter à l'ère du digital. Le business model en tant que tel n'a pas été modifié mais l'objectif ici était de renforcer le business model déjà existant.

La première évolution du business model dans l'industrie de la musique due à l'ère du digital a été une réorganisation de la proposition de valeur. La distribution et la promotion ont dû s'adapter au

nouvel environnement et se sont développées en ligne. Après la radio et la télévision, c'est internet qui est devenu le média de masse le plus puissant et pour s'adapter, les majors ont racheté ou développé des entreprises spécialisées dans la distribution de musique en ligne.

Mais ce fut un échec.

Les nouveaux modes de distribution des majors n'étaient pas convaincants et n'ont pas pu concurrencer le piratage. Pour faire face à cet échec, les majors ont donc décidé d'optimiser le business model cette fois-ci et ont laissé la distribution à de nouveaux acteurs spécialisés dans la vente de musique en ligne.

Les majors se sont donc concentrées sur ce qu'elles savaient faire et se sont servies d'internet pour l'améliorer. De plus grâce à internet, la production de la musique étant devenue de plus en plus simple et accessible, les majors ont pu se concentrer sur ce qu'elle savait faire de mieux. Elles ont optimisé leurs ressources grâce à internet en exploitant les masters à un coût bien moindre. L'organisation fut optimisée pour améliorer certaines activités en se servant d'internet et développer une nouvelle façon de repérer les artistes. De son côté, la proposition de valeur restait la même.

Ce n'était pas un échec mais ce n'était pas suffisant.

L'industrie a dû une nouvelle fois trouver des solutions pour remonter la pente et cette fois-ci, c'est l'organisation externe qui allait être modifiée en réalisant des partenariats avec des industries liées à la musique. Ces partenariats étaient basés sur la complémentarité entre la proposition de valeur de l'industrie musicale et celle de ses partenaires pour augmenter l'intention d'achat. Il y a d'abord eu une extension des réseaux de valeurs avec iTunes puis avec des fournisseurs téléphoniques, de services internet et de consoles de jeux vidéo. Ici, c'est l'organisation qui a évolué grâce aux partenariats avec les industries qui montaient en puissance. Il est important de préciser que ces industries montaient en puissance entre autres grâce aux possibilités qu'internet pouvait offrir.

La proposition de valeur fut à son tour impactée avec le regroupement de valeurs lorsque la musique a été associée au contenu et aux services des fournisseurs internet. Le contenu et les services étaient gratuits, donc la musique qui avait toujours été financée par les auditeurs était cette fois-ci financée par la publicité.

Les évolutions citées au niveau de l'organisation et de la proposition de valeur ont été accompagnées par l'acquisition de ressources et de compétences qui entourent l'artiste avec le contrat 360°. Le contrat 360° a vu le jour pour que les majors et labels puissent élargir leurs sources de revenus en englobant tous les segments autour de l'artiste. Ce nouveau contrat dans l'industrie touche à tous les aspects du business model puisque les majors et labels ont dû, en plus d'acquérir des ressources et compétences en termes de musique live, produits dérivés, management de carrière, modifier l'organisation pour répondre aux exigences de ce nouveau contrat et avoir une proposition de valeur plus complète.

Jusqu'ici, on a déjà pu voir la première partie de l'ampleur qu'a eu internet sur l'évolution des business model dans l'industrie de la musique. Les différents éléments du modèle RCOV n'ont cessé d'évoluer pour répondre au mieux aux conséquences du piratage et de l'évolution de l'environnement de l'industrie de la musique. Le business model était déjà fortement modifié.

Mais ce n'était toujours pas suffisant.

Malgré toutes ces évolutions et adaptations, le business model avait toujours du mal à survivre au piratage. Il a fallu attendre l'arrivée de nouveaux acteurs qui sont venus révolutionner l'industrie et surtout la distribution de la musique avec le streaming musical. Dans la partie dédiée au streaming musical, on a d'abord pris le temps d'expliquer ce qu'était le streaming musical et la proposition de valeurs avec laquelle il est venu. Le streaming a apporté une solution dans une industrie qui n'arrivait plus à monétiser correctement la musique enregistrée. En proposant un accès à toute la musique du monde via un abonnement à un prix très concurrentiel et en rajoutant des fonctionnalités avec les playlists et recommandations, le streaming musical a su convaincre les auditeurs d'écouter la musique via un système payant. Pour bien comprendre le streaming, on a passé en revue les différents concurrents sur le marché et l'état du marché des plateformes de streaming musical. L'état du marché du streaming nous a permis de comprendre l'importance que le streaming a prise pour les auditeurs de musique mais aussi pour l'industrie de la musique. Le streaming musical représente actuellement près de 70% des revenus de la musique enregistrée et est donc la source principale de revenus. Les plateformes ont su s'imposer comme des acteurs majeurs de l'industrie dont il n'est pas possible de se passer.

On a souligné la concurrence qui existait sur le marché et on a pu remarquer que les plateformes avaient peu de moyens de se différencier au niveau du prix ou du catalogue de musique. Les plateformes ont donc dû miser sur l'expérience utilisateur, une meilleure qualité audio, des playlists personnalisées ou le regroupement avec d'autres services.

On s'est ensuite penché sur la rémunération des plateformes de streaming via son système de rémunération par stream. On a pu remarquer que ce système de rémunération avait plusieurs limites, qu'il modifiait la quantité de musique produite par les artistes mais surtout, qu'il favorisait le peu de gros artistes qui génèrent beaucoup de streams et les plus petits artistes (représentant une très grande majorité), eux ne touchent quasiment rien de la musique qu'ils produisent. On a ensuite développé la rémunération par utilisateur qui tente d'être une solution face au problème que les artistes rencontrent.

Ensuite, on a pu mettre en lumière un nouvel acteur, l'agrégateur, qui a su faire sa place dans l'industrie pour performer là où les majors et les services de streaming n'avaient pas les compétences requises.

Ensuite, on a essayé de prendre un peu de recul pour comprendre comment les majors ont su garder une place prédominante dans l'industrie alors que tout les prédestinait à chuter. On a pu comprendre que leur ressource clé qui sont les masters leur a permis de négocier des accords très avantageux avec les plateformes pour protéger leur place face aux concurrents indépendants. Cela nous a amené à approfondir le sujet des playlists qui jouent un rôle majeur au niveau promotionnel. On a pu comprendre que via les accords et leur puissance, les majors ont tiré profit de la promotion via les playlists mais aussi les protéger des concurrents indépendants. Le streaming a donc permis de renforcer les compétences des majors au niveau promotionnel. Il a aussi pu renforcer la découverte de nouveaux talents et le marketing grâce à une utilisation adéquate des data. Pour finir, on s'est penché sur la santé financière des acteurs devenus les plus importants de l'industrie et on s'est vite rendu compte que les DSP (digital service provider) étaient dans un mauvais état. Il est donc

important de tenir à l'œil l'évolution des plateformes de streaming qui sont toujours en quête de rentabilité.

Cette 2^e partie nous a permis d'analyser que le piratage et internet ont fait naître des acteurs majeurs dans l'industrie de la musique avec le streaming musical sans oublier les agrégateurs. Dans cette partie, on a compris comment le streaming musical a révolutionné la distribution de la musique et comment il a sauvé l'industrie. Il est arrivé sur le marché avec une proposition de valeur innovante qui a permis de conquérir le cœur des fans de musique. Néanmoins, on a pu vite comprendre que ça n'a pas été au profit de tout le monde et que ce sont surtout les majors et les gros artistes qui ont pu profiter de la montée en puissance du streaming. Là où on pensait qu'internet et le streaming allaient redistribuer les cartes parmi les différents acteurs, nous avons compris que ça a plutôt favorisé les acteurs historiques. La ressource clé du business model de l'industrie traditionnelle s'est montrée être un avantage concurrentiel encore plus important à l'arrivée du streaming.

Dans la 3^e partie au vu du fonctionnement des plateformes de streaming, on a voulu s'intéresser aux conséquences qu'elles ont eues sur les artistes. On a tout d'abord essayé de prendre du recul sur ce qu'était réellement devenue la musique enregistrée et la valeur qu'elle a dans notre société. Car, en effet, le piratage a fait chuter la valeur financière de la musique à zéro et si les plateformes de streaming ont réussi la monétiser, c'est clairement grâce aux fonctionnalités et aux facilités d'accès qu'elles nous ont offerts. A partir de ce constat, on a pu mieux comprendre les conséquences que le piratage et le streaming ont eu sur le business model des artistes. Vu que le streaming n'était pas une solution pour la majorité d'entre eux, ils ont dû compenser autre part avec la scène et le merchandising. On a pu émettre quelques hypothèses sur le comportement des majors et des plateformes de streaming qui pourraient élargir leurs compétences dans les domaines dans lesquels les artistes ont cherché refuge.

Pour finir, j'ai tenté de répondre aux problématiques que rencontraient les artistes avec un business model type à suivre pour pouvoir vivre de leur musique à une ère où la musique enregistrée ne rapporte pas (du moins pas à la majorité des artistes). L'ère du digital a eu comme conséquence de faire baisser la valeur de la musique enregistrée à un niveau dérisoire et la solution proposée avec le streaming n'a su sauver que certains acteurs qui malheureusement sont les géants de l'industrie et pas ceux qui sont à la source de la musique.

Néanmoins, le business model se base sur ce qu'internet a réussi à apporter de mieux aux artistes. Le streaming pour augmenter la visibilité et l'audience, les médias de masse qu'internet a fait naître pour construire une fan base engagée et le développement de e-commerce pour pouvoir prendre en main soi-même les revenus générés grâce aux propositions de valeurs qu'un artiste doit absolument développer qui sont : les concerts, le merchandising, les formats physiques et les contenus exclusifs.

Le business model proposé ne révolutionne pas l'industrie de la musique et utilise des sources de revenus qui existent depuis longtemps mais il permet d'avoir une approche différente sur la manière de considérer les différents éléments de l'industrie pour apporter une solution aux artistes. Une solution qui convient aux artistes indépendants et signés en label, qui peut survivre au piratage et si le streaming musical devait un jour chuter, à l'aide de quelques ajustements.

Malgré le nombre d'interviews recensées conjuguées à celles que j'ai pu réaliser, il aurait été intéressant que je fasse plus d'interviews avec des profils divers et variés et notamment des artistes.

Cela aurait pu renforcer les propos de ce mémoire et enrichir la recherche. Ce manque d'interviews s'explique aussi par la difficulté d'avoir l'attention de professionnels du milieu par leur manque de temps ou d'intérêt.

Cette étude se concentre aussi principalement sur les pays occidentaux car ce sont sur ces régions qu'il y a le plus d'informations mais il aurait été intéressant d'avoir plus d'informations sur d'autres régions géographiques telles que l'Afrique, l'Asie ou l'Amérique du Sud par exemple.

Je l'ai déjà précisé mais beaucoup d'informations sur le streaming proviennent de chez Spotify, le leader du marché, car c'est la plateforme la plus transparente et qu'elle communique bien plus d'informations que ses concurrents. Il aurait aussi été intéressant de proposer une solution aux plateformes de streaming pour atteindre une stabilité financière tout en respectant le travail des artistes.

Nous en avons peu parlé dans ce mémoire mais il est important d'analyser ce que les nouvelles technologies peuvent apporter à l'industrie de la musique et aux artistes. L'industrie doit déjà faire face à des menaces telles que l'utilisation des IA pour générer des chansons avec la voix des artistes mais elles peuvent aussi être utilisées pour innover musicalement ou faciliter le travail des artistes. Ce sont des problématiques où les institutions doivent aussi prendre les choses en main avant qu'on ne voie de dérives à ce niveau-là (spoiler, c'est déjà le cas). Le web 3.0 offre aussi beaucoup de possibilités pour l'industrie de la musique, qui peuvent être exploitées à l'avantage des artistes pour s'affranchir un petit peu plus des géants de l'industrie. On a vu des artistes comme Tory Lanez vendre des NFTs, des plateformes de financement via la blockchain, des concerts dans le métavers, des plateformes de streaming basées sur la blockchain, etc.

L'important est de voir ses perspectives comme un moyen de donner aux artistes plus de pouvoir et de leur permettre de continuer à créer ce qui nous importe tous, de la musique.

BIBLIOGRAPHIE

- Arte (24 avril 2021). *A qui profite le streaming musical*. YouTube. Récupéré le 12 décembre 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=n3c3UZsyjro&t=98s>
- Arnaud. (2023). *Apple risque une amende colossale en Europe à cause de Spotify*. Récupéré le 16 décembre 2023 de <https://alloforfait.fr/business/news/124718-apple-risque-amende-colossale-europe-cause-spotify.html>
- Astor, P. (2003). *Les majors du disque en position de retrait sur internet*. Récupéré le 23 novembre 2023 de <https://www.zdnet.fr/actualites/les-majors-du-disque-en-position-de-retrait-sur-internet-2135215.htm>
- Azzemou, S. (2021). *L'Europe accuse Apple d'abus de position dominante après une plainte de Spotify*. Récupéré le 16 décembre 2023 de <https://www.phonandroid.com/apple-vs-spotify-europe accuse-la-taxe-app-store-de-30-de-tuer-la-concurrence.html>
- Azzemou, S. (2023). *L'Europe veut infliger une amende à Apple pour avoir bloqué Spotify sur l'App Store*. Récupéré le 16 décembre 2023 de <https://www.phonandroid.com/leurope-veut-infliger-une-amende-a-apple-pour-avoir-bloque-spotify-sur-lapp-store.html>
- Ballay, E. (2021). *QUEL EST LE RÔLE DU DIRECTEUR ARTISTIQUE EN MUSIQUE, OU DA ?* Récupéré le 15 novembre 2023 de https://blog.groover.co/conseil/role-directeur-artistique-musique/#1_Quest_ce_quun_directeur_artistique_DA
- Bathelot, B. (2018). *Free to play*. Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/free-to-play/>
- B Bazinet, J et al. (2018). *PUTTING THE BAND BACK TOGETHER*. New York: Citi Group Récupéré de <https://ir.citi.com/NhxmHW7xb0tkWiqOOG0NuPDM3pVGJpVzXMw7n%2BZg4AfFFX%2BeFqDYNfND%2B0hUxxXA>
- Beaubourg avocats. (2023). *Contrat 360° : comprendre l'essentiel*. Récupéré le 20 octobre 2023 de <https://beaubourg-avocats.fr/contrat-360/>
- Benachour, R. (2017). *Un Clip, Pour Quoi Faire ?* Récupéré le 3 novembre de <https://www.hedayatmusic.com/blog/un-clip-pourquoi-faire>
- Bouillon, J. (2022). *DÉCOUVREZ L'IMPACT DES PLAYLISTS DE TIERS SUR LES STREAMS D'UN ARTISTE INDÉPENDANT – CAS PRATIQUE*. Récupéré le 20 décembre 2023 de <https://blog.groover.co/conseil/impact-playlists-de-tiers-streams/>
- Bourreau, M et Labarthe-Piol, B. (2004). Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque. *Réseaux*, 125, 17-54. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue--2004-3-page-17.htm>.
- Campion, A. (2023). *Grégoire au top de la Web academy*. Récupéré le 5 janvier 2024 de <https://www.lejdd.fr/Culture/Gregoire-au-top-de-la-Web-academy-82709-3079526>
- Carr, S. (2004). *Vodafone mobile phones get Sony music and video*. Récupéré le 23 novembre 2023 de <https://www.zdnet.com/article/vodafone-mobile-phones-get-sony-music-and-video/>
- Cédric. (2022). *E COMME ÉDITEUR – La Synchro, comment ça marche ?* Récupéré le 5 novembre 2023 de <https://www.tempoformation.com/2022/10/07/e-comme-editeur-la-synchro-comment-ca->

[marche/#:~:text=La%20synchro%20\(ou%20%E2%80%8Bsynchronisation,t%C3%A9l%C3%A9%20ou%20encore%20un%20documentaire](#)

Centre national de la musique. (2023). *Monde / Le Top 20 des playlists avec le plus grand nombre d'abonnés sur Spotify*. Récupéré le 20 décembre 2023 de <https://cnm.fr/actus/monde-le-top-20-des-playlists-avec-le-plus-grand-nombre-dabonnes-sur-spotify/>

Chester, N. (2008). *Console war decided: Warner Music Group to bring music videos to Xbox LIVE*. Récupéré le 23 novembre 2023 de <https://www.destructoid.com/console-war-decided-warner-music-group-to-bring-music-videos-to-xbox-live/>

Cochrane, L. (2023). *I'm with the brand! How merch saved the music industry*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.theguardian.com/music/2022/oct/21/im-with-the-brand-how-merch-saved-the-music-industry>

Cohen, C. (2023). La concurrence dans la musique numérique. *Légipresse*, 68, 49-58. Doi : 10.3917/legip.hs68.0049

Cohen, J. (2022). *Comment les synchronisations stimulent vos adeptes : Aperçus de Spotify for Artists et Netflix*. Récupéré le 4 novembre 2023 de <https://artists.spotify.com/fr-CA/blog/how-syncs-supercharge-your-fans-insights-spotify-for-artists-netflix>

Competition & Markets Authority. (2022). *Music and streaming*. Londres: Competition & Markets Authority. Récupéré de

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6384f43ee90e077898ccb48e/Music_and_streaming_final_report.pdf

Coulmier, A., Sander, A. (2021). *Qu'est-Ce Qu'un Sample*? Récupéré le 13 novembre 2023 de <https://www.hedayatmusic.com/blog/quest-ce-quun-sample>

Courrier international. (2023). *Infographie animée. Grandeur et décadence de l'industrie de la musique*. Récupéré le 15 décembre 2023 de <https://www.courrierinternational.com/grand-format/infographie-animee-grandeur-et-decadence-de-l-industrie-de-la-musique>

Culleron, M., Vasseur, V. (2023). *"C'est comme du dopage sur le Tour de France" : les "faux streams" polluent les plateformes de musique*. Récupéré le 13 décembre 2023 de <https://www.radiofrance.fr/franceinter/c-est-comme-du-dopage-sur-le-tour-de-france-les-faux-streams-polluent-les-plateformes-de-musique-9967064>

Dangien, S. (2023). *On a discuté avec les fans de PLK qui ont créé son nouveau projet avec lui*. Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.konbini.com/popculture/on-a-discute-avec-les-fans-de-plk-qui-ont-cree-son-nouveau-projet-avec-lui/>

Deezer. (2023). Combien Deezer paie-t-il les artistes ? Récupéré le 13 décembre 2023 de <https://thebackstage-deezer.com/fr/musique/deezer-remuneration-des-artistes/>

Descarrega, A. (2016). La théorie de la longue traîne de Chris Anderson appliquée aux statistiques éditoriales. Récupéré le 2 décembre 2023 de <https://mondedulivre.hypotheses.org/4903>

Dexerto. (2023). *Combien de personnes jouent à Fortnite en 2023*? Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.dexerto.fr/fortnite/combien-personnes-jouent-fortnite-2023-1475069/>

Dickey, M. 2014. *Spotify Will Never Be Profitable Unless It Changes How It Pays Artists*. Récupéré le 29 décembre 2023 de <https://finance.yahoo.com/news/spotify-never-profitable-unless-changes-150932285.html>

Dredge, S. (2023). *Major labels issue statements following Hamas terrorist attacks*. Récupéré le 31 décembre 2023 de <https://musically.com/2023/10/16/major-labels-issue-statements-following-hamas-terrorist-attacks/>

Dynamique entrepreneuriale. (2017). *Produits dérivés : l'avenir de l'industrie musicale ?* Récupéré le 2 novembre 2023 de <https://www.dynamique-mag.com/article/produits-derives-avenir-industrie-musicale.9176>

Ek, D. (22 Février 2021). *Stream On: Intro from Daniel Ek*. Youtube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=YCZOzRi8qOA>

Emic-Paris. (2023). *Producteur(trice) de Spectacles*. Récupéré le 5 octobre 2023 de <https://emic-paris.com/metier/producteur-de-spectacles/>

Engström, C. (2019). *Qu'est-ce qu'un tourneur/booker et comment en trouver un ?* Récupéré le 5 octobre 2023 de <https://www.cmc-studio.fr/post/2019/01/20/qu-est-ce-qu-un-tourneur-booker-et-comment-en-trouver-un-musique-tournee-concert#:~:text=Le%20v%C3%A9ritable%20r%C3%B4le%20du%20Tourneur,%C3%A9ventuels%20b%C3%A9n%C3%A9fices%20de%20l%C3%A9g%C3%A9n%C3%A9ment>

Enna Music. S.d. *Rejoins Enna Music et fais péter le prochain projet de PLK*. Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.enna-music.com/>

Eskidjian, J. (2020). *Un éditeur musical, c'est quoi exactement ?* Récupéré le 16 octobre 2023 de <https://a-contretemps.com/editeur-musical-cest-quoi/>

Flippo4U. (2017). *Artrepreneur*. Récupéré le 5 janvier 2024 de <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=artrepreneur>

Frandroid. (2023). Spotify vs Deezer vs Apple Music... : quel service de streaming de musique choisir en 2023 ? Récupéré le 5 décembre 2023 de https://www.frandroid.com/android/288776_streaming-musical-offre-choisir#comparatif-des-services-de-streaming-musical

Gaudiaut, T. (2020). *La métamorphose l'industrie musicale*. Récupéré le 10 octobre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/15719/chiffre-d-affaires-industrie-musicale-par-segment/>

Gaudiaut, T. (2021). *Streaming musical : comment sont rémunérés les artistes*. Récupéré le 12 décembre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/20967/comment-plateformes-streaming-musical-remunerent-les-artistes/>

Gaudiaut, T. (2023). *Streaming musical : les services préférés en France*. Récupéré le 18 décembre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/22309/streaming-musical-services-les-plus-populaires-en-france/>

Geurts, A., Cepa, K. (2023). Transforming the music industry: How platformization drives business ecosystem envelopment. *Long Range Planning*, 56,80-96. Doi: 10.1016/j.lrp.2023.102327

Guilbert, G. (2022). *Orelsan sort son propre Street Fighter : la bromance du rap et du gaming*. Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.rtbf.be/article/orelsan-sort-son-propre-street-fighter-la-bromance-du-rap-et-du-gaming-10962014>

- Gulinck, L. (2021). *Guide à travers le dédale juridique et professionnel du monde de la musique*. Belgique : Racine.
- Habib, K. (2022). *Sony Music*. Récupéré le 19 décembre 2023 de <https://iamk.im/filtr>
- Hameau, E., Sander, A. (2022). *La Réalité De La Synchronisation En Publicité*. Récupéré le 4 novembre 2023 de <https://www.hedayatmusic.com/blog-entreprise/la-r%C3%A9alit%C3%A9-de-la-synchronisation-en-publicit%C3%A9>
- Herlaut, S. (2021). *Contrats de musique (contrat d'édition, contrat d'artiste, contrat de licence, etc.)*. Récupéré le 21 novembre 2023 de <https://beaubourg-avocats.fr/redaction-contrat-musique/#partie2>
- Hern, A. (2014). *Spotify acquires music data firm The Echo Nest*. Récupéré le 20 décembre 2024 de <https://www.theguardian.com/technology/2014/mar/06/spotify-echo-nest-streaming-music-deal>
- IFPI, (2023). *GLOBAL MUSIC REPORT 2023*. Londres : IFPI. Récupéré de https://ifpi-website-cms.s3.eu-west-2.amazonaws.com/GMR_2023_State_of_the_Industry_ee2ea600e2.pdf
- IFPI, (2019). *Panorama de la consommation de musique dans le monde 2019*. Londres : IFPI. Récupéré de https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/07/Music-Listening-2019_FR.pdf
- Imusician. (2014). *Les clips musicaux, une forme d'expression à part entière*. Récupéré le 3 novembre 2023 de <https://imusician.pro/fr/ressources/blog/les-clips-musicaux-pourquoi-et-comment>
- Imusician. (2022). *Vos royalties dans la musique et comment être payé·e*. Récupéré le 20 novembre 2023 de <https://imusician.pro/fr/ressources/guides/royalties-musique>
- Jarod. (2021). *Avec Fortnite, Epic Games a généré plus de 5 milliards de dollars en 2020*. Récupéré le 3 décembre 2024 de <https://www.gamekult.com/actualite/avec-fortnite-epic-games-a-genere-plus-de-5-milliards-de-dollars-en-2020-3050838609.html>
- JeuneDauphin, (2019). *PVNCHLNRS, la playlist star de Spotify à retrouver sur scène !* Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.booska-p.com/musique/actualites/pvnchnrs-la-star-de-spotify/>
- Joux, A. (2020). Le streaming musical, un révélateur des enjeux de la diversité culturelle. *Hermes, La Revue*, 86, 275-282. Doi : 10.3917/herm.086.0275
- Klervia. s.d. SYNCHRONISATION MUSICALE. Récupéré le 6 novembre 2023 de <https://dreamityourselfmusician.com/synchronisation-musicale/>
- Knibbe, J. (2021). *Fairness in Question: Do Music Recommendation Algorithms Value Diversity?* Récupéré le 20 décembre 2023 de <https://www.music-tomorrow.com/blog/fairness-and-diversity-in-music-recommendation-algorithms>
- Knibbe, J. (2022). *Is the Spotify Editorial Playlist Landscape Fair to Emerging Artists?* Récupéré le 20 décembre 2023 de <https://www.music-tomorrow.com/blog/is-spotify-editorial-playlist-landscape-fair-to-emerging-artists>
- Kuntz, R. (2021). *Orelsan proposera 15 versions différentes de son album*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.rtb.be/article/orelsan-proposera-15-versions-differentes-de-son-album-10869188>
- La dépêche. (2022). *Tous les jours, 100.000 nouvelles chansons apparaissent sur les services de streaming*. Récupéré le 15 décembre 2023 de <https://www.ladepeche.fr/2022/10/07/tous-les-jours-100000-nouvelles-chansons-apparaissent-sur-les-services-de-streaming-10719448.php>

Lafossette, N. (2019). *Ça veut dire quoi, être propriétaire de ses masters?* Récupéré le 19 novembre 2023 de <https://www.virgules.art/post/tuto-ca-veut-dire-quoi-%C3%AAtre-propri%C3%A9taire-de-ses-masters>

Larousse. S.d. *phonographie*. Récupéré le 18 octobre 2013 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/phonographie/60344>

Leblanc, M. (2022). *EN QUOI LE BRANDING MUSICAL PEUT-IL CONTRIBUER À LA RÉUSSITE D'UNE CARRIÈRE D'ARTISTE ?* Récupéré le 7 novembre 2023 de <https://blog.groover.co/conseil/branding-musical-marques/>

Lecerf, F. (2023). #06 Eros Gorse - Devenir, chez Warner, un des D.A les plus pertinents de la nouvelle génération (La Fève, mS, Beendo Z, Niaks). Récupéré le 15 décembre 2023 de <https://podcasts.apple.com/fr/podcast/06-eros-gorse-devenir-chez-warner-un-des-d-a-les/id1684835003?i=1000630182757>

Lecerf, F. (2022). *#RapDeal : Le D2C, comment ça marche ?* Récupéré le 7 novembre 2023 de <https://135.paris/rapdeal-d2c-fonctionnement>

Lecerf, F. (2022). *#RapDeal : Les agrégateurs, comment ça marche ?* Récupéré le 30 novembre 2023 de <https://135.paris/rapdeal-agregateurs/>

Lecerf, F. (2022). *#RapDeal : Les tourneurs, comment ça marche ?* Récupéré le 13 novembre 2023 de <https://135.paris/rapdeal-les-tourneurs/>

Lecerf, F. (2021). *#RapDeal : L'User centric, comment ça marche ?* Récupéré le 13 décembre 2023 de <https://135.paris/rapdeal-user-centric-comment-ca-marche/>

Lecerf, F. (2022). *#RapDeal : Managers dans le rap, comment ça marche ?* Récupéré le 8 novembre 2023 de <https://135.paris/rapdeal-managers/>

Lefevre, G. (2018). Peut-on encore vivre de sa musique ? *Nectart*, 6, 98-107. Doi : 10.3917/nect.006.0098

Le Figaro. (2023). *PAUL CARVEL - LA MUSIQUE MÉRITE D'ÊTRE LA SECONDE LANGUE OBLIGATOIRE DE TOUTES LES ÉCOLES DU MONDE.* Récupéré le 6 janvier 2024 de <http://evene.lefigaro.fr/citation/musique-merite-etre-seconde-langue-obligatoire-toutes-ecoles-mo-42712.php>

Leighton, M. (2023). *TOP 6 DES MEILLEURS SERVICES DE DISTRIBUTION.* Récupéré le 14 décembre 2023 de https://blog.groover.co/conseil/meilleurs-distributeur-digital/#2_TuneCore

Le Monde, 2022. *Deezer s'écroule de 22 % au premier jour de son introduction à la Bourse de Paris.* Récupéré le 28 décembre 2023 de https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/07/05/deezer-fait-son-entree-a-la-bourse-de-paris_6133398_3234.html

Le Parisien étudiant. (S.d.). *Fiche métier: auteur-compositeur interprète.* Récupéré le 10 octobre 2023 de <https://www.leparisien.fr/etudiant/orientation/guide-metiers/metier-auteur-compositeur-interprete/>

Les jours. (2018). *Quand Deezer crée un album, c'est toute l'industrie qui se pose des questions.* Récupéré le 18 décembre 2023 de <https://lesjours.fr/podcasts/les-croissants/consommation/quand-deezer-cree-un-album-c-est-toute-l-industrie-qui-se-pose-des-questions/>

- Lainternaute. (2022). *Définition Punchline*. Récupéré le 20 décembre 2023 de <https://www.lainternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/punchline/>
- Luzeau, S. (2020). *A Quoi Sert Le Merchandising Pour Un Artiste ?* Récupéré le 2 novembre 2023 de <https://www.hedayatmusic.com/blog/a-quoi-sert-le-merchandising>
- Maire, J. (2023). *Pourquoi les concerts sont-ils de plus en plus chers ? [CA\$H MUSIQUE #2]*. Récupéré le 27 décembre 2023 de https://www.youtube.com/watch?v=3wtsqzt_FjM&t=202s
- Marin, J. (2023). *Comment Spotify est redevenu rentable*. Récupéré le 28 décembre 2023 de <https://cafetech.fr/2023/10/25/comment-spotify-est-redevenu-rentable/#:~:text=Au%20troisi%C3%A8me%20trimestre%2C%20la%20plateforme,millions%20des%20trois%20mois%20pr%C3%A9c%C3%A9dents>.
- Masnick, M. (2009). *Serving your fans: The Trent Reznor case study*. Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.youtube.com/watch?v=Njuo1puB1lg>
- Moyon, E., Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44, 83-101. Doi: 10.2753/IMO0020-8825440405
- Mukaz, M. (2023). *Pourquoi l'analyse des data est devenue indispensable dans l'industrie musicale*. Récupéré le 21 décembre 2023 de <https://www.rtbf.be/article/pourquoi-lanalyse-des-data-est-devenue-indispensable-dans-lindustrie-musicale-11149578>
- Mullingan, M. (2022). *Music subscriber market shares 2022*. Récupéré le 10 novembre 2023 de <https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-2022>
- Musicbiz, 2023. *Spotify franchit les 200 millions d'abonnés payants et approche les 500 millions d'utilisateurs*. Récupéré le 29 décembre 2023 de <https://musicbiz.media/spotify-franchit-les-200-millions-dabonnes-payants-et-approche-les-500-millions-dutilisateurs>
- Music industry blog. (2019). *2018 Global Label Market Share: Stream Engine*. Récupéré le 8 novembre 2023 de <https://musicindustryblog.wordpress.com/2019/03/13/2018-global-label-market-share-stream-engine%ef%bb%bf/>
- My music ads. (2022). *Combien TIDAL paie-t-il par stream en 2022*. Récupéré le 7 décembre 2023 de <https://www.mymusicads.com/post/combien-tidal-paie-t-il-par-stream-en-2022#:~:text=TIDAL%20est%20l'un%20des,pour%20gagner%201%20000%20E2%82%AC%20>
- My music ads. (2022). *Quels sont les différents contrats dans l'industrie musicale ?* Récupéré le 19 novembre 2023 de <https://www.mymusicads.com/post/quels-sont-les-differents-contrats-dans-lindustrie-musicale>
- Naveed, K., Watanabe, C. et Neittaamäki, P. (2017). Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry- lessons from the US experiences. *Technology in Society*. 50, 1-19. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.03.005>
- Niro. (2020). Etoile filante. Dans *Sale même*. Ambition Music; Arista France; Sony Music.
- Ogden, J. R., Ogden, D. T., & Long, K. (2011). Music marketing : A history and landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(2), 120-125. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.12.002>
- Paliwal, D. (2019). *Reflecting on Six Pieces of Wisdom from Warren Buffett*. Récupéré le 5 janvier 2024 de <https://www.linkedin.com/pulse/reflecting-six-pieces-wisdom-from-warren-buffett-dinesh-c-paliwal/>

- Passman, D. (2019). *All You Need to Know about the Music Business*. États-unis: Simon & Schuster
- Pcworld. (2006). *The 25 Worst Tech Products of All Time*. Récupéré le 24 novembre 2023 de <https://web.archive.org/web/20060615062804/http://www.pcworld.com/reviews/article/0.aid,125772.pg,3,00.asp>
- Pedagojeux. (2017). *Le skin gambling expliqué aux parents*. Récupéré le 3 janvier 2024 de <https://www.pedagojeux.fr/sujets-sensibles/contenus/le-skin-gambling/#:~:text=Un%20%C2%AB%20skin%20%C2%BB%20est%20un%20habillage,les%20skins%20sont%20extr%C3%AAmement%20populaires>
- Pernon, G. (1998). *Histoire de la musique*. France : J-P. Gisserot.
- Popcorn. (2023). *Bigflo et Oli : assurer la suite si la musique s'arrête (Visionnaire, Rose Festival, le label...)*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=wmxstV6s4sE>
- Rossand, F. (2023). *Artist-centric : le nouveau modèle qui divise l'industrie*. Récupéré le 14 décembre 2023 de <https://ventesrap.fr/les-plateformes-de-streaming-passent-au-systeme-artist-centric/>
- RTBF. (2017). *L'industrie musicale génère toujours de l'argent, mais les gagnants ne sont plus les mêmes*. Récupéré le 10 décembre 2023 de <https://www.rtbf.be/article/l-industrie-musicale-genere-toujours-de-l-argent-mais-les-gagnants-ne-sont-plus-les-memes-9709918>
- Sacem. (2023). *Streaming musical : le paradoxe d'un succès*. Récupéré le 15 décembre 2023 de <https://regard.sacem.fr/streaming-musical-un-modele-qui-profite-a-tous-sauf-aux-createurs/>
- Schweitzer, P. (2020). L'analyse économique de l'industrie de la musique et les conséquences du numérique sur la création et le transfert de valeur dans *Droit, musique et numérique - Considérations croisées*. Aix-en-Provence : Presses universitaires d'Aix-Marseille. Doi : 10.4000/books.puam.5780
- Sicard, E. (2017). *BRANDING MUSICAL ET INDUSTRIE MUSICALE*. Récupéré le 7 novembre de <https://lecume-des-sons.com/branding-musical-industrie-musicale/>
- Sony Hall. (2023). *ABOUT SONY HALL*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://sonyhall.com/aboutsonyhall/>
- Spotify. (2023). *About Spotify*. Récupéré le 5 décembre 2023 de <https://newsroom.spotify.com/company-info/>
- Spotify. (2019). *We're Closing the Upload Beta Program. Here's What Artists Need to Know*. Récupéré le 14 décembre 2023 de <https://artists.spotify.com/blog/we%27re-closing-the-upload-beta-program>
- Stiers, D. (2022). *Droits musicaux et back catalogue, la poule aux œufs d'or?* Récupéré le 19 décembre 2023 de <https://www.larsenmag.be/fr/articles/1238-droits-musicaux-et-back-catalogue>
- Support Rainbow. (2023). *#RapDeal : Le contrat d'édition (pacte de préférence), comment ça marche ?* Récupéré le 23 novembre 2023 de <https://135.paris/rapdeal-contrat-edition/>
- Thibault, A. (2023). *Enquête : du tee-shirt de concert aux préservatifs, les dessous du merchandising*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://www.numero.com/fr/musique/enquete-business-merchandising-produits-derives>
- Thorel, J. (2001). *MP3.com : la saga*. Récupéré le 24 novembre 2023 de <https://www.zdnet.fr/actualites/mp3com-la-saga-2094454.htm>
- Tournès, L. (2008). *Du phonographe au MP3*. France : Autrement.

Tunecore. (2023). *Tencent*. Récupéré le 6 décembre 2023 de [https://support.tunecore.com/hc/fr-articles/360032989771-Tencent](https://support.tunecore.com/hc/fr/articles/360032989771-Tencent)

Villiers, C. (2022). *Spotify : nombre d'abonnés en hausse, bénéfice en baisse*. Récupéré le 28 décembre 2023 de <https://fr.statista.com/infographie/28554/evolution-du-nombre-des-abonnes-et-des-revenus-de-spotify/>

Warnier, V., Lecocq, X., Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28, 65-75. Doi : 10.3917/entin.028.0065

Welcome Collection. (2023). *Acoustics: an Edison wax cylinder recorder. Wood engraving*. Récupéré le 30 décembre 2023 de <https://wellcomecollection.org/works/u4k8fe2e>

Zénouda, H. (2014). Musique et communication au XXe siècle. *Hermes, La Revue*, 70, 156-162. Doi : 10.3917/herm.070.0156