

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MODÈLES D'AFFAIRES POUR CRÉER DE LA VALEUR DANS L'INDUSTRIE DU DISQUE :
LES CAS DES MAJORS *VERSUS* LES MAISONS DE DISQUES QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE)

PAR
BOUCINHA PEREIRA PAULA

FÉVRIER 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

« La musique est le plus grand laboratoire à ciel ouvert du futur. Toutes les autres industries touchées par l'invasion des bits, comme le cinéma mais aussi la presse et l'édition ont les yeux rivés sur ce qui se passe. Car si la musique a été la première à être emportée par le cyclone, elle sera forcément la première à en sortir. Alors vive la crise ! »

Emmanuel Torregano (2010a)

REMERCIEMENTS

Dans la réalisation de ce projet, j'ai eu la chance de côtoyer et de travailler avec des personnes exceptionnelles, qui ont toutes contribué d'une façon ou d'une autre à l'aboutissement de ce mémoire. Comme l'a écrit *Jean de La Bruyère (1878)*, « *il n'y a guère au monde un plus bel excès que celui de la reconnaissance* ».

Ainsi, j'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, le Professeur Yves Rabeau, pour sa présence et ses précieux conseils. Professeur, c'était pour moi un réel privilège d'avoir pu bénéficier de votre accompagnement tout au long de la rédaction de ce mémoire.

J'aimerais par ailleurs remercier Monsieur Simon Rivard, *V.P. Distribution chez Quebecor Media*, Monsieur François Lamoureux, *fondateur de StrobeSonic*, et Monsieur François Richer, *Directeur Général chez Tandem.mu*, pour leur temps, mais surtout leurs contributions d'une valeur inestimable : merci de m'avoir partagé vos visions et vos réflexions sur l'industrie québécoise du disque.

Merci également à Alexandru Panican, pour m'avoir soutenue et motivée tout au long de cette belle aventure. Tu as contribué à mon succès, bien plus que ce que tu ne peux l'imaginer.

Et finalement, un grand merci à mes parents Abilio et Maria da Luz, pour avoir toujours cru en moi, et ce, depuis le premier regard. Et bien sûr, merci à mes frères Carlos et Pedro, ainsi qu'à leurs familles respectives, pour leurs mots d'encouragement et leur amour.

« I can no other answer make, but, thanks, and thanks ».

William Shakespeare

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	p. xvi
CHAPITRE I	
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	p. 1
CHAPITRE II	
CONTEXTE THÉORIQUE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES	p. 3
2.1 Modèle d'affaires.....	p. 3
2.2 Concepts clés.....	p. 15
2.2.1 La structure de l'industrie.....	p. 16
2.2.2 L'avantage compétitif.....	p. 18
2.2.3 La chaîne de valeur.....	p. 20
2.2.4 Effets réseau.....	p. 22
2.3 Modèles d'affaires et l'industrie de la musique.....	p. 23
2.4 Cadre d'analyse.....	p. 28
2.5 Méthodologie de recherche.....	p. 32
2.5.1 Une approche qualitative.....	p. 32
2.5.2 Échantillonnage.....	p. 34
2.5.3 Collecte et analyse de données.....	p. 35
2.5.4 Fiabilité, validité, limites et contributions de l'étude.....	p. 38
2.6 Conclusion.....	p. 39
CHAPITRE III	
L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE	p. 40
3.1 Historique.....	p. 40
3.1.1 À travers diverses destructions créatrices.....	p. 41
3.1.2 Napster et le début de la fin.....	p. 45
3.2 L'industrie du disque : chiffres clés et tendances.....	p. 49

3.2.1	Marché mondial et tendances.....	p. 49
3.2.2	Marché canadien et tendances.....	p. 59
3.3	Conclusion.....	p. 70

CHAPITRE IV

ÉVOLUTION DES MODÈLES D’AFFAIRES	p. 72	
4.1	Introduction.....	p. 72
4.2	Les artistes.....	p. 79
4.3	Les maisons de disques.....	p. 86
4.4	Les intermédiaires traditionnels.....	p. 97
4.5	Les nouveaux intermédiaires.....	p. 101
4.5.1	Les détaillants en ligne.....	p. 101
4.5.2	Les services gratuits.....	p. 108
4.6	Le consommateur final et les supports de lecture.....	p. 119
4.7	Les institutions gouvernementales et les fournisseurs d’accès à Internet.....	p. 125
4.8	Conclusion.....	p. 128

CHAPITRE V

ÉTUDES DE CAS	p. 129	
5.1 Étude de cas 1 : WARNER MUSIC GROUP	p. 129	
5.1.1	Introduction.....	p. 129
5.1.2	Présentation de l’écosystème d’affaires de Warner.....	p. 130
5.1.3	Analyse du modèle d’affaires de Warner.....	p. 134
5.1.4	Conclusion.....	p. 152
5.2 Étude de cas 2: UNIVERSAL MUSIC GROUP (VIVENDI)	p. 153	
5.2.1	Introduction.....	p. 153
5.2.2	Présentation de l’écosystème d’affaires d’Universal.....	p. 155
5.2.3	Analyse du modèle d’affaires d’Universal.....	p. 157
5.2.4	Conclusion.....	p. 177

5.3 Étude de cas 3 : MAISONS DE DISQUES QUÉBÉCOISES	p. 178
5.3.1 Introduction : Présentation des trois compagnies interviewées	p. 178
5.3.2 Des écosystèmes d'affaires interreliés	p. 187
5.3.3 Comparaison des modèles d'affaires et réflexions sur l'industrie	p. 190
5.3.4 Conclusion	p. 214
CHAPITRE VI	
MODÈLES D'AFFAIRES: COMPARAISONS, TENDANCES ET CONCLUSIONS	p. 215
6.1 Retour sur les études de cas	p. 215
6.2 Principales tendances observées	p. 222
6.2.1 Intégration et diversification de l'offre (stratégies à 360°)	p. 223
6.2.2 La « coopétition » comme condition <i>sine qua non</i> des nouveaux modèles d'affaires	p. 225
6.3 Conclusion	p. 226
APPENDICE A	
DOCUMENTS EN LIEN AVEC LES ENTREVUES	p. 231
A.1 Certificat de conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains	p. 232
A.2 Formulaire de consentement	p. 233
A.3 Plan d'entrevue – StrobeSonic	p. 235
A.4 Plan d'entrevue – Quebecor Media	p. 236
A.5 Plan d'entrevue – Tandem.mu	p. 237
APPENDICE B	
DONNÉES SUR L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU DISQUE	p. 238
B.1 Top 50 des albums (physiques et digitaux) les plus vendus au Québec, 2009	p. 239
B.2 Top 50 des albums québécois (physiques et digitaux) les plus vendus en 2009	p. 240
B.3 Pyramide des âges au Québec en 2009	p. 241
B.4 Dépenses d'exploitation pour l'industrie de production et de distribution d'enregistrements sonores	p. 242

APPENDICE C	
CHIFFRES CLÉS POUR UNIVERSAL MUSIC GROUP ENTRE 2007 ET 2009	p. 243
C.1 Principaux résultats financiers et activités pour 2009.....	p. 244
C.2 Principaux résultats financiers et activités pour 2008.....	p. 244
C.3 Principaux résultats financiers et activités pour 2007.....	p. 245
BIBLIOGRAPHIE	p. 246

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Composantes d'un modèle d'affaires selon Shafer et al. (2004).....	p. 13
2.2 Modèle des cinq forces de Porter.....	p. 16
2.3 Cadre d'analyse : L'écosystème d'affaires selon Moore (1996) et les composantes d'un modèle d'affaires selon Shafer et al. (2004).....	p. 28
2.4 Exemple typique d'un écosystème d'affaires.....	p. 31
3.1 Ventes d'albums par format aux États-Unis (en millions d'unités).....	p. 43
3.2 Revenus globaux numériques par secteur.....	p. 52
3.3 Revenus générés par format en Europe.....	p. 53
3.4 Marché mondial de la musique enregistrée : distribution physique contre distribution numérique, 2004-2013.....	p. 54
3.5 Ventes globales réelles et projetées (digitales et en ligne) de l'industrie du disque en milliards de \$US, entre 2005 et 2013.....	p. 55
3.6 Marché canadien de la musique enregistrée : prévisions des ventes jusqu'en 2013.....	p. 63
3.7 Nombre de représentations (10 premiers mois).....	p. 68
4.1 Stratégie de distribution traditionnelle de l'industrie du disque.....	p. 74
4.2 Nouvelle chaîne de valeur de l'industrie du disque à l'ère d'Internet.....	p. 74
4.3 Les acteurs de l'industrie du disque à l'ère d'Internet.....	p. 76
4.4 Évolution des modèles d'affaires.....	p. 77
4.5 Répartition des revenus pour la vente d'un album de musique.....	p. 80
4.6 Modèles d'affaires des artistes.....	p. 84
4.7 Chaîne de valeur traditionnelle des maisons de disques.....	p. 88

4.8	Maisons de disques et partenariats le long de la chaîne de valeur de l'industrie.....	p. 92
4.9	Comparaison des modèles de revenus pour le téléchargement en ligne et les marges allouées.....	p. 95
4.10	Services de streaming : description des échanges entre les principaux acteurs.....	p. 109
4.11	Leading online music destinations.....	p. 112
4.12	Services disponibles sur les téléphones intelligents.....	p. 122
4.13	Pourcentage de temps passé par support.....	p. 123
5.1	Écosystème d'affaires de Warner Music Group.....	p. 131
5.2	Structure stratégique de Warner Music Group.....	p. 135
5.3	Chaîne de valeur de la division « Musique enregistrée » de WMG.....	p. 138
5.4	Flux d'activités de la division « Édition Musicale » de WMG.....	p. 140
5.5	Objectifs stratégiques poursuivis par WMG.....	p. 141
5.6	Proposition de valeur de WMG.....	p. 142
5.7	Partenariats effectués par WMG le long de sa chaîne de valeur entre 2004 et 2010.....	p. 143
5.8	Coopétition selon Moore : Partenariats entre Warner et les autres Majors entre 2004 et 2010.....	p. 145
5.9	WMG - Évolution des revenus totaux, des coûts, des revenus nets et des flux de trésorerie d'exploitation nets entre 2005 et 2009, en millions de \$US.....	p. 148
5.10	Divisions du groupe Vivendi: Activités en pourcentage du chiffre d'affaires de 2008.....	p. 153
5.11	Présentation de l'écosystème d'affaires d'Universal Music Group.....	p. 156
5.12	Structure stratégique du groupe Universal Music.....	p. 158

5.13	Chaîne de valeur de la division « Musique enregistrée » d'UMG.....	p. 160
5.14	Stratégie à 360°: Présentation des services offerts aux artistes et identification des divisions en charge chez UMG.....	p. 162
5.15	Répartition des parts de marché de l'industrie de l'édition musicale en 2007.....	p. 163
5.16	Flux d'activités de la division « Édition Musicale » d'Universal Music.....	p. 165
5.17	Groupe Vivendi – Objectifs stratégiques : Croissance générée par l'innovation.....	p. 166
5.18	Proposition de valeur d'Universal Music Group.....	p. 168
5.19	Partenariats effectués par Universal Music Group le long de sa chaîne de valeur entre 2004 et 2010.....	p. 171
5.20	Coopétition selon Moore : Partenariats entre Universal et les autres Majors entre 2004 et 2010.....	p. 173
5.21	Évolution des revenus totaux et des résultats opérationnels ajustés pour Universal Music Group entre 2005 et 2009.....	p. 175
5.22	StroboSonic et FogoLabs, le lien de parenté.....	p. 180
5.23	Chaîne de valeur de StroboSonic.....	p. 181
5.24	Structure stratégique du groupe Quebecor Media.....	p. 183
5.25	Division Musique de Quebecor: Intégration verticale le long de sa chaîne de valeur.....	p. 184
5.26	Structure stratégique de Tandem.mu et Sarbacane.....	p. 186
5.27	Chaîne de valeur de Tandem.mu.....	p. 187
5.28	Écosystèmes d'affaires interreliés : StroboSonic, Quebecor Media et Tandem.mu.....	p. 188
5.29	Partenariats de distribution et de promotion entre les Majors et les firmes québécoises interviewées.....	p. 189
5.30	StroboSonic et le cycle d'affaires de sa clientèle d'artistes.....	p. 193

5.31	Internet, menace ou opportunité : l'avis des maisons de disques interviewées.....	p. 213
6.1	Évolution des modèles d'affaires : Majors <i>versus</i> maisons de disques québécoises.....	p. 229

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Terminologie des modèles d'affaires.....	p. 5
2.2 Classification des auteurs selon les quatre composantes de Shafer et al. (2004).....	p. 14
2.3 Principales caractéristiques des entrevues effectuées auprès des trois maisons de disques québécoises.....	p. 36
3.1 Principaux services de vente de musique en ligne.....	p. 47
3.2 Ventes de musique enregistrée (en millions de \$US) pour 2008.....	p. 49
3.3 Variation des ventes de musique enregistrée entre 2007 et 2008.....	p. 50
3.4 Ventes de musique numérique aux États-Unis (en millions de \$US).....	p. 51
3.5 Statistiques sommaires pour l'industrie de production et de distribution d'enregistrements sonores.....	p. 61
3.6 Enregistrements sonores vendus dans le monde (différents formats).....	p. 62
3.7 Enregistrements sonores et vidéos musicales vendus selon le type de produit, Québec, 2002 à 2009.....	p. 64
3.8 Chiffres clés de l'industrie du disque québécoise entre 2005 et 2008.....	p. 66
3.9 Profil économique des organismes de production en musique.....	p. 69
3.10 Industrie mondiale du disque: Opportunités, menaces et facteurs clés de succès.....	p. 71
4.1 Ventilation des coûts d'un album physique versus numérique.....	p. 80
4.2 L'évolution de l'adoption de la musique en ligne.....	p. 96
4.3 Comparaison des offres des principaux distributeurs physiques de musique au Canada.....	p. 100
4.4 Top 10 des ventes de titres musicaux sous format numérique en 2009.....	p. 103

4.5	Détaillants de musique en ligne: services offerts et tarifs.....	p. 106
4.6	Arguments divergents entre l'industrie du disque et les consommateurs.....	p. 120
4.7	Revenus globaux pour les services de musique pour mobiles (millions \$US).....	p. 121
5.1	Sources de revenus et de coûts chez Warner Music.....	p. 147
5.2	WMG – Évènements et chiffres clés entre 2007 et 2010.....	p. 150
5.3	WMG – Évènements et chiffres clés: troisième trimestre 2010.....	p. 151
5.4	Universal Music Group : Top 5 des meilleures ventes en 2008 et 2009.....	p. 155
5.5	Objectifs stratégiques d'Universal Music Group pour 2010.....	p. 169
5.6	Sources de revenus et de coûts chez Universal Music Group.....	p. 174
5.7	Principaux résultats financiers et activités pour 2010 (UMG).....	p. 176
5.8	Maisons de disques québécoises – Mission, marché et proposition de valeur.....	p. 191
5.9	Chaîne de valeur : Acquisition et développement du talent, fonctions marketing et distribution des maisons de disques québécoises interviewées.....	p. 196
5.10	Impact d'Internet et principales stratégies d'adaptation adoptées par les maisons de disques québécoises interviewées.....	p. 200
5.11	Questions relatives aux partenariats et à la stratégie d'intégration à 360°.....	p. 205
5.12	État actuel de l'industrie du disque et réflexions sur la question des subventions au Québec.....	p. 208
5.13	Évolution future de l'industrie du disque et des maisons de disques à l'étude.....	p. 210
6.1	Comparaison des études de cas : Intégration des fonctions le long de la chaîne de valeur.....	p. 216

- 6.2 Proposition de valeur et intégration d'Internet dans le modèle d'affaires des compagnies analysées.....p. 218
- 6.3 Top 30 des meilleures ventes d'albums physiques et digitaux au Québec au cours de l'année 2009, en précisant les labels de production par album.....p. 219
- 6.4 Écosystème et modèle d'affaires des compagnies analysées.....p. 221

LISTE DES ABRÉVIATIONS

RIAA	Recording Industry Association of America
CALQ	Conseil des Arts et des Lettres Québec
CRIA	Canadian Recording Industry Association (Association de l'industrie canadienne de l'enregistrement)
IFPI	International Federation of Phonographic Industry
MIAC	Music Industries Association of Canada (Association canadienne des industries de la musique)
A&R	Artistes et répertoire
EFF	Electronic Frontier Foundation
IMMF	International Music Manager's Forum
OMDC	Ontario Media Development Corporation (Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario)
MIDEM	Marché International de la Musique
SNEP	Syndicat national de l'édition phonographique
ADISQ	Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo
CASH Music	Coalition of Artists and Stake Holders
DRM	Digital Right Management
BBC	British Broadcasting Group
CNW	Canada News Wire
WMG	Warner Music Group
UMG	Universal Music Group

RÉSUMÉ

« The survival of the fittest is the ageless law of nature, but the fittest are rarely the strong. The fittest are those endowed with the qualifications for adaptation, the ability to accept the inevitable and conform to the unavoidable, to harmonize with existing or changing conditions ».

Dave E. Smalley

L'industrie mondiale du disque connaît sa plus importante crise depuis le début du 21^{ème} siècle : les ventes d'albums physiques – principale source de revenus des maisons de disques – n'ont cessé de diminuer; et les fonctions de marketing et de distribution – compétences motrices des maisons de disques – ont été démocratisées par l'émergence d'Internet, baissant par la même occasion les barrières à l'entrée dans l'industrie. Des labels et des artistes indépendants ont été en mesure de se faire connaître du monde entier et de générer des profits, alors que leurs façons de faire vont à l'encontre des modèles d'affaires traditionnels. De plus, l'industrie fait face à des consommateurs de plus en plus exigeants : entre gratuité des services et complémentarité des supports de lecture, c'est toute la stratégie d'affaires des maisons de disques qui est à revoir.

Afin de comprendre comment les maisons de disques se sont adaptées à l'émergence d'Internet, nous avons analysé tout d'abord les modèles d'affaires de Warner Music et Universal Music, deux des plus importantes maisons de disques mondiales. Nous avons constaté qu'elles ont entrepris un changement radical dans leurs façons de faire, ce qui a mené à un changement de leur mission corporative : on ne parle plus de maisons de disques mais de compagnies médias de divertissement musical. Cette mission se traduit par la diversification de leur proposition de valeur (consommateurs finaux et corporatifs), l'intégration verticale et horizontale le long de leur chaîne de valeur, l'adoption systématique des stratégies à 360° et le développement de partenariats, le long de leur chaîne de valeur mais aussi avec leurs principaux concurrents. Le principe de « coopération » selon Moore (1996) semble être une condition *sine qua non* des nouveaux modèles d'affaires dans l'industrie.

Étant donné la particularité du marché québécois (la majorité des ventes d'albums proviennent toujours de productions de labels indépendants québécois), nous avons également analysé les modèles d'affaires de trois compagnies de disques québécoises : StoboSonic, Division Musique de Quebecor Media et Tandem.mu. Ces compagnies se distinguent en termes de taille, de segments desservis, et des stratégies adoptées. En comparant leur évolution versus celle des Majors, nous avons conclu qu'il restait au Québec beaucoup de segments de marché encore sous-exploités, tels que l'intégration des services aux artistes, et le développement de plateformes québécoises de streaming et mobiles.

Mots clés : Écosystème d'affaires, modèle d'affaires, Internet, industrie du disque, chaîne de valeur

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

« The next few years will be critical as labels, online retailers, mobile carriers and artists attempt to find new models, or refine existing ones, in an effort to restore some of the gold and platinum shine that the business has lost in the digital era ».

Paul Verna, Senior Analyst *eMarketer* (Miller et Washington, 2009)

L'industrie du disque mondiale a dû faire face à plusieurs crises au cours de son histoire, mais aucune n'avait transformé autant le paysage d'affaires de ses principales parties prenantes comme l'a fait la crise du numérique. Le modèle d'affaires traditionnel, qui capitalisait sur la capacité des maisons de disques à créer des « hits » grâce aux fonctions de promotion et de distribution qu'elles assuraient, a été totalement chamboulé. La dématérialisation du disque a donné naissance à des sites d'échange illégaux (Peer-to-Peer) basés sur le principe de la gratuité, tels que le site « *Napster* », qui ont fait perdre des millions de dollars aux acteurs de l'industrie, mais surtout, qui les ont obligés à revoir totalement leurs façons de faire.

Dans ce contexte, nous avons essayé de répondre - à travers ce mémoire - aux questions de recherche suivantes : Quel a été l'impact de l'émergence d'Internet sur les activités des maisons de disques et des autres parties prenantes? Quelles stratégies d'adaptation ont été

adoptées par les maisons de disques? Comment les modèles d'affaires dans l'industrie ont-ils évolués? Qui sont les nouveaux acteurs de l'industrie du disque? Comment les maisons de disques créent-elles de la valeur aujourd'hui? Qui sont les principaux gagnants des transformations en cours dans l'industrie? Au Québec, comment les modèles d'affaires des maisons de disques ont-ils évolué depuis l'avènement d'Internet? Les principales tendances,, observées à travers le monde (en termes de composantes de modèles d'affaires) se confirment-elles également au Québec?

Le mémoire est divisé comme suit : au *Chapitre II*, nous commencerons par présenter notre cadre théorique, ainsi que les considérations méthodologiques qui s'y rattachent, suivi du *Chapitre III*, où nous procéderons à l'analyse de l'industrie du disque mondiale et québécoise. Au *Chapitre IV*, nous présenterons l'évolution des modèles d'affaires - d'un point de vue plus holistique (en présentant le point de vue des différentes parties prenantes), et finalement au *Chapitre V*, nous passerons aux études de cas, où Warner Music, Universal Music et trois maisons de disques québécoises (StroboSonic, Division Musique de Quebecor Media et Tandem.mu) seront analysées et comparées.

Au *Chapitre VI*, nous clôturerons ce mémoire avec une brève conclusion, où nous ferons ressortir les principales tendances observées. Nous donnerons également des recommandations aux maisons de disques québécoises, ainsi que des pistes de recherche pour de futurs sujets d'étude.

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Avant de passer à l'analyse de l'industrie (Chapitre III), nous allons commencer par la revue de littérature sur la notion de *modèle d'affaires* (2.1.) suivi de la clarification des concepts clés qui en découlent (2.2). Par la suite, nous passerons en revue les modèles d'affaires proposés pour l'industrie de la musique (2.3) et nous présenterons le cadre d'analyse retenu (2.4). Finalement, nous passerons à travers les principales considérations méthodologiques du mémoire (2.5) et finirons avec une brève conclusion sur ce chapitre (2.6).

2.1. Modèles d'affaires

***« In the past, entrepreneurs started businesses.
Today, entrepreneurs invent business models »***

John Doerr (Maître et Aladjidi, 1999)

Depuis les années 90, la fréquence d'utilisation du terme *modèle d'affaires* a connu une hausse importante, surtout dans le domaine du commerce en ligne (Currie, 2004). Au milieu des années 90, des firmes « point-com » présentaient leur modèle d'affaires pour attirer du financement (Shafer, Smith et Linder, 2005). Le terme « *modèle d'affaires* » étant très en

vogue lors du boom Internet, une compagnie cherchant des investisseurs n'avait pas besoin d'une stratégie ou d'une compétence distinctive, ni même de consommateurs – tout ce qu'elle nécessitait, c'était un modèle d'affaires basé sur Internet qui promettait d'importants bénéfices dans un futur lointain (Magretta, 2002). Ainsi, le concept de « modèle d'affaires » avait « *permis de légitimer auprès des investisseurs potentiels ces nouvelles manières de concevoir les entreprises et notamment les modèles dits gratuits* » (Demil et Lecocq, 2008). L'analyse critique des modèles d'affaires des compagnies Internet était souvent très faible, avec des tentatives de séparer le modèle d'affaires de la stratégie de la compagnie (Fleisher et Bensoussan, 2007).

Avec l'éclatement de la bulle Internet en 2000, des milliers de compagnies qui décrivaient leur modèle d'affaires comme étant basé sur Internet ont cessés d'exister, et ont perdu par la même occasion des milliards de dollars en capital à risque (Fleisher et Bensoussan, 2007). Mais les dévaluations des titres de nombreuses *firμες point-com* sur le marché boursier américain ont peut-être affaibli l'enthousiasme pour les *start-up* en ligne, mais n'ont en rien ébranlé le potentiel à long-terme des affaires en ligne pour des compagnies déjà établies (Ross, Vitale et Weill, 2001).

Jusque dans les années 2000, le concept de « modèle d'affaires » était très peu compris (Fleisher et Bensoussan, 2007). Michael Porter, dans son article « *Strategy and the Internet* » (2001) le critiquait d'ailleurs, en affirmant qu'il « *manquait d'une définition claire* » (Demil et Lecocq, 2008).

Depuis, chercheurs et académiques cherchent à comprendre, analyser et clarifier la définition de modèle d'affaires et à en déduire ses principales composantes (Fleisher et Bensoussan, 2007). Mais il persiste des divergences entre chercheurs et académiques quant à sa signification explicite (Currie, 2004).

Quand on parle de *modèle d'affaires pour des activités en ligne*, les auteurs diffèrent quant à la terminologie du concept, comme on peut le voir résumé au *tableau 2.1* ci-dessous. Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons la terminologie d'Osterwalder et Pigneur (2002), soit le terme de *modèle d'affaires en ligne* pour décrire les modèles d'affaires qui traitent d'activités commerciales sur Internet.

Tableau 2.1 : Terminologie des modèles d'affaires. Adapté de Pateli, et Giaglis (2004).

TERMINOLOGIE	AUTEURS
modèles d'affaires en ligne (« <i>eBusiness models</i> »)	Weill & Vitale (2001) Osterwalder & Pigneur (2002)
modèles d'affaires sur Internet (« <i>Internet business models</i> »)	Afuah & Tucci (2001)
modèles d'affaires sur le Web (« <i>business models on the Web</i> »)	Rappa (2003)
modèles d'affaires B2B et B2C (« <i>B2B and B2C business models</i> »)	Alt & Zimmermann (2001)
modèles d'affaires pour les affaires en ligne (« <i>business models for eBusiness</i> »)	Petrovic et al. (2001)
modèles d'affaires dans commerce électronique (« <i>business models in electronic commerce</i> »)	Mahadevan (2000)
modèles Internet (« <i>b-web</i> » ou « <i>business web</i> »)	Tapscott, Lowy et Ticoll (2000)
modèles d'affaires pour des marchés électroniques (« <i>business models for electronic markets</i> »)	Timmers (1998)

Par ailleurs, il n'y a pas de consensus quant à ce qu'est réellement un modèle d'affaires, ni dans la description de ses principales composantes (Fleisher et Bensoussan, 2007).

Comme on peut le lire à travers la revue de littérature qui suit, on distingue la notion de modèle d'affaires, qui est un concept général, de l'utilisation d'une plateforme électronique (au niveau de l'échelle de valeur, des différents partenaires d'affaires, des consommateurs) qui est une composante possible du modèle d'affaires.

« *Paul Timmers est l'un des premiers auteurs à avoir défini le concept de modèle d'affaires et à en avoir proposé une typologie* » (Redis, 2007). Il définit le concept de modèle d'affaires comme étant l'architecture des flux de produits, de services et d'information, incluant la description des divers acteurs impliqués et de leurs rôles, mais aussi la description des bénéfices potentiels pour chacun des acteurs, ainsi que la description des sources de revenus (Timmers, 1998). Timmers affirme qu'il faut également prendre en compte le « *modèle marketing* » d'une compagnie, car l'analyse du modèle d'affaires à lui seul ne permet pas de réellement comprendre comment une compagnie va réaliser sa mission (Timmers, 1998). Il énumère onze modèles d'affaires génériques - classés selon leur niveau d'innovation et d'intégration fonctionnelle - utilisés aujourd'hui dans l'économie numérique, dont l'E-shop, les plateformes de collaboration entre entreprises ou encore les communautés virtuelles (Timmers, 1998).

Tout comme Timmers, Weill et Vitale se sont intéressés à la taxonomie des modèles d'affaires en ligne (Currie, 2004). Leur définition est également proche de celle de Timmers. En effet, pour Weill et Vitale, un modèle d'affaires décrit les rôles et les relations entre les consommateurs, alliés et fournisseurs d'une compagnie ; les flux de produits, d'information et d'argent; ainsi que les principaux bénéfices pour les participants. Ils définissent huit *modèles d'affaires atomiques* – dont la vente directe ou encore l'appel à des intermédiaires - qui sont décrits selon les quatre caractéristiques suivantes : objectifs stratégiques, sources

de revenus, facteurs de succès critiques et compétences motrices requises (Weill et Vitale, 2001, p.25 et 34). Les firmes peuvent adopter un ou une combinaison de plusieurs de ces huit modèles d'affaires atomiques afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques (Currie, 2004).

Selon Mahadevan, un modèle d'affaires est un amalgame de trois flux critiques aux activités d'affaires: le flux de valeur pour les partenaires d'affaires et les acheteurs; le flux de revenus et le flux logistique. Le flux de valeur identifie la proposition de valeur pour les acheteurs, vendeurs et teneurs de marché. Le flux de revenus - qui est un plan pour assurer la génération de revenus pour les flux d'affaires et de logistique - englobe différentes questions en relation avec l'architecture de la chaîne de valeur. La viabilité à long terme d'une entreprise dépend de la robustesse de son flux de valeur. Par ailleurs, trois flux de logistique permettent de maximiser la création de valeur pour le consommateur: la désintermédiation, l'info-médiation et la méta-médiation (Mahadevan, 2000).

D'autres auteurs comme Amit et Zott soutiennent que la notion de *modèle d'affaires* est un construit important contribuant à la compréhension de la création de valeur à travers des modèles d'affaires en ligne (Currie, 2004). Ils définissent la notion de modèle d'affaires comme étant la description du contenu, de la structure et de la gouvernance des transactions conçues de telle sorte à créer de la valeur à travers l'exploitation des opportunités d'affaires (Amit et Zott, 2001). Leur vision de modèle d'affaires est centrée sur la notion de réseau: ils affirment que le modèle d'affaires d'une firme est un locus important d'innovation et une source de création de valeur vitale pour la compagnie et ses fournisseurs, partenaires et consommateurs (Amit et Zott, 2001).

Joan Magretta, dans son article « *Why Business Model Matter* » écrit qu'un bon modèle d'affaires reste essentiel pour toute organisation prospère, que ce soit une nouvelle entreprise ou une firme déjà bien établie (Magretta, 2002). Selon elle, un modèle d'affaires

est comme une histoire qui raconte comment une entreprise fait de l'argent, en se questionnant sur qui sont ses clients, quelle est sa proposition de valeur, et quelle est la logique économique qui permet d'expliquer comment la firme peut offrir une certaine valeur à ses consommateurs à des coûts appropriés (Magretta, 2002). Selon elle, le terme de *modèle d'affaires* est souvent confondu avec le terme *stratégie* (Currie, 2004) :

« Today, *business model and strategy* are among the most sloppily used termes in business; they are often stretched to mean everything – and end up meaning nothing. But as the experience of companies like Dell and Wal-Mart show, these are concepts of enormous practical value ».

Magretta (2002)

Mais elle n'est pas la seule : Stähler distingue lui aussi le concept de *modèle d'affaires* du concept de *stratégie* (Osterwalder, 2004). Par ailleurs, il définit la notion de *modèle d'affaires* comme étant un *concept d'affaires* (de l'allemand « *Geschäftskonzept* »). Le concept d'affaires sert de cadre d'analyse permettant de répondre aux questions fondamentales suivantes: quelle est la proposition de valeur de la compagnie, quels sont ses produits et services, quelle est l'architecture qui lui permet de créer de la valeur (notamment pour les actionnaires afin d'assurer sa pérennité), et finalement, quel est le modèle de revenus de la firme (Stähler, 2002).

Linder et Cantrell quant à elles définissent la notion de *modèle d'affaires* comme étant la logique fondamentale permettant à une compagnie de créer de la valeur. Selon elles, quand certains exécutifs, journalistes ou analystes parlent de *modèle d'affaires*, ils pourraient être en train de parler de trois choses différentes : les composantes d'un modèle d'affaires, le modèle d'affaires opérationnel et les modèles de changement (Linder et Cantrell, 2000). Elles classifient les modèles d'affaires en ligne en se basant sur deux dimensions distinctes : la compétence motrice permettant à une firme d'être profitable, et sa position relative sur le continuum prix-valeur (Linder et Cantrell, 2000). Elles proposent par ailleurs une

typologie comprenant huit catégories de modèles d'affaires en ligne distincts, dont les modèles de prix, de commodité, d'expérience, de canaux, d'intermédiaires, de confiance et d'innovation (Linder et Cantrell, 2000).

Selon Don Tapscott, un modèle d'affaires décrit comment une firme déploie ses ressources clés afin de créer une valeur différenciée pour sa clientèle (Tapscott, 2001). Dans leur livre *Digital Capital (2000)*, Tapscott, Lowy et Ticoll ne parlent pas de *modèle d'affaires* mais de *b-web (ou business web)*. Selon eux, un *b-web* est un système distinct de fournisseurs, de distributeurs, de prestataires de services d'affaires, de prestataires d'infrastructures, et de consommateurs qui utilisent Internet pour leurs activités principales de communication et de transactions (Tapscott, Lowy et Ticoll, 2000). Les *b-web* permettent d'augmenter le capital digital, résultant de l'interfonctionnement entre réseaux de trois types d'actifs de connaissances : le capital humain, le capital clientèle et le capital structurel (Tapscott, Lowy et Ticoll, 2000). Ils proposent une taxonomie des *b-webs* qui est une structure facilitant la compréhension des nouveaux modèles d'affaires en ligne, soit *les agoras, les chaînes de valeurs, les alliances, les réseaux distributifs et les agrégations* (Harvard Business School, 2000).

Après avoir analysé les définitions de *modèle d'affaires* de plusieurs chercheurs comme Timmers (1998) ou encore Tapscott et al. (2000), Alt et Zimmermann proposent les six éléments génériques suivants : la mission, la structure, les processus, les revenus, les questions légales et la technologie. Les définitions de ces diverses composantes suggèrent qu'un modèle d'affaires est constitué de plusieurs dimensions (Alt et Zimmermann, 2000).

En se basant sur les six éléments génériques récurrents dans les définitions de modèle d'affaires répertoriés par Alt et Zimmerman (2001), Petrovic, Kittl et Teksten (2001) présentent une méthodologie pour le développement des modèles d'affaires, en tenant compte de l'impact d'Internet et l'évolution dynamique des entreprises (Petrovic, Kittl et

Teksten, 2001). En cherchant à définir la notion de modèle d'affaires, ils écrivent : « *A business model is a model of a business* », en ajoutant qu'un modèle n'est qu'une représentation artificielle de la réalité. Un modèle d'affaires n'est donc pas la description d'un système social complexe avec tous ses acteurs, ses relations et ses processus : un modèle d'affaires décrit plutôt la logique d'un système d'affaires pour créer de la valeur qui est à l'origine des processus actuels (Petrovic, Kittl et Teksten, 2001). Selon eux, un modèle d'affaires peut être subdivisé en sept sous-modèles : le modèle de valeur, de ressources, de production, de relation avec les consommateurs, de revenus, de capital et de marché (Petrovic, Kittl et Teksten, 2001). « *Ces sous-modèles et les interdépendances qui existent entre eux permettent d'analyser la logique d'un système d'affaires créateur de valeur et qui est sous-jacent aux processus visibles* » (Redis, 2007).

De leur côté, Chesbrough et Rosenbloom présentent la définition opérationnelle suivante : « *A better business model often will beat a better idea or technology* » (Chesbrough, 2007a). Selon Chesbrough, un modèle d'affaires accomplit deux fonctions essentielles : d'un côté, il crée de la valeur, et de l'autre, il est en mesure de capturer une portion de valeur créée (Chesbrough, 2007b). Chesbrough et Rosenbloom proposent six paramètres constitutifs d'un modèle d'affaires : la proposition de valeur, le segment de marché visé, la chaîne de valeur et le modèle de coûts, les modèles de revenus, le réseau de valeur - ou écosystème - et la stratégie compétitive (Chesbrough, 2007a). Tout comme Magretta (2002) et Stähler (2002), ils distinguent la notion de stratégie de la notion de modèle d'affaires (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

Selon Afuah et Tucci (2001), le modèle d'affaires d'une compagnie est l'une des trois conditions *sine qua non* à la performance d'une firme. Grâce à un bon modèle d'affaires, une compagnie peut préserver un avantage concurrentiel durable par rapport à la concurrence, et garantir sa supériorité à long terme. Ainsi, la notion de *modèle d'affaires en ligne* permet de décrire comment une compagnie créera de la valeur à long terme grâce à Internet. Les huit composantes d'un modèle d'affaires sont : la proposition de valeur,

l'envergure de marchés, les prix, les sources de revenus, les activités interreliées, l'application des décisions, les capacités (en termes de ressources, de compétences et d'avantage concurrentiel) et la viabilité (Afuah et Tucci, 2001).

De la même façon, Rappa affirme qu'un modèle d'affaires est la méthode par laquelle une compagnie assure sa viabilité en étant rentable (Rappa, 2010). En se basant sur le positionnement de la firme sur la chaîne de valeur, le modèle d'affaires permet d'expliquer comment une compagnie génère des revenus (Rappa, 2010). Par ailleurs, Rappa propose neuf catégories de modèles d'affaires, dont la publicité ou encore l'abonnement. Il est commun de constater que les compagnies utilisent une combinaison de modèles d'affaires en même temps (Rappa, 2010), comme c'est le cas avec les *modèles d'affaires atomiques* proposés par Weill et Vitale (2001).

Selon Osterwalder, un modèle d'affaires est la description de la valeur qu'offre une entreprise à un ou plusieurs segments de consommateurs ainsi que l'architecture de la firme et son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et livrer ce capital de valeur et relationnel, dans le but de générer des flux de revenus profitables et durables (Osterwalder, 2004). Dans leur plus récent livre *Business Model Generation (2009)*, Osterwalder et Pigneur définissent de manière plus simple qu'un modèle d'affaires permet d'expliquer comment une compagnie crée, délivre et capture de la valeur. «*The business model is like a blueprint for a strategy to be implemented through organizational structures, processes, and systems* » (Osterwalder et Pigneur, 2009). Pour décrire un modèle d'affaires et ainsi expliquer les sources de revenus d'une firme, ils proposent l'analyse de neuf blocs qui couvrent les quatre domaines d'affaires suivants : les consommateurs, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Les neuf blocs qui en découlent sont les suivants : les segments de consommateurs, les propositions de valeur, les canaux de distribution, les relations clients, les flux de revenus, les ressources, activités et partenariats clés, et la structure de coûts (Osterwalder et Pigneur, 2009). Selon eux, la compréhension et l'utilisation de modèles d'affaires est primordiale étant donné l'environnement de plus en

plus dynamique et incertain dans lequel évoluent les compagnies (Osterwalder et Pigneur, 2002). En effet, les modèles d'affaires permettent selon eux de capturer, de visualiser, de comprendre, de communiquer et de partager la logique d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2005).

Quant à Johnson et al. (2008), ils décrivent un modèle d'affaires comme la combinaison de quatre éléments interreliés qui ensemble, permettent de créer et de livrer de la valeur. Les quatre composantes d'un modèle d'affaires sont la proposition de valeur pour les clients, la formule de prix (modèle de revenus, structure de coûts, modèle de marges, vitesse des ressources), les ressources clés (matérielles et immatérielles), et les processus clés (Johnson et al., 2008). Selon eux, cinq situations requièrent un changement du modèle d'affaires, dont l'apparition d'une innovation de rupture (Johnson et al., 2008).

Finalement, Shafer et al. (2004) affirment que les modèles d'affaires sont des outils fondamentaux à l'analyse, la mise en oeuvre et la communication des choix stratégiques de toute firme. Ils mettent l'accent non seulement sur la création de valeur, mais également sur la capture de valeur. Leur définition de « *modèle d'affaires* » se lit comme suit :

« (...) business is fundamentally concerned with creating value and capturing returns from value, and a model is simply a representation of reality. Combining these concepts with the results summarized in the affinity diagram (...), we define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network ».

Shafer et al. (2004)

Par logique centrale, les auteurs entendent la déduction claire des relations de cause-à-effet ainsi que la cohérence interne de choix stratégiques qui découlent d'un modèle d'affaires bien structuré : le modèle d'affaires doit donc refléter les choix stratégiques qui ont été faits. Afin de créer de la valeur, les firmes doivent se différencier de leurs concurrents à travers leurs compétences motrices, leurs capacités et leur positionnement. Mais leur

viabilité dépend de leur capacité à capturer la valeur, donc à générer des profits. Que ce soit la création ou la capture de valeur, toutes deux se font dans un réseau de valeur, qui comprend fournisseurs, partenaires, canaux de distribution et coalitions qui dépassent les ressources de la compagnie. Après avoir analysé différentes définitions dans la littérature, ils proposent les quatre composantes suivantes de tout modèle d'affaires : les choix stratégiques, la création de valeur, la capture de valeur et la valeur du réseau. Chacune des composantes possède des sous-catégories, comme on peut le voir à la figure 2.1 ci-dessous.

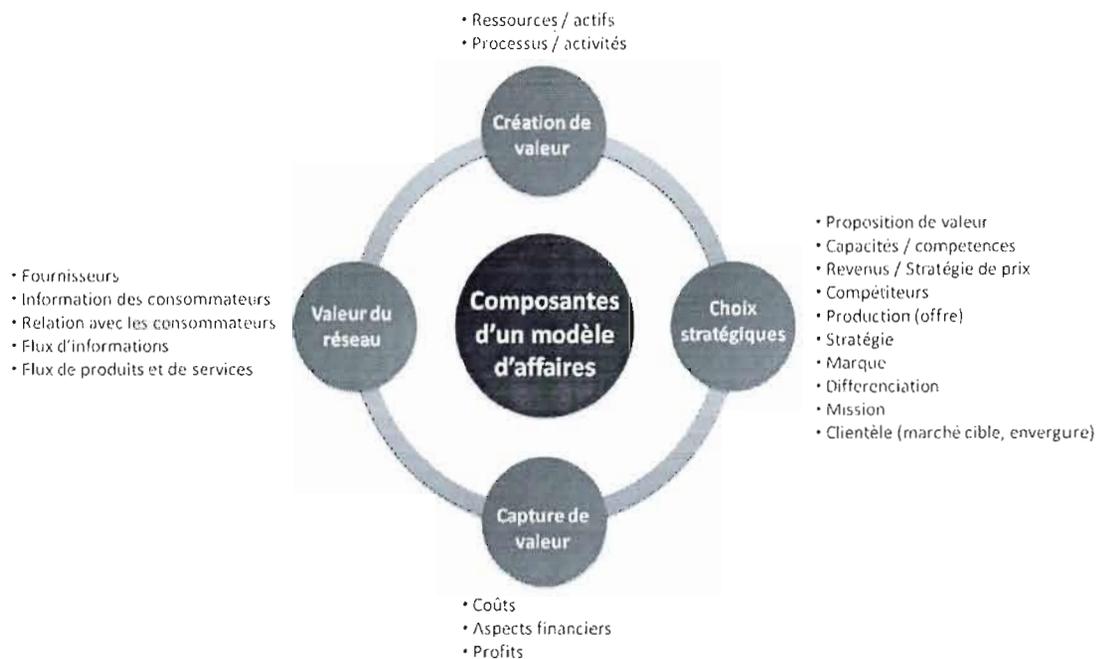


Figure 2.1 : Composantes d'un modèle d'affaires selon Shafer et al. (2004). Adapté de Shafer et al. (2004).

Comme nous venons de le voir à travers la revue de littérature sur la notion de modèle d'affaires, certains auteurs se sont attardés à énumérer les composantes d'un modèle d'affaires, alors que d'autres se sont plutôt intéressés à développer et à proposer des typologies de modèles d'affaires pour le commerce en ligne. Des notions récurrentes étaient la proposition de valeur, la chaîne de valeur, le réseau et les choix stratégiques.

En comparant les différents auteurs par rapport aux quatre composantes d'un modèle d'affaires selon Shafer et al. (2004), nous avons constaté que la majorité des auteurs ne traitaient que de quelques sous-catégories de deux ou trois composantes proposées par Shafer et al. (2004), comme le résume le tableau 2.2 ci-dessous.

Tableau 2.2 : Classification des auteurs selon les quatre composantes de Shafer et al. (2004)

	Choix stratégiques	Création de valeur	Valeur du réseau	Capter la valeur
<i>Paul Timmers (1998)</i>		✓	✓	
<i>Weill et Vitale (2001)</i>		✓	✓	
<i>Mahadevan (2000)</i>	✓	✓	✓	
<i>Amit et Zott (2001)</i>		✓	✓	
<i>Magretta (2002)</i>	✓	✓		
<i>Stähler (2002)</i>	✓	✓		
<i>Linder et Cantrell</i>	✓	✓		
<i>Tapscott (2001)</i>		✓	✓	
<i>Tapscott et al. (2000)</i>		✓	✓	
<i>Alt et Zimmermann (2000)</i>	✓	✓		
<i>Petrovic et al. (2001)</i>	✓	✓		✓
<i>Chesbrough et Rosenbloom (2002); Chesbrough (2007a), (2007b)</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Afuah et Tucci (2001)</i>	✓	✓	✓	
<i>Rappa (2010)</i>		✓		
<i>Osterwalder (2004)</i>				
<i>Osterwalder et Pigneur (2004, 2005, 2009)</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Johnson et al. (2008)</i>	✓	✓	✓	
<i>Shafer et al. (2003)</i>	✓	✓	✓	✓

Ainsi, lorsque nous procéderons aux *études de cas au Chapitre V*, nous nous baserons sur la définition de Shafer et al. (2004) pour évaluer les modèles d'affaires analysés. En effet, leur définition nous semble la plus pertinente et la plus complète.

Afin d'enrichir davantage les différents concepts qui découlent de cette définition, nous allons passer en revue au point 2.2 les notions de structure de l'industrie, d'avantage compétitif et de chaîne de valeur, ainsi que les concepts de désintermédiation et de réintermédiation. Afin de couvrir la composante « *réseau de valeur* », nous nous attarderons également sur les principes d'effets réseau et d'écosystème.

2.2. Concepts clés

Comme on pu le voir au cours de l'analyse des différentes définitions sur la notion de modèle d'affaires, l'accent a été mis sur la notion de création de valeur. Comme l'ont précisé Chesbrough et Rosenbloom (2002), il faut trouver le bon modèle d'affaires, ou l'architecture de revenus, pour être en mesure de capturer la valeur.

Selon Porter (2001), la valeur économique pour une entreprise est simplement la différence entre ses prix et ses coûts, mesurée sur le long terme, preuve de sa viabilité. La création de valeur est déterminée par les deux facteurs clés suivants: la structure de l'industrie (qui nous permet de prendre le pouls de l'industrie en ce qui attrait à la rentabilité moyenne par compétiteur) et l'avantage compétitif (Porter, 2001). De ces deux concepts fondamentaux découlent les notions de chaîne de valeur, de désintermédiation et de réintermédiation, que nous allons également voir plus en détail. Finalement, nous nous attarderons sur deux autres éléments phares récurrents dans l'analyse sur les modèles d'affaires : les notions de réseau et d'écosystème.

2.2.1. La structure de l'industrie

Selon Porter, l'attractivité de la structure d'une industrie dépend des cinq forces concurrentielles suivantes (*figure 2.2*) : le risque de substituts, le risque de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs et le degré de rivalité dans l'industrie (Porter, 2001).

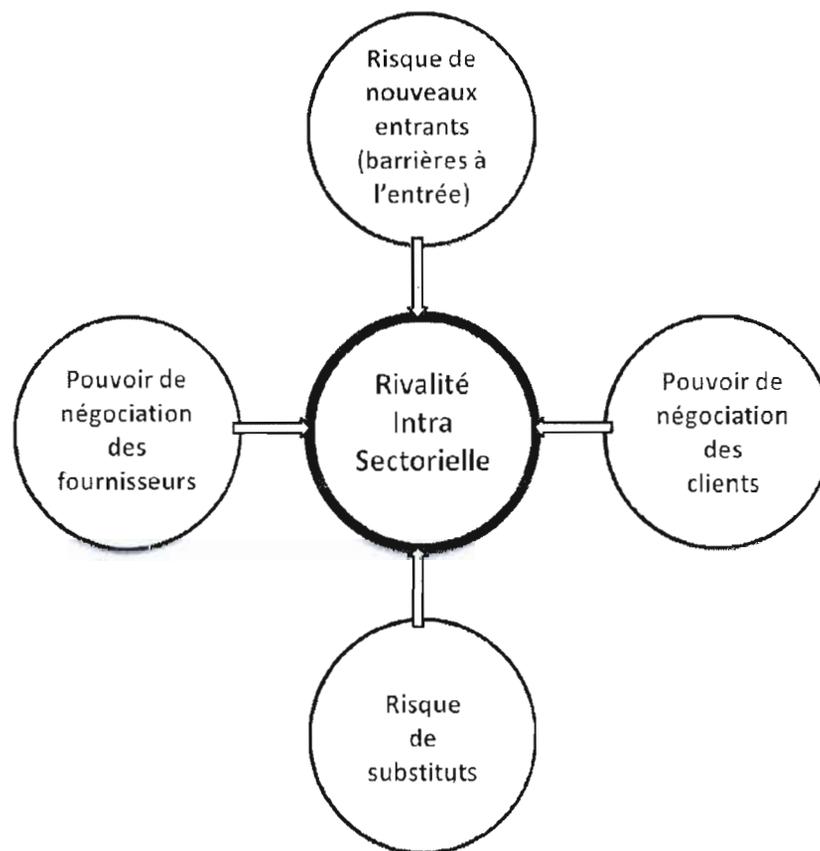


Figure 2.2 : Modèle des cinq forces de Porter. Adapté de Porter, 2001.

Selon Porter, l'impact d'Internet sur l'attractivité des structures des industries est dans une large majorité négatif. En effet, le pouvoir des acheteurs est en hausse étant donné la facilité d'accès à l'information, lui permettant une meilleure comparaison des ratios qualité-prix. Les faibles barrières à l'entrée - dues notamment à l'accès facilité et peu onéreux à ce réseau mondial de distribution qu'est Internet - augmentent le risque de nouveaux entrants. Le risque de substituts est également à la hausse, étant donné les vastes possibilités qui s'offrent aux fournisseurs et acheteurs. Avec Internet, on est passé d'une concurrence locale à une concurrence globale, ce qui pousse le degré de rivalité dans l'industrie à la hausse. (Porter, 2001).

Par ailleurs, les technologies d'Internet permettent de réduire les coûts, mais en même temps, les structures de coûts tendent de plus en plus vers les coûts fixes, ce qui oblige les compagnies à se lancer dans des guerres de prix afin de demeurer compétitives (Porter, 2001).

Alors qu'Internet permet aux compagnies une envergure géographique accessible, cette expansion leur coûte bien souvent leur rentabilité (Porter, 2001).

« The great paradox of the Internet is that its very benefits - making information widely available; reducing the difficulty of purchasing, marketing, and distribution; allowing buyers and sellers to find and transact business with one another more easily - also make it more difficult for companies to capture those benefits as profits ».

Porter (2001)

En effet, la différenciation en ligne devient de plus en plus difficile, le prix étant souvent le seul élément sur lequel s'appuyer. Ainsi, les technologies d'Internet continueront de faire pression sur la rentabilité dans de nombreuses industries. (Porter, 2001).

2.2.2. L'avantage compétitif

Alors qu'Internet pousse les marges de profit à la baisse, Porter (2001) affirme qu'il est de plus en plus important pour les entreprises de se différencier de leurs concurrents grâce à un avantage compétitif durable : par des avantages de coûts, des avantages de prix, ou l'application des deux.

Les avantages de coûts et de prix peuvent être obtenus grâce à l'efficacité opérationnelle et le positionnement stratégique (Porter, 2001).

Selon la théorie du management par les ressources (« *Resource based View theory* »), une firme possède un avantage compétitif durable lorsque sa ressource stratégique est de grande valeur, rare, difficilement imitable, et non substituable (Barney, 1991).

Dans certains cas, l'innovation est telle qu'on peut parler d'innovation de rupture stratégique : selon Constantinos et Constantinos (2003), l'innovation de rupture stratégique sous-entend de nouvelles règles du jeu qui sont à la fois *différentes de* et *en conflit avec* les façons de faire traditionnelles.

Dans le même ordre d'idées, on peut citer Joseph Schumpeter (1942) qui définit le concept de *destruction créatrice* de la façon suivante :

processus de mutation industrielle (...) qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant continuellement des éléments neufs

Joseph Schumpeter (1942)

D'après Schumpeter, l'innovation cause des bouleversements dans le marché, qui permettent l'ascension de nouvelles firmes et le déclin de larges firmes qui étaient jusque là en position de domination de marché (Schumpeter, 1942). Ceci arrive grâce à l'introduction :

d'un produit, d'une technique, d'une source de ravitaillement, d'un nouveau type d'organisation (par exemple l'unité de contrôle à très grande échelle) - c'est-à-dire la concurrence qui s'appuie sur une supériorité décisive aux points de vue coût ou qualité et qui s'attaque, non pas seulement aux marges bénéficiaires et aux productions marginales des firmes existantes, mais bien à leurs fondements et à leur existence même.

Joseph Schumpeter (1942)

Les modèles d'affaires ne sont pas des construits statiques, mais subissent eux aussi des changements fréquents en réponse à leur environnement. Tout comme la technologie (qui bouleverse les façons de faire existantes, les marchés, et le macroenvironnement), les modèles d'affaires peuvent également être une source d'innovation de rupture. (Fleisher et Bensoussan, 2007).

Les nouveaux modèles d'affaires permettent aux compagnies innovatrices une toute autre façon de concurrencer les firmes rivales dans un environnement d'affaires existant (Constantinos et Constantinos, 2003).

Constantinos et Constantinos (2003) proposent cinq réactions possibles aux innovations de rupture : (1) se concentrer sur ses activités actuelles et investir dans le modèle d'affaires traditionnel; (2) ignorer simplement l'innovation; (3) attaquer l'innovation grâce à sa propre innovation de rupture; (4) adopter l'innovation tout en gardant ses activités de base; ou (5) adopter l'innovation en abandonnant ses façons de faire.

2.2.3. La chaîne de valeur

Afin de mesurer l'influence des technologies de l'information sur une firme et son modèle d'affaires, il est intéressant d'analyser sa chaîne de valeur. La chaîne de valeur comprend une série d'activités interreliées (comme la gestion des forces de vente, la fabrication de composants ou encore la livraison de produits) qui permettent de produire et de distribuer des biens ou des services et de créer de la valeur. Ces activités ont des points de connexion avec les activités des fournisseurs, des réseaux de distribution et des consommateurs. (Porter, 2001).

La chaîne de valeur est un cadre d'analyse qui permet de comprendre comment les différentes activités affectent la structure de coûts de la compagnie et par le même biais la proposition de valeur qui en découle (Porter, 2001) : il permet donc de comprendre comment la firme analysée crée de la valeur à l'interne lors de ses affaires en ligne (Amit et Zott, 2001).

Mais il existe différentes chaînes de valeur qui se croisent et s'entremêlent, notamment dans la production d'un CD de musique. Ces chaînes incluent la chaîne de valeur de la maison de disques (développement de contenu, production, impression du livret, production du clip vidéo promotionnel, etc.), du distributeur (logistique, entreposage, actions marketing locales, etc.), ainsi que celle de toutes les autres parties prenantes, notamment celle des fournisseurs de matières premières (équipements de musique, CDs vierges, entretien, etc.). (Tuomola, 2004).

Ainsi, on remarque que les rôles des joueurs traditionnels dans l'industrie de la musique ont changé dramatiquement depuis l'émergence d'Internet (Beek et al., 2005). De nombreuses firmes étaient d'avis qu'Internet et le commerce en ligne leur permettraient d'éliminer leurs intermédiaires afin de vendre directement aux consommateurs finaux et par la même

occasion, de diminuer leurs coûts (Anderson et Anderson, 2002). Des études mesurant l'impact d'Internet sur le rôle des différents intermédiaires ont donné des résultats contradictoires : certains affirmaient qu'Internet éliminerait définitivement certains intermédiaires (d'où la notion de « *désintermédiation* »), alors que d'autres auteurs prétendent qu'ils deviennent de plus en plus indispensables (Jallat et Capek, 2001).

La *désintermédiation* raccourcit la chaîne de valeur, diminuant le rôle des intermédiaires ou les rendant dans certains cas inutiles. Dans l'industrie de la musique en ligne, ces intermédiaires incluent les maisons de disques, les grossistes et les détaillants. La vente en ligne de produits culturels sous un format immatériel peut grandement raccourcir la chaîne de valeur, étant donné qu'il n'y a plus de produit physique qui nécessite des camions pour le transport, des entrepôts ou des étagères pour la vente au détail. Cette désintermédiation diminue théoriquement le prix pour le consommateur final. (Tuomola, 2004).

Mais d'un autre côté, un artiste doit inclure au moins un fournisseur de réseau (ISP) à sa chaîne de valeur pour ses besoins de connexion à Internet. Si un artiste vend à travers son site web un CD qu'il a enregistré dans son propre studio d'enregistrement, il doit tout de même inclure dans sa chaîne de valeur l'achat de services de masterisation audio et de duplication de CDs d'une compagnie externe – un CD-R copié fait maison ne peut être considéré un article de vente viable. Par ailleurs, la distribution du CD par voie postale ajoute des coûts au prix de vente final. (Tuomola, 2004).

Donc, la distribution numérique ne diminue pas nécessairement le nombre de fonctions dans la chaîne de valeur, mais à la place substitue les participants, surtout en ce qui a trait à la distribution. Ce phénomène est ce que Leyshon (2000) appelle la réintermédiation (Tuomola, 2004).

« The conventional view of intermediaries overlooks why they exist; they solve customers' problems and, thereby, producers' problems ».

Anderson et Anderson (2002)

Les intermédiaires existent parce qu'ils fournissent des services à valeur ajoutée (Jallat et Capek, 2001).

Selon Anderson et Anderson (2002), les neuf activités qui permettent aujourd'hui aux intermédiaires de créer de la valeur sont : la collecte d'informations sur les acheteurs, les vendeurs et sur les produits, les économies d'échelle et d'envergure, les services de distribution (temps/espace), l'assurance qualité, l'anonymat et la conception de services sur mesure.

2.2.4. Effets réseau

La notion d'*effets réseau* est née de la loi de Metcalfe dans les années 80, loi qui stipule que « *l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent* » (Michel, 2003). Alors que les coûts du réseau augmentent de façon linéaire avec le nombre de connections (Hendler et Golbeck, 2008), la valeur d'un réseau réside dans le nombre de liens qu'il permet entre les membres du réseau (McAfee et Oliveau, 2002), valeur qui est proportionnelle au carré du nombre d'utilisateurs totaux. Or, le nombre de liens potentiels augmente pour chaque utilisateur lorsqu'un nouvel utilisateur se joint au réseau : ainsi, la valeur croît de façon exponentielle (Hendler et Golbeck, 2008).

La loi Metcalfe a été utilisée pour expliquer la croissance de plusieurs technologies, des téléphones fixes aux réseaux sociaux en ligne (Hendler et Golbeck, 2008).

Sur Internet, chaque nouvelle page web augmente la valeur pour chacun des utilisateurs (Saloner et Spence, 2002), étant donné que l'on peut établir des liens entre les différentes pages web (Hendler et Golbeck, 2008).

Selon Porter (2001), les effets réseau sur Internet permettent aux firmes de profiter d'économies d'échelle et d'augmenter ainsi les barrières à l'entrée.

Cependant, il est difficile pour des compagnies seules de capturer les bénéfices des effets réseau, étant donné l'ouverture d'Internet, ses standards et ses protocoles, ainsi que la facilité de navigation. Par ailleurs, créer des effets réseaux demande de larges investissements qui peuvent avoir un impact négatif sur la profitabilité (Porter, 2001).

Les différentes notions que nous venons de voir nous serviront de guide à travers l'analyse et la rédaction de ce mémoire.

2.3. Modèles d'affaires et l'industrie de la musique

« To look past these temporary problems and acknowledge a far larger, more frightening one — our business model is unsustainable — takes courage. Bertelsmann did it when the company announced the innovative deal between its mammoth music operation and Napster. If ever an industry needed to face the hard reality that it has an unsustainable business model, it's the recording business; whether Napster lives or dies, file sharing has ended the era of selling music primarily on plastic disks. Yet most of the industry is still focused on trying to make the change go away by suing Napster ».

Colvin (2001)

Comme nous venons de le voir, les modèles d'affaires peuvent subir des innovations de rupture et ainsi transformer toute une industrie. Que l'on se réfère à Darwin et à la

sélection naturelle ou encore à Levitt et la myopie marketing, une chose est certaine : les firmes doivent s'adapter, au risque de disparaître (Vaccaro et Cohn, 2004).

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux modèles d'affaires en ligne qui sont proposés par différents auteurs pour l'industrie de la musique, ce qui nous permet de faire un premier état de la situation.

Slinger et Hillman (2001) proposent cinq modèles d'affaires en ligne pour l'industrie de la musique. Comme Afuah et Tucci (2003), ils proposent l'abonnement, le paiement par téléchargement, et la publicité. Mais ils décrivent aussi deux autres modèles d'affaires en ligne, comme le modèle d'affaires basé sur le « *data mining* », qui selon Rygielski et al. (2002) peut être défini comme suit :

« data mining—the extraction of hidden predictive information from large databases—organizations can identify valuable customers, predict future behaviors, and enable firms to make proactive, knowledge-driven decisions »

Rygielski et al. (2002)

Quant à Buhse (2001), il affirme que les modèles d'affaires pour l'industrie de la musique en ligne peuvent être classés selon quatre scénarios différents. Dans le premier scénario, la musique en ligne permet la promotion du modèle d'affaires traditionnel (*modèle d'affaires de brique et mortier*). Les revenus sont dans ce premier cas générés par des activités de marchandisage et de publicité en ligne. Dans le deuxième scénario, les consommateurs finaux sont prêts à payer pour des services supplémentaires afin d'accéder à la musique en ligne. Le troisième scénario stipule un modèle d'affaires basé sur la gestion des droits numériques (ou DRM – Digital Rights Management). Finalement, le quatrième scénario propose un modèle d'affaires où les technologies de pair-à-pair (Peer-to-Peer) permettent aux consommateurs d'utiliser un *super système de distribution* (de l'anglais « super

distribution ») leur facilitant le partage et les recommandations de titres musicaux. (Buhse, 2001).

Vaccaro et Cohn (2004), de leur côté, identifient trois modèles d'affaires dans l'industrie de la musique : le modèle d'affaires traditionnel (de brique et de mortier), le modèle d'affaires rebelle (basé sur le pair-à-pair illégal grâce à Internet), et le nouveau modèle d'affaires (téléchargements légaux) qui offrent deux sous-modèles d'affaires : le paiement par téléchargement (tel que l'offre iTunes d'Apple) et l'abonnement mensuel (comme on le trouve sur Musicmatch ou Napster 2.0). (Vaccaro et Cohn, 2004).

Quant à Beek et al. (2005), ils décrivent deux types de nouveaux modèles d'affaires prometteurs dans l'industrie de la musique en ligne : le premier est un modèle d'affaires qui selon eux intègre la création, l'acquisition, la création de valeur et la distribution numérique de contenu à l'aide d'une plateforme (logiciel spécialisé) permettant aux maisons de disques de profiter d'effets réseaux; le deuxième est un modèle d'affaires qui se concentre sur les compétences motrices de la firme et qui trouve les partenaires adéquats pour soutenir la stratégie organisationnelle.

Selon Papagiannidis et Berry (2007), les modèles d'affaires traditionnels dans l'industrie de la musique étaient basés sur un réseau de quatre activités génératrices de valeur : la créativité, la reproduction, la distribution et la consommation. Pour ce qui est des modèles d'affaires en ligne, Papagiannidis et Berry (2007) citent également la typologie d'Afuah et Tucci (2003), soit la commission, la majoration, la publicité, la production, l'abonnement, le référencement et le paiement par service.

Amberg et Schröder (2007) ont identifié quatre catégories de modèles d'affaires, classées selon les deux critères de sélection suivants : le type de compensation (abonnement ou paiement par téléchargement) et le degré de dépendance à un fournisseur ou à une

technologie (physique ou numérique). Les quatre catégories de modèles d'affaires sont les suivants (Amberg et Schröder, 2007):

- Catégorie A: Modèles d'affaires en ligne qui sont basés sur le paiement par téléchargement et qui sont indépendants de la technologie du fournisseur.
- Catégorie B: Modèles d'affaires en ligne qui sont basés sur le paiement par téléchargement mais qui sont dépendants de la technologie du fournisseur.
- Catégorie C: Modèles d'affaires qui sont basés sur l'abonnement.
- Catégorie D: Modèles d'affaires qui incluent des commissions sur la revente de contenu audio numérique.

Amberg et Schröder concluent en affirmant que les modèles d'affaires actuels ne répondent pas aux besoins des consommateurs finaux. La disparité entre l'offre et la demande laisse place à des modèles d'affaires innovants qui sauraient être plus proches des attentes des différentes parties prenantes. (Amberg et Schröder, 2007).

Chris Anderson, en se basant sur le principe de la longue traîne (Anderson, 2008), propose un modèle d'affaires pour l'industrie de la musique en ligne basé sur la gratuité (Anderson, 2009).

« While the last century's Free was a powerful marketing method, this century's Free is an entirely new economic model. (...) Today the most interesting business models are in finding ways to make money around free ».

Anderson, 2009

La longue traîne se base sur les possibilités de stockage illimitées qu'offrent les nouvelles technologies d'Internet, rendant ainsi des marchés de créneau aussi compétitifs et attractifs que les « *hits* » ou marchés de masse (2008). En citant l'exemple de Radiohead, il explique comment la gratuité comme modèle d'affaires permet aux artistes d'élargir leur réseau de fans, d'augmenter le taux de participation aux concerts et même d'accroître les ventes de CDs Premium (Anderson, 2009).

Plus récemment, Chotard (2009) a proposé neuf modèles d'affaires en ligne, soit le modèle publicitaire, le modèle du courtier, l'abonnement, l'e-boutique, l'affiliation, le service à la demande, le modèle Freemium, et l'infomédiaire. Selon lui, « *il existe (...) peu de modèles purs mais plutôt des hybrides innovants, fluctuant au gré de l'adoption inégale des technologies et des services* ». La notion de « modèle d'affaires hybride » sous-entend un modèle d'affaires composé de plusieurs modèles d'affaires différents (*par exemple, le modèle publicitaire auquel on ajoute une offre d'abonnement et de service à la demande*), tels que l'ont proposé également Weill et Vitale (2001), ou encore Rappa (2010).

Finalement, selon Bhattacharjee et al. (2009), les nouveaux modèles d'affaires en ligne dans l'industrie de la musique doivent s'inspirer des cinq tendances suivantes : l'expérience du produit (demande de portabilité et de flexibilité), la *recherche* comme produit (développement de processus permettant une recherche facilitée de musiques selon les goûts individuels des consommateurs), l'extension de la gamme de produits (demande croissante de sonneries pour téléphones portables, l'accès à de la musique dans les jeux vidéos ou dans les réseaux sociaux, etc.), les licences pour le téléchargement légal (comme sur iTunes par exemple), et un modèle de prix innovants (comme le système de prix variables fluctuant en fonction de la demande, tel qu'en vigueur sur le site Amie Street).

2.4 Cadre d'analyse

Comme nous l'avons précisé au cours de la revue de littérature sur les modèles d'affaires, nous nous baserons sur Shafer et al (2004) lors de l'analyse des maisons de disques à l'étude. Afin de représenter ces compagnies dans leur environnement d'affaires, nous avons décidé d'ajouter le concept d'écosystème d'affaires selon Moore (1996).

Notre cadre d'analyse est illustré à la *figure 2.3 ci-dessous*.

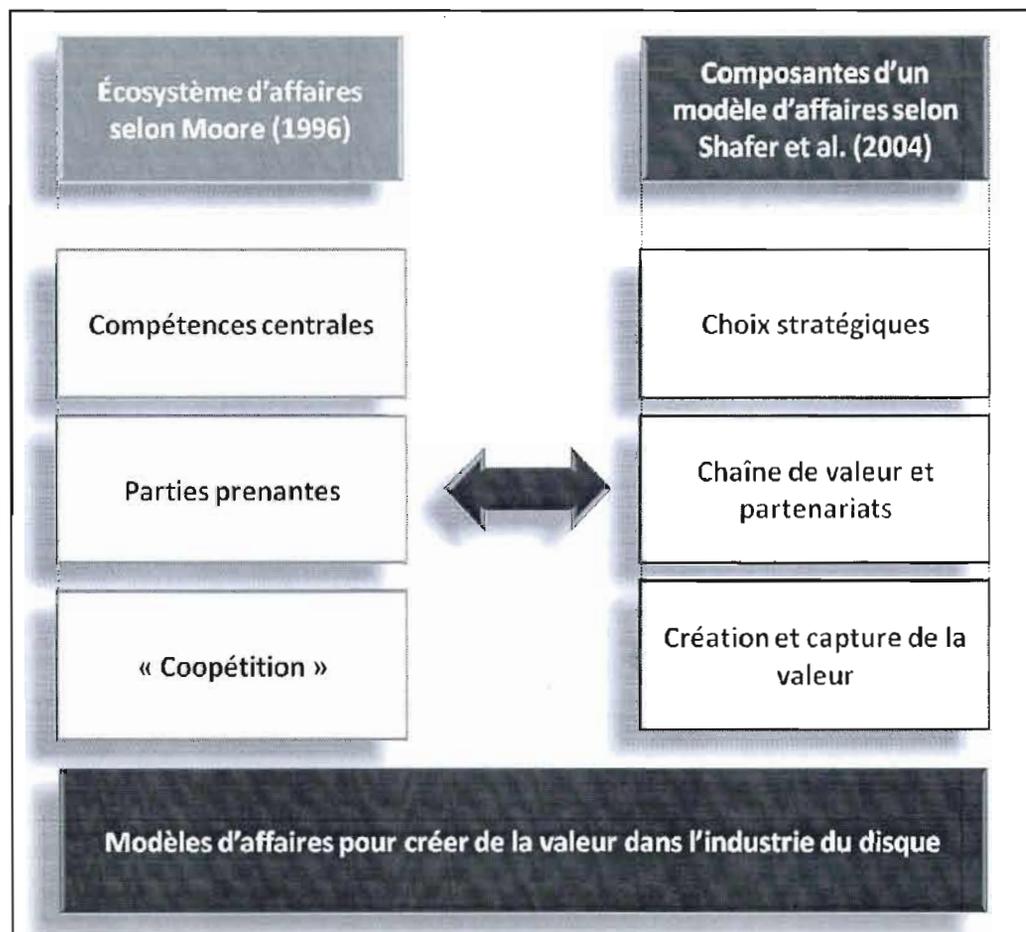


Figure 2.3 : Cadre d'analyse : L'écosystème d'affaires selon Moore (1996) et les composants d'un modèle d'affaires selon Shafer et al. (2004).

La théorie de l'écosystème découle du phénomène d'effets réseau que nous avons vu au point (2.2.4). Dans son livre « *The Death of Competition* », Moore (1996) écrit qu'un écosystème est une communauté économique supportée par une fondation d'interactions entre organisations et individus. Cette communauté économique produit des biens et des services de valeur pour les consommateurs, qui sont eux-mêmes membres de l'écosystème. Les organismes membres comprennent également les fournisseurs, les producteurs principaux, les concurrents, et d'autres parties prenantes (Moore, 1996). La notion d'écosystème d'affaires « *repose sur l'existence de leaders qui vont faire évoluer les membres de la communauté vers des visions partagées et vont faire émerger les fonctions et les formes de contributions individuelles qui se complètent (dans le cadre de l'écosystème) et se renforcent ou se légitiment mutuellement* » (Paulré, 2009).

Les logiques traditionnelles des rapports entre firmes (coopération ou concurrence) peuvent être dépassées par de nouvelles logiques plus ambiguës (« coopétition »). C'est dans ce cadre d'analyse que pourra être comprise la notion d'écosystème d'affaires.

Pellegrin-Boucher, 2005

Moore utilise le terme de « co-évolution » ou « coopétition » pour se référer à ce phénomène : « *In the new world, strategy based on conventional competition and cooperation gives way to strategy based on coevolution – which in turn defines a new level of competition* » (Moore, 1996).

Si on prend l'exemple d'Apple, on s'aperçoit que les compagnies qui produisent les accessoires pour l'iPod sont des membres de l'écosystème d'affaires de l'iPod. Mais à elles s'ajoutent les maisons de disques qui fournissent le contenu disponible sur *iTunes (site de téléchargement en ligne lié à l'iPod)* et tous les consommateurs qui achètent de la musique depuis iTunes (Moore, 2005).

Dans cette perspective, des firmes rivales ne se font pas seulement concurrence au niveau des produits et services offerts. « *Que l'on songe à la concurrence entre Apple et Dell : la concurrence va au-delà de deux produits matériels. Ce sont deux univers et deux conceptions de l'informatique, voire deux langues, qui s'opposent* » (Paulré, 2009).

James Moore considère que dans le monde contemporain la façon de concevoir les frontières des secteurs ou des industries ne sont pas pertinentes, parce que les métiers et les activités productives sont comme des organismes co-évolutifs dont l'évolution, difficilement prévisible, se déroule dans le contexte d'un écosystème constamment changeant que personne ne contrôle. L'univers industriel d'une activité est très vaste. La concurrence continue à y exister mais se manifeste non pas entre les biens proposés par des firmes individuelles, mais entre des écosystèmes.

Paulré (2009)

La figure 2.4 à la page suivante illustre un écosystème d'affaires typique selon Moore (1996).

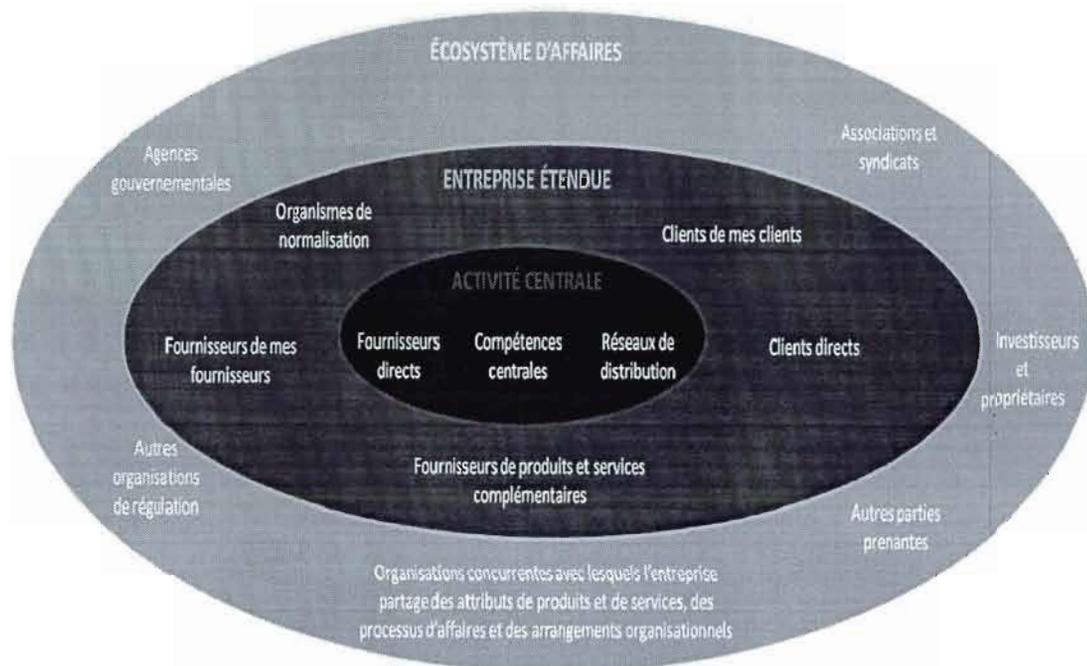


Figure 2.4 : Exemple typique d'un écosystème d'affaires. Adapté de Moore (1996).

Comme Moore le précise, la taille des écosystèmes varie selon les compagnies analysées (Moore, 1996). Par ailleurs, les « écosystèmes n'ont pas de frontières fixes. Ils sont en mouvements permanents au gré des coévolutions des membres composant l'écosystème d'affaires » (Gueguen et Torrès, 2004).

L'utilisation de la notion d'écosystème comme cadre d'analyse nous oblige à regarder au-delà des frontières apparentes d'une entreprise, nous permettant une analyse plus complète et globale. Comme l'a mentionné Michel Kalika (2000), Internet a bouleversé « les frontières traditionnelles des secteurs industriels. Le mot d'ordre est celui de transversalité » (Gueguen et Torrès, 2004).

Les alliances, les groupes d'intérêts, les accords de commercialisation et de R&D, les lobbies, les partenariats, les contrats de co-traitance, les groupes de pression contribuent à faire émerger des entités relationnelles qui ne correspondent ni au concept d'industrie, ni à celui de filière. La dynamique concurrentielle apparaît alors de plus en plus complexe en raison des multiples interactions entre entreprises qui se développent au gré des coopérations mais aussi du fait des manoeuvres prédatrices dont le but est parfois l'élimination d'un concurrent direct.

Gueguen et Torrès (2004)

Donc réduire notre analyse à la structure de l'industrie telle que Michael Porter (2001) le propose serait insuffisant. Ainsi, les « *écosystèmes d'affaires fournissent un cadre particulièrement pertinent pour l'analyse concurrentielle entre concurrents à la fois hétérogènes et en interactions complexes* » (Gueguen et Torrès, 2004), comme c'est le cas dans l'industrie de la musique.

2.5 Méthodologie de recherche

2.5.1 Une approche qualitative

Pour être en mesure d'analyser la dynamique de l'industrie mondiale et québécoise du disque, l'adaptation des différentes parties prenantes suite à l'émergence d'Internet, les modèles d'affaires des compagnies à l'étude ainsi que de faire ressortir les principales tendances qui pèsent sur l'industrie, nous avons décidé d'utiliser une approche descriptive, soit l'approche qualitative, plus particulièrement l'étude de cas. Selon Yin (2003):

« Case study (...) is appropriate when investigators either desire or are forced by circumstances (a) to define research topics broadly and not narrowly, (b) to cover contextual or complex multivariate conditions and not just isolated variables, and (c) to rely on multiple and not singular sources of evidence ».

Ce qui s'applique parfaitement à notre sujet de recherche. Gagnon (2005) ajoute que « *l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle des processus inhérents à différents phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation* ». Selon Ellinger et al. (2005), l'étude de cas a été fortement utilisée dans le cadre de recherches dans le domaine des affaires, de l'éducation, des sciences politiques et de l'économie.

L'intérêt de l'étude de cas réside surtout dans le processus de recherche qui favorise « la découverte plus que la confirmation » de nouveaux savoirs et qui apporte une compréhension riche des réalités étudiées. Elle est ainsi une méthodologie aidant à cerner un phénomène à l'aide de stratégies de collecte de données diversifiées. Le choix d'une diversité de stratégie est également favorable à la mise en évidence des données qui sont convergentes, permettant ainsi la triangulation de celles-ci. Une telle triangulation contribue à appuyer la validité des résultats de la recherche menée selon une approche inductive »

Villemagne, 2006

Selon Yin (2003), l'étude de cas permet surtout d'expliquer le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène. C'est ce que nous allons essayer de faire à travers l'analyse des modèles d'affaires des maisons de disques à l'étude, en essayant de répondre à la question principale suivante: « Comment les maisons de disques se sont adaptées à l'émergence d'Internet ? ».

Gagnon (2005) écrit que les principales forces de l'étude de cas sont :

(...) de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée.

Mais bien sûr, comme toute autre méthode de recherche, l'étude de cas comporte quelques limites : *« elle est onéreuse en temps (...), la validité externe de ses résultats pose problème, une étude de cas pouvant difficilement être reproduite par un autre chercheur. Finalement, elle présente des lacunes importantes quant à la généralisation des résultats »* obtenus (Gagnon, 2005).

2.5.2 Échantillonnage

L'industrie du disque est en situation d'oligopole : les quatre Majors – Universal Music, Warner Music, Sony BMG et EMI Music - se partagent près de 80% du marché mondial. Ces compagnies existaient déjà bien avant l'émergence d'Internet, d'où l'intérêt d'en analyser deux d'entre elles, afin d'évaluer d'un côté l'impact de cette innovation de rupture sur leurs activités, et de l'autre côté de comprendre comment elles se sont adaptées à leur nouvel environnement d'affaires.

Nous avons choisi Universal Music et Warner Music, Universal Music étant le leader mondial de la musique enregistrée et de l'édition musicale, et Warner Music étant la quatrième plus importante maison de disques au monde, comme on va le voir lors de l'analyse de l'industrie.

Pour pouvoir comparer l'évolution des modèles d'affaires des Majors par rapport à la situation au Québec, nous avons choisi d'analyser trois maisons de disques québécoises : StoboSonic, une petite maison de disques spécialisée dans la production audio-vidéo; Tandem.mu, une compagnie de taille moyenne qui s'est diversifiée non seulement dans la production de disques, mais également d'émissions télé et autres; et finalement la Division Musique de Quebecor Media, conglomérat média et leader du marché québécois.

Ces trois compagnies, bien qu'elles oeuvrent dans le même marché, sont à des stades d'évolution différents, desservent des segments distincts et poursuivent des stratégies d'affaires divergentes. Elles donnent ainsi un meilleur portrait de l'état actuel de l'industrie du disque québécoise, puisque les trois segments d'affaires sont représentés.

2.5.3 Collecte et analyse de données

Les données recueillies proviennent de deux types de sources : primaires et secondaires.

En ce qui attrait aux données primaires, elles ont été recueillies lors des entrevues avec des représentants des maisons de disques québécoises : François Lamoureux, fondateur de StoboSonic; Simon Rivard, VP Distribution chez Quebecor Media – Secteur Musique, et François Richer, Directeur Général chez Tandem.mu. Les questionnaires utilisés lors des entrevues sont *disponibles aux annexes A.3, A.4 et A.5*. Ces questionnaires ont été divisés en quatre principaux thèmes : (1) la présentation de la compagnie et de son écosystème d'affaires; (2) l'avènement d'Internet et l'impact sur ses activités; (3) le modèle d'affaires aujourd'hui et (4) l'ouverture (tendances futures) et conclusions. Mais les questions ont été adaptées aux maisons de disques interviewées, en fonction de leur taille, de leur domaine d'expertise, ou encore des données disponibles sur Internet, afin d'optimiser les résultats de chacune des entrevues effectuées. *Le tableau 2.3 à la page suivante présente les dates des entrevues, et d'autres caractéristiques liées aux entretiens effectués.*

Tableau 2.3 : Principales caractéristiques des entrevues effectuées auprès des trois maisons de disques québécoises.

Nom du participant et de la compagnie interviewée	Nombre d'entrevues	Date d'entrevue	Lieu d'entrevue	Notes :
François Lamoureux, fondateur de StrobeSonic	1	23 septembre 2010	400 Atlantic, suite 407	<ul style="list-style-type: none"> • Le formulaire de consentement a été signé • L'interviewé a approuvé d'être enregistré et cité (son nom et le nom de la compagnie représentée) • Une copie du mémoire lui sera envoyée
Simon Rivard, VP Distribution, Quebecor Media, Secteur Musique	1	24 septembre 2010	Siège social, Archambault	<ul style="list-style-type: none"> • Le formulaire de consentement a été signé • L'interviewé a approuvé d'être enregistré et cité (son nom et le nom de la compagnie représentée) • Une copie du mémoire lui sera envoyée
François Richer, Directeur Général chez Tandem.mu	1	2 novembre 2010	Siège social, Tandem.mu	<ul style="list-style-type: none"> • Le formulaire de consentement a été signé • L'interviewé a approuvé d'être enregistré et cité (son nom et le nom de la compagnie représentée) • Une copie du mémoire lui sera envoyée

Quant aux données secondaires, nous les avons choisies en fonction de leur crédibilité et de leur fiabilité, utilisant même la triangulation des données afin de nous assurer de leur qualité.

Ces données proviennent essentiellement des sept sources suivantes :

- **Revue spécialisée :** Harvard Business Review, McKinsey Quarterly, MIT Sloan Management, Strategic Management Journal, Strategy & Business, Journal of Management, Business Horizons, The Economist, California Management Review, Richard Ivey School of Business, etc.
- **Articles de presse :** Times, Le Monde, The Economist, Le Devoir, Advertising Age, Le Journal du Net, Guardian, The Gazette, Forbes, The New York Times, etc.
- **Magazines spécialisés dans l'industrie du disque et/ou le commerce électronique :** Wired, Billboard, Electronic Markets, Journal of Enterprise Information Management, Réseaux, Digital Media Wire, Music Week, Soundstreams, Popular Music, Hooked On Digital, European Journal of Information Systems, Technology in Society, etc.
- **Livres sur les modèles d'affaires et l'industrie du disque :** Afuah et Tucci (2001), Allaire et Firsirotu (2004), Anderson (2008), Buhse (2001), Currie (2004), Fleisher et al. (2007), Johnson et al. (2008), Saloner et Spence (2002), Stähler (2002), Tapscott et al. (2000), Torregano (2010a), Chesbrough et al. (2006), etc.
- **Sources gouvernementales :** Statistiques Canada, Institut de la Statistique du Québec, Conseil des Arts et des lettres, Conseil des Arts et des Lettres (CALQ), etc.
- **Associations et autres organismes spécialisés :** Association québécoise de l'industrie du disque (ADISQ), Recording Industry Association of America (RIAA), Canadian Recording Industry Association (CRIA), International Federation of Phonographic Industry (IFPI), Association canadienne des industries de la musique, Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, Syndicat National de l'Édition Phonographique, etc.
- **Sites Internet :** sites corporatifs (afin d'accéder aux rapports annuels des maisons de disques analysées par exemple), tels que Vivendi, Universal, Warner, Tandem, Quebecor Media, etc.

En ce qui attrait à l'analyse des données, nous nous sommes basés sur les quatre phases décrites par Gagnon (2005) :

1. **Épurer les données** : « *s'assurer que les données collectées sont pertinentes à la recherche* »;
2. **Coder les données recueillies** : « *relever les unités d'information directement associées au phénomène sous étude* »;
3. **Analyser les données codifiées** : « *faire parler les données et vérifier si des tendances s'en dégagent, c'est-à-dire si certaines évidences de différentes sources convergent vers des faits similaires* »; et
4. **Rédiger chaque étude de cas** : « *organiser en récit les données recueillies et analysées, mais aussi et surtout à les réintroduire dans leur contexte spécifique* ».

2.5.4 Fiabilité, validité, limites et contributions de l'étude

Comme nous l'avons décrit au point 2.5.1, l'étude de cas comme méthode de recherche comporte plusieurs forces, mais aussi quelques faiblesses : d'un côté, elle assure une validité interne importante, notamment à travers la triangulation des données; mais de l'autre, sa validité externe est faible, puisqu'un autre chercheur n'arrivera pas forcément aux mêmes résultats, et bien sûr, on ne peut généraliser les conclusions d'une telle étude (Gagnon, 2005).

L'autre limite de notre analyse réside dans le fait que nous n'avons pas eu accès à des données financières pour la majorité des compagnies analysées, données qui nous auraient permis d'évaluer l'importance des tendances observées (en termes de composantes des modèles d'affaires) par rapport aux retours sur investissements réels. Ces données sont confidentielles et stratégiques, et c'est pour cette raison que les compagnies n'ont pas voulu les partager.

L'analyse des modèles d'affaires des trois maisons de disques québécoises – enrichie par les entrevues personnelles en tête-à-tête avec François Lamoureux, fondateur de StrobeSonic; Simon Rivard, Vice-Président de la Distribution chez Quebecor Media (secteur Musique); et François Richer, Directeur Général chez Tandem.mu – est la principale contribution de ce mémoire. Grâce à l'intervention de ces trois représentants de l'industrie, il nous a été possible de dresser un meilleur profil de l'état actuel de l'industrie du disque québécoise. La comparaison de l'évolution de ces modèles d'affaires versus ceux des Majors dans l'industrie est une autre contribution importante. Cette comparaison nous a permis d'apporter, au dernier chapitre du mémoire, des recommandations basées sur les tendances observées en termes de modèles d'affaires pour les maisons de disques québécoises.

2.6 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons commencé par présenter les fondements théoriques du concept de modèle d'affaires. Par la suite, nous sommes passés à travers les principaux concepts clés qui nous permettront d'analyser les compagnies à l'étude dans le cadre du mémoire. Après avoir présenté le cadre d'analyse retenu, soit l'amalgame entre les composantes d'un modèle d'affaires selon Shafer et al. (2004) et le concept d'écosystème selon Moore (1996), nous avons fini ce chapitre en définissant notre méthodologie de recherche, soit l'étude de cas.

Au prochain chapitre, nous allons passer à l'analyse de l'industrie du disque mondiale et canadienne.

CHAPITRE III

L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE

Dans ce chapitre, nous allons commencer par un bref survol historique des principaux événements et technologies qui ont révolutionné l'industrie du disque (3.1), et qui de ce fait ont contribué à la naissance de nouveaux modèles d'affaires. Par la suite, nous présenterons quelques chiffres clés qui marquent cette industrie (3.2), dans une perspective globale (3.2.1), suivi d'une analyse plus locale (3.2.2).

3.1 Historique

« Schumpeter's view on capitalism was that innovations by entrepreneurs are the force that sustains long-term economic growth, even as it destroys the value of established companies. If you look around it's not hard to see evidence of this creative destruction; vinyl records were replaced by cassette tapes, which were in turn replaced by CDs, which in their turn are being replaced by MP3s which is leading to the destruction of the music industry as we know it and the emergence of a new style of music industry, one which is shaped by the low cost of worldwide digital distribution which has been facilitated by the Internet ».

Crickett (2008)

3.1.1 À travers diverses destructions créatrices

Comme Crickett (2008) l'a écrit, l'industrie du disque illustre très bien le principe de la destruction créatrice selon Schumpeter, que nous avons déjà introduit au chapitre II.

Dans le passé, les changements technologiques (apparition de la radio, du 33 tours ou de la cassette) ont souvent aussi remis en question l'organisation de l'industrie, provoquant l'entrée de nouveaux acteurs ou la modification des modèles d'affaires.

Bourreau et Labarthe-Piol (2004)

Tout a commencé avec Thomas Edison en 1877 et la création du premier phonographe, ce « *qui marque la naissance de la musique enregistrée* ». Le premier bouleversement dans l'industrie du disque est survenu au cours des années 20 avec l'adoption massive de la radio. « *Entre 1922 et 1929, le nombre de récepteurs de radio (aux États-Unis) passe ainsi de 50.000 à 10 millions. Dès 1922, la diffusion de musique gratuite à la radio est perçue comme une menace par l'industrie phonographique* ». De plus, on a assisté à une diminution des ventes de phonogrammes, ce qui s'est traduit par une baisse du chiffre d'affaires de l'industrie du disque de \$100 millions en l'espace de 12 ans (\$106 millions en 1921, alors qu'il n'était plus que de \$6 millions en 1932). L'industrie du disque a connu sa première restructuration, qui a mené à la disparition de petites firmes et à des opérations de fusions-acquisitions, dont l'achat de *Victor et Columbia Records* par la *Radio Corporation of America* en 1938. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

Les ventes de disques vont croître de manière considérable durant les années 70 avec l'introduction de la cassette audio, qui permet la consommation de musique en situation de mobilité, et l'arrivée d'un nouveau genre musical, le disco.

Bourreau et Labarthe-Piol (2004)

Mais fin des années 70, l'industrie est à nouveau en perte de vitesse, notamment à cause de la récession économique. Afin de faire face aux baisses des ventes, les grandes maisons de disques ont décidé de faire des mises à pied et de concentrer leurs efforts marketing et financiers uniquement sur des artistes de renom (Grenier, 1993).

Le Québec a lui aussi été touché par les initiatives de redressement des grands labels, qui avaient décidé de ne produire plus que 38 albums québécois en 1987, comparativement à 180 en 1979. Ce désinvestissement dans le marché local a permis le développement de labels indépendants, qui ont contrôlé le marché québécois depuis. (Grenier, 1993).

« L'année 1979 marque un réveil brutal pour l'industrie du disque. Les ventes de disques chutent de 11% aux États-Unis et de 20% en Angleterre » (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004). Comme en 1922 avec le développement des récepteurs radio, les industriels ont pointé du doigt les ventes de cassettes vierges comme étant à l'origine des diminutions des ventes (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004)

Une étude réalisée par C.B.S. en 1980 soutient que la copie de musique sur cassettes vierges coûte des centaines de millions de dollars à l'industrie du disque. La R.I.A.A. lance alors une campagne intitulée « Home Taping Is Killing Music » (« les copies sur cassettes tuent la musique ») et milite pour le reversement d'un montant perçu sur les ventes de supports vierges. Toutefois, une étude du Copyright Royalty Tribunal publiée la même année indique que les utilisateurs de cassettes audio sont également les plus gros acheteurs de disques.

Avec le lancement du compact disc en 1982, l'industrie du disque a connu à nouveau une ascension de son chiffre d'affaires, qui durera près de 20 ans (Hull, 2004). Ce nouveau format offrait non seulement une meilleure qualité de son pour le consommateur final, mais également des marges bénéficiaires bien plus élevées que les disques vinyles pour les exploitants. *D'autres évènements, comme « la création de la chaîne « Music Television » (MTV) et l'arrivée du baladeur (walkman) au début des années 80 relancent également*

l'intérêt du public pour la musique enregistrée ». (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004). Comme l'écrivent Bourreau et Labarthe-Piol (2004), « *la crise de l'industrie était due, au moins en partie, à une évolution du support (la possibilité d'enregistrer sur cassette). Elle est résolue et dépassée par une autre évolution du support (l'arrivée du CD)* ».

Comme on peut le voir clairement à la figure 3.1, « *les supports d'enregistrement ont un cycle de vie : ils se développent, connaissent une apogée, puis entrent dans une période de déclin* ». Au summum de son succès commercial dans les années soixante-dix, la technologie vinyle a fini par être remplacée par la cassette, qui elle à son tour a été progressivement remplacée par le format CD. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004)

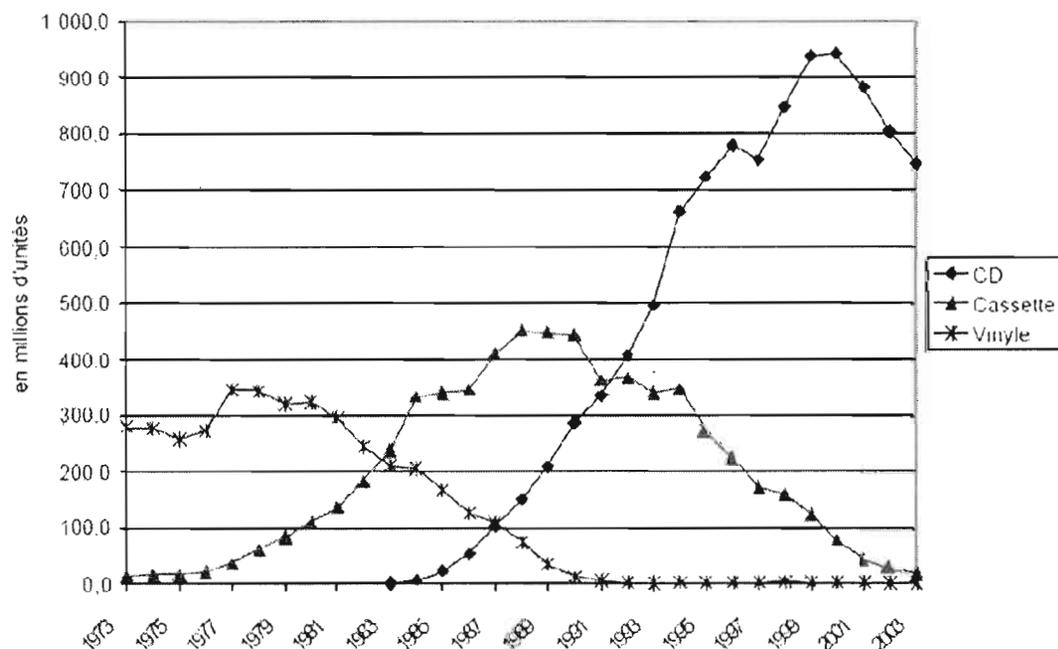


Figure 3.1 : Ventes d'albums par format aux États-Unis (en millions d'unités). Bourreau et Labarthe-Piol, 2004)

Les années 80 ont été marquées par une forte concentration du marché de la musique : on a pu assister à de multiples activités d'intégration (horizontale et verticale) par les Majors dans les domaines du multimédia et du divertissement (Grenier, 1993).

Alors que l'industrie du disque semblait finalement capitaliser avec succès sur la création du CD, le World Wide Web est né « *des mains de Tim Berners Lee qui introduisit, dans l'environnement Internet, le principe du lien hypertexte* » en 1989. « *Cette percée permit dès lors la démocratisation d'Internet* » (Bisaillon, 2008). Peu de temps après, l'institut de recherche allemand Fraunhofer a créé le format MP3, qui a été standardisé par l'ISO en 1992. Le MP3 (diminutif de MPEG – 1 Layer Three), qui est une « *technique de compression des formats numériques audio* », résulte de recherches basées sur les normes préétablies par le MPEG – Moving Pictures Experts Group, qui détient quant à lui « *le standard international pour la compression vidéo* » (Le Ballois, 2002). En 1996, le MP3 a obtenu un brevet aux États-Unis, année qui a marquée la naissance de la musique numérique sur Internet. L'année suivante, Winamp (lecteur multimédia) et le site *mp3.com* ont vu le jour. (Le Ballois, 2002).

En 1998, alors qu'il n'avait que 18 ans, Shawn Fanning est allé plus loin en créant Napster, premier logiciel de partage de musique numérique en format MP3 (Le Ballois, 2002). Alors que dans un premier temps le logiciel n'était destiné qu'à son cercle d'amis, deux ans après sa création on dénombrait 60 millions d'utilisateurs (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

L'année 1998, est aussi l'année de l'invention du premier baladeur MP3: le MPMAN F10, de la compagnie coréenne Saehan Information Systems, qui mesurait 91 x 70 x 165,5 mm et disposait d'une mémoire flash d'à peine 32 Mo, ce qui lui permettait de stocker à peu près 8 chansons (Smith, 2008). Fin de la même année, la compagnie DIAMOND Multimédia RIO, avait elle aussi lancé sur le marché un baladeur MP3, le PMP 300, qui pour un prix inférieur

(200\$ versus 250\$) proposait la même capacité, en termes de mémoire, ce qui lui avait valu un plus grand succès sur le marché (Sanyas, 2008).

3.1.2 Napster et le début de la fin

« Unwittingly, Fanning's creation had successfully spawned a new industry known as peer-to-peer (P2P) file sharing, and it had thrown the traditional recording industry into chaos. Napster had become the epicentre of a commercial and legal debate on redefining intellectual property laws for not only audio, but also for video and text ».

Slinger et Hillman (2001)

La RIAA (*Recording Industry Association of America*) a décidé de réagir au vu du succès toujours grandissant des sites de téléchargement gratuits sur Internet, en intentant des procès contre la compagnie DIAMOND Multimedia et contre le site Napster, de Shawn Fanning (Newton, 2001), ainsi qu'en les accusant de faire baisser les ventes de CDs et d'augmenter les barrières à l'entrée du marché de la distribution en ligne, au détriment des maisons de disques (Cherney, 2008).

DIAMOND Multimedia a gagné contre la RIAA, sous l'argument que la compagnie n'était pas responsable de ce que sa clientèle faisait des produits achetés. Quant à Shawn Fanning et à son site d'échanges (Napster), il a eu plus difficile : les Majors (Universal, BMG, Sony Music, Warner Music et Emi Group) ont joint la RIAA dans le procès. Même certains groupes de musique comme Metallica et Dr Dre ont sauté sur l'occasion qui s'offrait à eux. (Wershler-Henry, 2002).

Napster a essayé de résoudre l'affaire en s'associant à la compagnie Bertlsmann AG, dans le but de créer un nouveau service en collaboration avec les grandes maisons de disques. Cependant, ces dernières ont refusé la proposition de collaboration, car elles

n'entrevoient pas le potentiel de marché ni l'avenir légal de la musique sur Internet (Wershler-Henry, 2002).

En juillet 2001, après une longue bataille judiciaire, Napster a été forcé à fermer son site Web. Mais d'autres sites qui offraient les mêmes services d'échange de musique sous format MP3 ont vu le jour, dont Gnutella et Kazaa qui ont adopté une « *architecture décentralisée* » faisant en sorte que « *les requêtes des utilisateurs ne (soient) plus gérées par un serveur central* », afin de se protéger contre d'éventuelles procédures judiciaires. C'est pourquoi les Majors se sont attaqués aux utilisateurs des sites d'échange : en 2003, on dénombrait 261 plaintes pour violation de copyright. Le but principal était de décourager les plus importants fournisseurs de contenus. « *Sur ces réseaux (...) les internautes échangent massivement des fichiers, et en particulier des fichiers musicaux, pour un coût marginal quasiment nul. Ces échanges de musique numérique, qualifiés de « pirates », menaçaient (soi-disant) l'équilibre économique de l'industrie du disque* ». La RIAA a estimé à 26% la baisse des ventes de CDs entre 1999 et 2003. L'IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) a quant à elle évaluée à « *800 millions le nombre de fichiers musicaux (...) disponibles sur les réseaux P2P* » en janvier 2004. À part les mesures judiciaires entreprises contre les sites d'échange et leurs utilisateurs, les grands Majors de l'industrie du disque ont également développé des systèmes de gestion de droits numériques (communément appelés DRM - Digital Rights Management), qui sont des « *verrous technologiques* » (Ramarques, 2007) limitant la reproduction d'une œuvre numérique. Autre mesure entreprise par les Majors, le développement de plateformes électroniques afin d'y vendre leur propre répertoire. Vivendi a développé le site Pressplay, Warner en collaboration avec EMI et Bertelsman a lancé le site MusicNet. Par contre, « *ces plateformes n'ont toutefois jamais connu de succès commercial, en particulier parce que chaque plateforme ne proposait qu'un catalogue de titres restreint* ». (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004). Au tableau 3.1 à la page suivante, une liste des principaux sites de vente de musique en ligne pour 2004 est présentée.

Tableau 3.1 : Principaux services de vente de musique en ligne. Bourreau et Labarthe-Piol, 2004.

Vendeur	Positionnement stratégique	Modèle d'affaire	Entrée sur le marché
iTunes Music Store	Vendeur final	Vente de titres de musique et d'un bien complémentaire (lecteur MP3 'iPod')	Avril 2003
Napster 2.0	Vendeur final	Vente de titres musicaux au titre et sous la forme d'abonnement	Octobre 2003
Rhapsody	Vendeur final	Vente de titres de musique et d'un bien complémentaire (logiciel de lecture de fichiers musicaux)	Décembre 2001
Musicmatch	Vendeur final	Vente de titres musicaux et d'un bien complémentaire (logiciel de lecture de fichiers musicaux) et d'autres services (radio en ligne, personnalisation musicale)	Vente en ligne de titres depuis 2003 (entrée en 1997)
OD2	Distributeur	Marque blanche pour des vendeurs finals (comme MSN). Fourniture de titres et d'un logiciel	Mai 2000

Ces différents sites diffèrent non seulement au niveau de la proposition de valeur, mais également au niveau du standard utilisé pour les fichiers numériques : « *Apple propose le format AAC pour iTunes, Sony le format ATRAC pour Sony Connect, Napster 2.0 utilise le format WMA de Microsoft* ». Les consommateurs finaux se trouvent face à des risques d'incompatibilité, les limitant dans leur expérience d'utilisation : le fichier téléchargé sur une plateforme ne fonctionnera peut-être pas sur une autre plateforme numérique. (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

Comme on l'a vu dans l'historique de l'industrie du disque, l'apparition de nouvelles technologies au service des consommateurs finaux (comme la radio, les cassettes ou encore les sites d'échanges gratuits) a toujours été dénoncée par les maisons de disques comme

étant à l'origine des baisses de leurs ventes et de leurs chiffres d'affaires. Et leurs réactions ont toujours été les mêmes : faire appel à la justice.

Un bref survol historique de la jurisprudence américaine permet de dégager une constante. Chaque fois qu'est apparue une nouvelle invention facilitant la diffusion ou la reproduction d'œuvres musicales, les tribunaux se sont montrés réceptifs aux arguments des détenteurs de droits d'auteur qui cherchaient à protéger leurs droits dans le cadre de l'utilisation du nouveau médium. Dans les cas cependant où on a cherché à se servir de la loi sur le droit d'auteur pour stopper complètement l'utilisation d'une technologie innovatrice, ces tribunaux n'ont montré aucune sympathie aux titulaires de droits d'auteur.

Pepin (2002)

Essayer de freiner la diffusion d'une nouvelle technologie permettait aux maisons de disques de ne pas avoir à se remettre en question et de préserver le même modèle d'affaires. Mais,

la crise numérique de l'industrie du disque a ceci de particulier qu'elle touche à la fois le support (avec la dématérialisation de la musique) et la promotion (avec de nouveaux outils permis par les technologies de l'information, comme les communautés d'expérience). (...) La dématérialisation et la numérisation du « bien musical » permettent sa reproduction pour un coût marginal nul. Par ailleurs, un morceau de musique numérique (c'est-à-dire, dématérialisé) peut être distribué à un coût négligeable sur Internet.

Bourreau et Labarthe-Piol (2004)

C'est ce qui différencie cette crise des autres connues dans l'industrie. Ainsi, même si les grandes maisons de disques ont commencé par réagir à la crise du numérique de la même façon qu'elles l'avaient fait en réponse aux crises antécédentes, elles ont fini par être contraintes de revoir leur modèle d'affaires et d'essayer de créer des opportunités d'affaires là où jusqu'ici elles ne percevaient que des menaces, au risque de disparaître.

L'évolution et l'adaptation des modèles d'affaires des grandes maisons de disques face à cette nouvelle crise du 21^{ème} siècle, c'est ce que nous allons voir en détail lors des études de cas de Warner Music Group et Universal Music Group, adaptation que nous comparerons à celle des maisons de disques québécoises interviewées (*Chapitre V*).

3.2 L'industrie du disque : chiffres clés et tendances

« Without music, life would be an error »
Friedrich Wilhelm Nietzsche (1954)

3.2.1 Marché mondial et tendances

L'industrie du disque mondiale est très concentrée : quatre Majors se partagent près de 75% du marché mondial. Le leader avec 25,1% des parts de marché est la maison de disques Universal Music Group, suivi de Sony BMG Music Entertainment avec 23,5%, d'EMI Music Group avec 13,4% et de Warner Music Group avec 12,7%. Le reste du marché mondial est partagé entre différents labels indépendants qui comptent pour 25,3% des parts de marché (Sutherland et Straw, 2007). Les principaux marchés mondiaux sont l'Europe, l'Asie et les États-Unis, comme on peut le voir au *tableau 3.2 ci-dessous*. L'évolution des ventes dans ces marchés entre 2007 et 2008 est disponible au *tableau 3.3 à la page suivante*.

Tableau 3.2 : Ventes de musique enregistrée (en millions de \$US) pour 2008. IFPI - International Federation of Phonographic Industry, 2008)

	Physical	Digital	Performance rights	Total
USA	3,138.7	1,783.3	54.8	4,976.8
Europe	5,808.8	750.8	576.2	7,308.8
Asia	3,600.9	1,063.6	108.1	4,772.7
Latin America	430.3	62.6	25.7	518.6
Global	13,829.3	3,783.8	802.0	18,415.2

Tableau 3.3: Variation des ventes de musique enregistrée entre 2007 et 2008. IFPI - International Federation of Phonographic Industry, 2008)

	Physical	Digital	Performance rights	Total
USA	-31.2%	+16.5%	+133.3%	-18.6%
Europe	-11.3%	+36.1%	+11.3%	-6.3%
Asia	-4.9%	+26.1%	+14.6%	+1.0%
Latin America	-10.3%	+46.6%	+16.7%	-4.7%
Global	-15.4%	+24.1%	+16.2%	-8.3%

Comme on a pu le lire *au tableau 3.2*, l'industrie mondiale du disque était évaluée à près de 18,5 milliards de \$US en 2008 (IFPI, 2008), mais les ventes globales sont en baisse depuis la dernière décennie : juste entre 2004 et 2009, les ventes ont connu une baisse de 30% (IFPI, 2010). Selon la compagnie Deloitte, l'industrie du disque est toujours en pleine transformation dû aux nouvelles technologies d'Internet, et elle projette encore une baisse du chiffre d'affaires global pour plusieurs années à venir (August, 2009).

L'Europe demeure le marché mondial le plus important (*tableau 3.2*), et les ventes de musique sous format physique continuent de générer toujours la majorité des revenus, bien que ces revenus soient en baisse (*tableau 3.3*) (IFPI, 2008).

Quant au marché mondial de la musique numérique, il était évalué à près de 3,8 milliards de \$US en 2008. Les ventes de musique numérique sont en hausse, notamment en Amérique Latine (+46,6%) et en Europe (+31,1%) (IFPI, 2008).

En 2009, l'*International Federation of Phonographic Industry* a estimé le marché mondial de la musique numérique à 4,2 milliards de \$US, en hausse de 12% depuis 2008. Par ailleurs, 2009 est une année record : c'est la première fois que les ventes du marché numérique représentent 27% des revenus globaux du marché du disque (IFPI, 2010).

Aux États-Unis, les ventes en ligne de musique enregistrée sous différents formats ont augmenté de 28,1% en termes d'unités vendues (*tableau 3.4*). Ce sont surtout les ventes de vidéos de musique en format numérique qui ont connu la plus forte progression (+46,7%), suivi des téléchargements d'albums (+33,9%) et de singles (+27,5%) (IFPI, 2008).

L'industrie du disque génère plus de valeur en ligne, que d'autres industries du secteur créatif, à l'exception de l'industrie des jeux vidéo (*figure 3.2 à la page suivante*).

Tableau 3.4: Ventes de musique numérique aux États-Unis (en millions de \$US). RIAA, 2008.

Digital		2007	2008	% CHANGE 2007-2008
(Units Shipped)	Download Single	809.9	1,033.0	27.5%
(Dollar Value)		801.6	1,022.7	27.6%
	Download Album	42.5	56.9	33.9%
		424.9	568.9	33.9%
	Kiosk ¹	1.8	1.6	-8.7%
		2.6	2.6	-1.2%
	Music Video	14.2	20.8	46.7%
		28.2	41.3	46.7%
	Total Units	868.4	1,112.3	28.1%
	Total Value	1,257.2	1,635.4	30.1%
	Mobile ²	362.0	338.4	-6.5%
		880.8	816.3	-7.3%
	Subscription ³	1.8	1.6	-15.0%
		201.3	188.2	-6.5%
	Digital Performance Royalties ⁴	47.0	81.8	74.1%

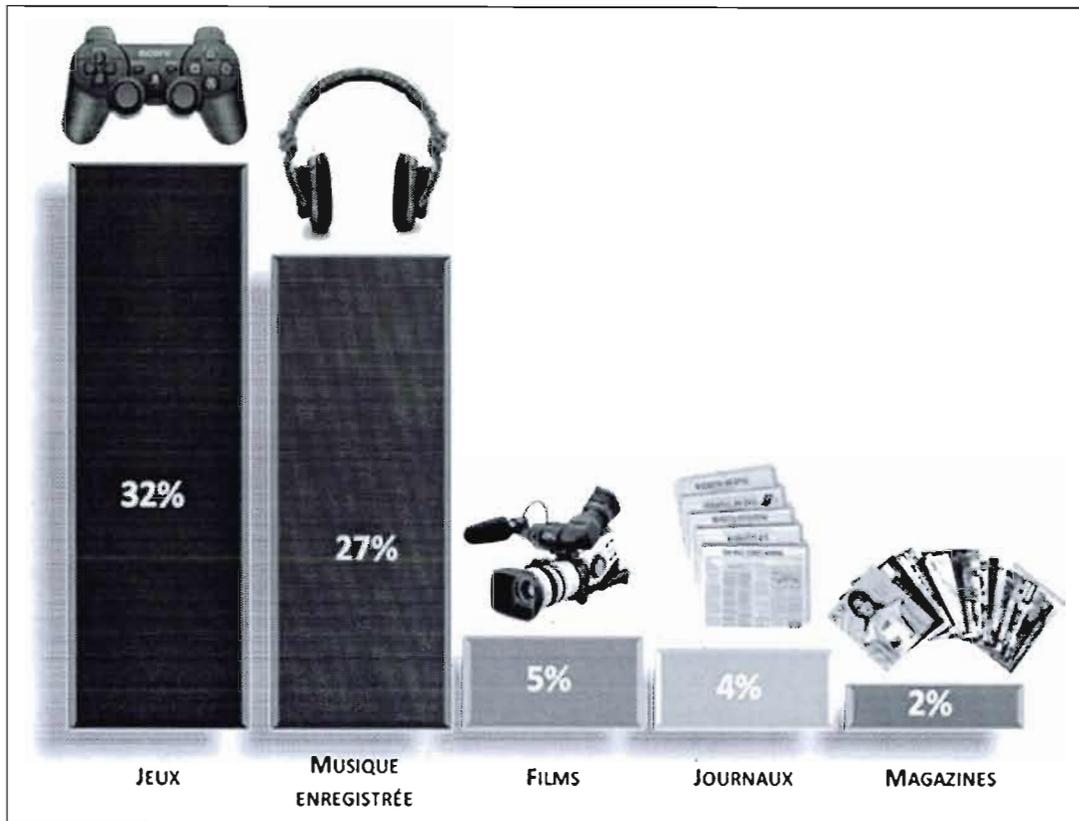


Figure 3.2 : Revenus globaux numériques par secteur. Adapté d'IFPI (2010).

Dans l'ensemble, le marché de la musique numérique représente 40% du marché total américain, avec iTunes comme principal détaillant (25% des parts de marché), suivi de Wal-Mart, Best Buy et Amazon (IFPI, 2010).

Contrairement aux États-Unis, en Europe seulement 15% des ventes totales proviennent des ventes sous format numérique. Selon une étude réalisée par la compagnie *Jupiter Research*, plusieurs facteurs expliquent ce retard dans l'adoption par les consommateurs du format numérique, dont le phénomène de piratage : les cinq plus importants marchés européens comptent 29,8 millions de membres de réseaux de partage illégaux par exemple (IFPI, 2010).

Comme on peut le voir à la figure 3.3, c'est en 2001 que les ventes de Cds de musique ont connu leur apogée en Europe. Depuis, les ventes se sont effondrées, surtout à partir de 2007.

Dès 2010, on assiste à une dématuration du marché, marché qui jusqu'ici était en saturation. Cette dématuration s'appuie sur les ventes croissantes de musique en ligne et mobile qui redonnent une nouvelle vie au marché.

Selon les estimations de la compagnie *Jupiter Research*, la moitié des revenus générés par l'industrie du disque en 2012 devraient provenir de l'exploitation des formats numériques.

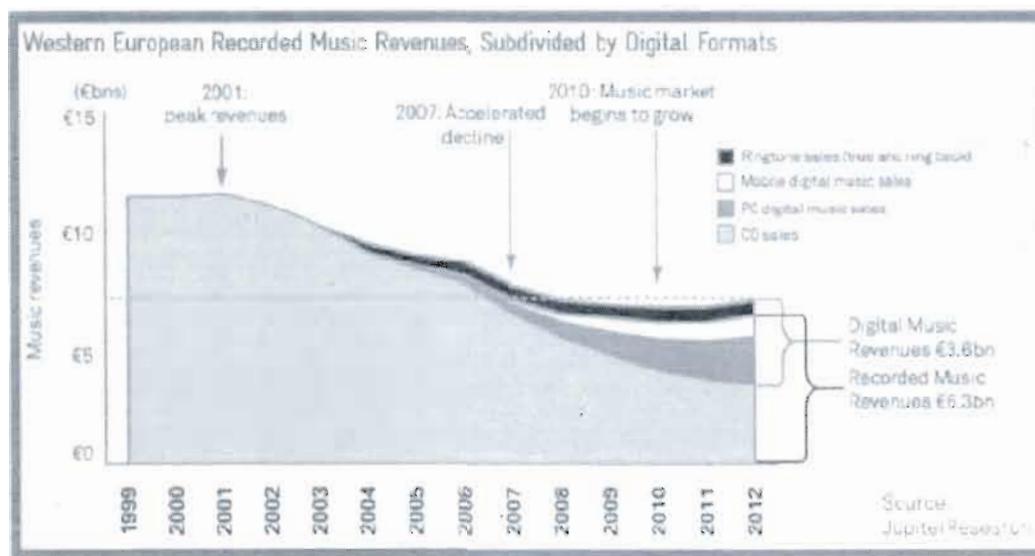
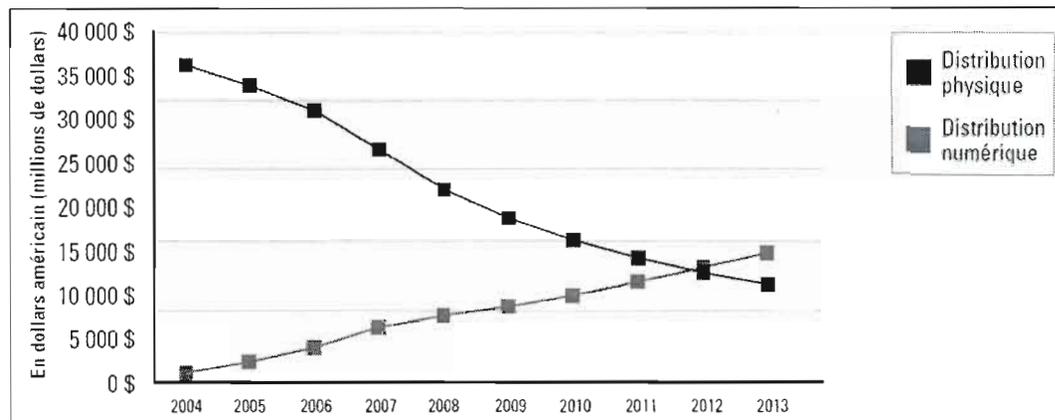


Figure 3.3: Revenus générés par format eu Europe. Cardew (2008).

D'un point de vue global, tant les ventes de « singles » (+10%) que les ventes d'albums (+20%) sont en hausse depuis 2008. Les abonnements à des services de musique en ligne continuent également de croître, et représentent déjà 5% des ventes numériques totales en 2009 (IFPI, 2010).

La firme de recherche *Aarkstore Enterprise* projette une croissance de la valeur mondiale de l'industrie numérique du disque: selon elle, l'industrie passera d'une valeur de 4,81 milliards de \$US en 2009 à 13,74 milliards en 2013, ce qui se traduit par une hausse du taux actuariel de 30% en l'espace de 4 ans (Aarkstore Enterprise, 2009).

Les ventes totales de musique issues de la distribution physique devraient quant à elles continuer à baisser, et devraient être dépassées par les ventes de la distribution numérique en 2012, selon les estimations de la compagnie *PricewaterhouseCoopers* (Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, 2009).



Source: PwC, Global and Entertainment and Media Outlook, 2009-2013 pp. 42 and 280.

Figure 3.4 : Marché mondial de la musique enregistrée : distribution physique contre distribution numérique, 2004-2013. Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, 2009)

Cette hausse sera surtout appuyée par une croissance des téléchargements sur des supports mobiles, comme le démontre la *figure 3.5*.

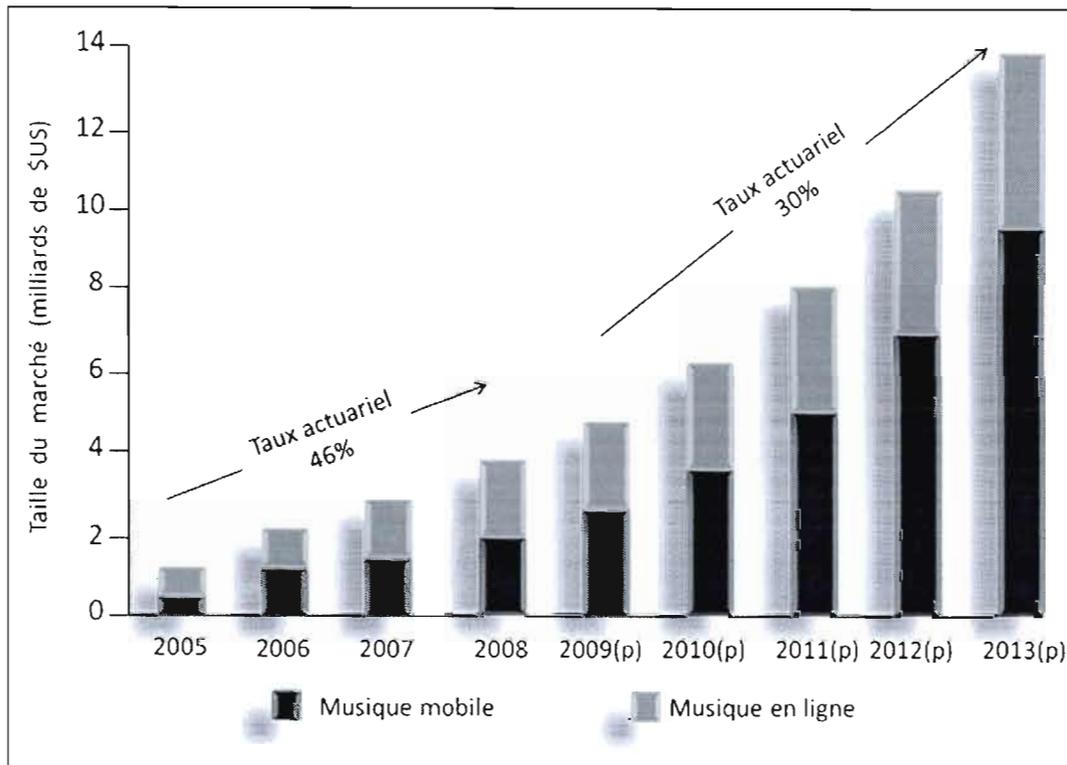


Figure 3.5: Ventes globales réelles et projetées (digitales et en ligne) de l'industrie du disque en milliards de \$US, entre 2005 et 2013. Adapté d'Aarkstore Enterprise (2009).

La musique en ligne et la musique mobile ont toutes deux connu une croissance importante de leurs parts de marché, mais c'est la musique mobile qui connaît la plus importante hausse (50% du marché numérique en 2008 versus 40% en 2005). Selon les projections de la firme Aarkstore Enterprise, le marché de la musique mobile atteindra une valeur de 9,6 milliards de \$US en 2013 (Aarkstore Enterprise, 2009). Par ailleurs,

« The industry is characterized by rapidly changing structure and an evolving value chain. New players are entering the market for digital music distribution and rapidly expanding their revenue streams to match consumer demands. Various partnerships and tie-ups are emerging between players across the value chain »

Aarkstore Enterprise (2009)

En effet, comme nous allons le voir plus en détail au *chapitre suivant (Chapitre IV)*, les fournisseurs de réseau Internet, qui font partis des nouveaux intermédiaires dans l'industrie du disque, deviennent des partenaires d'affaires de plus en plus importants. L'exemple de la compagnie anglaise *Sky Songs* illustre très bien le rôle de ce nouvel intermédiaire à créer de la valeur dans la chaîne de valeur de l'industrie pour diverses parties prenantes (IFPI, 2010).

Naturellement, on ne peut parler du format numérique sans faire mention de l'évolution du taux de pénétration du mobile et des services à large bande à travers le monde:

« One of the key drivers of online music growth is higher broadband and mobile penetration. Global broadband subscribers reached 348.6m at the end of 2007, corresponding to a penetration of 5.3%. In countries with a more developed digital music market, the broadband penetration level is significantly higher than the global average, e.g., Japan 22.1%, UK 25.7% and US 22.3% »

Aarkstore Enterprise (2009)

De façon plus générale, trois tendances principales ont marqué l'année 2009 : la diversification des modèles de tarification (reflet de la recherche en cours pour trouver un

nouveau modèle d'affaires dans l'industrie du disque), l'élargissement de l'offre d'albums en ligne (grâce à des partenariats entre les grandes maisons de disques et différents distributeurs en ligne) et l'augmentation de services dépourvus de verrous anti-copie (communément appelés GDN - gestion des droits numérique, de l'anglais *DRM – Digital Right Management*) (IFPI, 2010).

C'est suite à la décision d'Apple et du groupe Universal de supprimer leurs verrous anti-copie, que d'autres maisons de disques comme Sony Music et Warner Music ont décidé de faire de même (Long, 2009).

L'annonce d'Universal Music est capitale pour l'industrie. Elle intervient alors que les Majors s'étaient jusqu'à présent engagées à supprimer les dispositifs anti-copie seulement six mois après la mise en place de la riposte graduée inscrite dans le projet de loi Création et Internet. Ce dispositif prévoit de suspendre l'accès à Internet des pirates récalcitrants. Après un vote au Sénat au mois d'octobre 2008, le projet doit encore être examiné par les députés.

Long (2009)

Mais le phénomène de piratage continue à être le casse-tête des grandes maisons de disques, qui freine selon eux le potentiel de croissance de l'industrie de la musique en ligne (IFPI, 2010).

« Our vision is music availability everywhere, at any time and in any place. But the biggest question is how do we monetise it in an environment of widespread piracy? ».

Eric Daugan, Senior Vice President, Commercial Strategy
Warner Music Entertainment EMEA (IFPI, 2010)

Les téléchargements illégaux en ligne sont passés de 20 milliards à 40 milliards entre 2005 et 2008, ce qui représente 95% de l'ensemble des téléchargements de musique en ligne pour 2008 (Aarkstore Enterprise, 2009).

Différentes études menées sur le phénomène de piratage divergent au niveau de la conclusion des effets des sites d'échange comme Napster sur la rentabilité de l'industrie du disque.

Oberholzer et Strumpf (2004) écrivent :

« Downloads have an effect on sales which is statistically indistinguishable from zero, despite rather precise estimates. Moreover, these estimates are of moderate economic significance and are inconsistent with claims that file sharing is the primary reason for the recent decline in music sales ».

De même pour Tatsuo Tanaka (2004), qui conclut:

« Based on micro data of CD sales and numbers of downloads, we found that there was very little evidence that file sharing reduces music CD sales in Japan. We controlled simultaneous bias between sales and downloads by instrumental variables, but did not find correlation between CD sales and numbers of downloads ».

D'ailleurs, une étude menée en 2009 par le *BI Norwegian School of Management* auprès de 2 000 utilisateurs de sites d'échanges de plus de 15 ans en Europe a démontré que ces derniers achètent dix fois plus de musique que ce qu'ils ne téléchargent illégalement (Moya, avril 2009).

Mais de se dire que l'absence de preuve est preuve d'absence, c'est se baser sur le principe de parcimonie, qui est de choisir la solution la plus simple, solution facilement réfutable. Dans son rapport annuel, l'IFPI cite nombreuses études académiques qui ont démontré pour le moins un certain degré d'influence du piratage sur les ventes en décroissance de l'industrie du disque (IFPI, 2010).

Il y a tout d'abord l'étude menée par Norbert J. Michel (2006), qui écrit: « *Using household-level data from the Consumer Expenditure Survey, we find support for the claim that file-sharing has decreased sales, but no evidence that the practice has increased sales* ». D'autres études effectuées par les firmes Harris Interactive et Jupiter Research démontrent toutes les deux l'impact négatif des utilisateurs de sites d'échanges sur les ventes de musique, en argumentant sur la baisse ou l'absence d'achats légaux étant donné l'accès à du contenu gratuit (IFPI, 2010).

« Although it is possible that file-sharing functions as some sort of discovery tool for those digital buyers that also file-share, it is reasonable to assume that their spend would be higher if they were not file-sharing. The overall impact of file sharing on music spending is negative ».

Jupiter Research (2009)

Ces études, bien que contradictoires, nous poussent tout de même à conclure qu'il ne reste à l'industrie du disque qu'une seule solution, qui est celle d'innover au niveau de son modèle d'affaires, au lieu d'essayer de combattre le phénomène de piratage comme ils l'ont fait si souvent au cours de leur histoire. Afin de mieux comprendre les réalités plus locales qui touchent ce marché, nous allons dans la prochaine section de ce chapitre passer à l'analyse de l'industrie canadienne du disque, en citant quelques chiffres clés et en identifiant les tendances qui pèsent sur le marché.

3.2.2 Marché canadien et tendances

Comme dans le reste du monde, l'industrie du disque au Canada est dominée par les quatre grands Majors (Universal Music Group, Sony BMG Music Entertainment, EMI Group et Warner Music Group), qui ont généré 72% de l'ensemble des revenus pour l'année 2007, selon l'Ontario Media Development Corporation (OMDC, 2009). Leurs revenus sont passés à

427,3 millions de dollars en 2008, ce qui représente une baisse de 11% par rapport à 2007, alors que les maisons de disques « sous contrôle canadien » ont engendré des revenus d'exploitation à l'hauteur de 177 millions de dollars (Statistique Canada, 2008). Leurs revenus ont par ailleurs connu une hausse de 10% entre 2005 et 2007, en passant de 18% à 28% des revenus d'exploitation totaux (OMDC, 2009).

Beaucoup de petits labels ontariens doivent s'appuyer sur les filières de distribution de ces grandes sociétés afin d'accéder au marché. Comme dans le cas des grands détaillants multinationaux, les petits labels ont de la difficulté à négocier des conditions raisonnables avec ces sociétés.

OMDC (2009)

Le marché le plus important est celui de l'Ontario qui représente 81% des revenus totaux du pays, suivi de la province du Québec avec 16% des revenus totaux (Statistique Canada, 2008).

Les revenus d'exploitation combinés de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore ont totalisé 887,3 millions de dollars en 2008. Le groupe le plus important, celui de la production d'enregistrements sonores et la production et distribution d'enregistrements sonores de manière intégrée, a représenté environ 70 % du total, suivi de l'édition de musique (16 %) et des studios d'enregistrement sonore (13 %) et, enfin, de toutes les autres industries d'enregistrement sonore (1 %).

Statistique Canada (2008)

L'industrie de production d'enregistrements sonores demeure celle qui permet de générer les plus importants revenus. Comme on peut le voir au *tableau 3.5 à la page suivante*, alors que les revenus d'exploitation, sont en baisse depuis 2006, la marge bénéficiaire d'exploitation est en hausse (de 9,6 % à 13,1% entre 2006 et 2008), mais ceci s'explique par une baisse des coûts des principaux postes de dépenses (baisse des dépenses d'exploitation, des salaires, des traitements et des avantages sociaux).

Tableau 3.5 : Statistiques sommaires pour l'industrie de production et de distribution d'enregistrements sonores. Statistique Canada (2008).

	Revenus d'exploitation	Salaires, traitements et avantages sociaux	Dépenses d'exploitation	Marge bénéficiaire d'exploitation	Établissements statistiques
	milliers de dollars			pourcentage	nombre
2008 ^p					
Provinces de l'Atlantique ¹	934	122	817	12,6	16
Québec	97 398	11 083	90 681	6,9	182
Ontario	499 391	60 210	425 596	14,8	152
Provinces des Prairies ²	4 819	1 498	4 745	1,5	28
Colombie-Britannique et les Territoires ³	16 901	2 021	16 338	3,3	47
Canada	619 444	74 934	538 177	13,1	425
2007 ^r					
Provinces de l'Atlantique ¹	1 984	222	1 843	7,1	20
Québec	110 925	13 009	103 623	6,6	171
Ontario	533 544	68 510	460 334	13,7	136
Provinces des Prairies ²	6 042	1 511	5 431	10,1	26
Colombie-Britannique et les Territoires ³	21 154	3 125	25 389	-20,0	46
Canada	673 651	86 377	596 621	11,4	399
2006 ^r					
Provinces de l'Atlantique ¹	878	180	912	-3,9	11
Québec	88 494	10 115	80 515	9,0	152
Ontario	572 622	80 776	535 434	6,5	100
Provinces des Prairies ²	4 392	1 637	4 550	-3,6	13
Colombie-Britannique et les Territoires ³	44 330	1 990	21 349	51,8	44
Canada	710 715	94 698	642 761	9,6	320

1. Les Provinces de l'Atlantique incluent : Terre-Neuve-et-Labrador, Île-du-Prince-Édouard, Nouvelle-Écosse et Nouveau-Brunswick.

2. Les Provinces des Prairies incluent : Manitoba, Saskatchewan et Alberta.

3. Les Territoires incluent : Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut.

Pour ce qui est de la structure des coûts dans l'industrie du disque au Canada, (*tableau disponible à l'annexe B4*) les principaux postes de dépenses sont les coûts des marchandises vendues (32,4% en 2008), les redevances, droits, contrats de licence et redevances de franchisage (27% en 2008) et finalement les salaires, traitements et avantages sociaux (14% en 2008) (Statistique Canada, 2008).

Comme observé dans le reste du monde, les revenus dans l'industrie du disque sont également en baisse au Canada. L'Association de l'industrie canadienne de l'enregistrement (CRIA) évalue les pertes totales de l'industrie du disque canadienne à 465 millions de 1999 à 2004 (Sutherland et Straw, 2007).

Entre 2006 et 2007, les revenus totaux des maisons de disques sont passés de 712,3 millions de dollars à 683 millions (OMDC, 2009). Un an plus tard, l'International Federation of

Phonographic Industry estime à 643 millions de \$CAN l'industrie du disque, ce qui représente une baisse de 7,5% par rapport à l'année précédente (ADISQ – Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo, 2009a).

Ces baisses de revenus sont liées à la diminution prononcée et constante des ventes d'albums de musique sur support physique. Si on regarde *le tableau 3.6 ci-dessous* par exemple, on peut constater qu'entre 2007 et 2008, les ventes de musique sur support physique ont connu une baisse de 17,2% au Québec, alors qu'en moyenne, au Canada pour la même période, cette baisse a été de 14,2% (ADISQ, 2009a).

Tableau 3.6 : Enregistrements sonores vendus dans le monde selon différents formats.
ADISQ, 2009a.

MILLIERS D'UNITÉS									
	Album physique*			Album numérique			Piste numérique		
	2007	2008	Variation	2007	2008	Variation	2007	2008	Variation
Québec	11 282	9 344	-17,2%	230	405	76,3%	2 582	4 108	59,1%
Canada	40 900	35 100	-14,2%	1 980	3 360	69,7%	25 800	40 700	57,8%
France	74 600	64 300	-13,8%	1 600	2 400	50,0%	13 400	19 600	46,3%
États-Unis	435 120	362 600	-20,0%	44 744	65 800	32,0%	781 100	1 070 000	27,0%

* Includ les CD, les singles, les cassette et les disque vinyles. Exclut les enregistrements vidéo.

Mais cette baisse a commencé bien avant 2007, comme l'illustre la figure 3.6. Selon la firme de conseil PricewaterhouseCoopers, les revenus issus de la distribution numérique devraient dépasser ceux de la distribution physique en 2010. D'après une étude menée par le groupe Nielsen, le Canada connaît l'une des plus importantes adoptions du format numérique à travers le monde. (OMDC, 2009). Alors que le nombre de téléchargements moyens au Canada est de 24 par mois, en Ontario on enregistre des téléchargements moyens de 59 pistes. D'ailleurs, « en novembre 2008, Warner Music Group a annoncé que, pour la première fois, les recettes numériques de sa filiale Atlantic Records, avaient devancé les ventes de disques compacts ». (OMDC, 2009). Comme on a pu le voir au tableau 3.6 à la page précédente, entre 2007 et 2008, les ventes d'albums numériques (téléchargements d'albums sous format numérique) ont augmenté de près de 70%. Les principaux sites de téléchargement en ligne au Canada étant Pure Tracks, Archambaultzik.ca, Napster et iTunes (Sutherland et Straw, 2007).

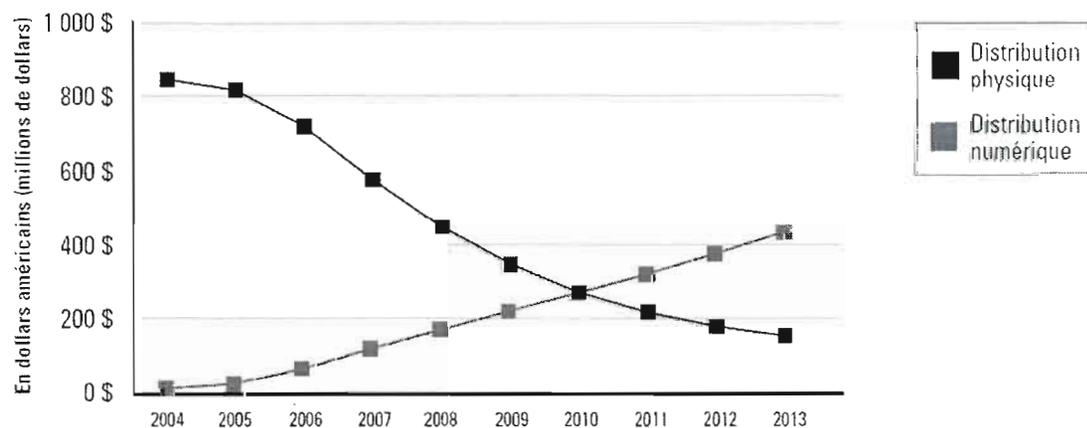


Figure 3.6 : Marché canadien de la musique enregistrée : prévisions des ventes jusqu'en 2013. OMDC, 2009.

Au Québec en 2009 (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010),

il s'est vendu 10,0 millions d'albums, en croissance de 2% par rapport à 2008. Après quatre années successives de baisse, c'est la première fois depuis 2004 que le nombre d'albums vendus (physiques et digitaux) est en hausse. Les ventes de CD se chiffrent à 9,4 millions en baisse de 0,5%, soit la plus faible baisse depuis 2004. Les produits numériques continuent sur leur lancée, avec 0,7 million d'albums en hausse de 68% et 6,6 millions de pistes téléchargées, en hausse de 60%.

Au tableau 3.7 ci-dessous, on remarque que, non seulement les ventes d'albums sur support physique ont connu une baisse de leurs ventes depuis 2004, mais que même les ventes d'enregistrements vidéo (sous format DVD) sont touchées par cette tendance.

Tableau 3.7 : Enregistrements sonores et vidéos musicales vendus selon le type de produit, Québec, 2002 à 2009. Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010.

Nombre d'enregistrements sonores ¹ et de vidéos musicales vendus selon le type de produit, Québec, 2002 à 2009									
	2002 ²	2003 ²	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variation 2009/2008
	k								%
Enregistrements audio en équivalent d'albums ³	12 300,2	12 153,8	12 960,2	12 847,1	12 245,6	11 698,0	10 856,2	10 470,0	4,1
Ensemble des albums	12 300,2	12 153,8	12 054,7	12 790,0	12 129,7	11 498,4	9 739,4	9 965,1	2,3
Support physique ⁴	12 300,2	12 153,8	12 054,7	12 726,4	12 017,6	11 268,5	9 334,1	9 283,0	-0,5
Albums numériques ⁵	-	-	-	63,6	112,1	229,9	405,3	682,1	68,3
Ensemble des pistes	-	-	72,1	741,7	1 507,2	2 595,0	4 118,1	6 563,9	59,4
Pistes numériques téléchargées ⁵	-	-	-	708,2	1 476,1	2 581,5	4 108,2	6 550,7	59,5
Singles	-	-	72,1	33,5	31,1	13,5	9,9	13,2	33,3
Enregistrements vidéo (vidéos musicales)	657,2	740,1	657,2	740,1	785,1	752,9	540,7	390,1	-27,9
Format VHS	10,6	2,5	10,6	2,5	1,3	17,8	12,3	3,2	-74,0
Format DVD	646,6	737,6	646,6	737,6	783,8	735,1	528,4	386,9	-26,8

1. Pour 2002 et 2003, les ventes ont été calculées en cumulant 12 listes mensuelles de tous les titres d'enregistrements sonores vendus au Québec, avec le nombre d'unités vendues pour chaque titre. Le nombre des ventes d'albums physiques a été obtenu en soustrayant les vidéos musicales du nombre total d'enregistrements vendus. Ces données de ventes proviennent de Nielsen SoundScan et ont été compilées par Chloée Martin et autres, Département de communications, Université de Montréal, pour l'Observatoire de la culture et des communications du Québec. À partir de 2004, les ventes d'albums physiques correspondent aux statistiques compilées par Nielsen SoundScan concernant le Québec. Ces statistiques annuelles sont basées sur le cumulatif des ventes de chaque semaine.

2. Pour 2002 et 2003, les ventes de singles sont incluses dans les ventes d'albums.

3. Dans les calculs, 13 singles ou pistes numériques équivalent à 1 album.

4. Inclut les CD, les cassettes et les disques vinyles.

5. Incluent les ventes faites par Bell MobileIt (Voies, Nanistar et Puretracks).

Bien qu'au Québec on suive les principales tendances mondiales et nationales (notamment la baisse des ventes d'albums physiques et la hausse de l'adoption des téléchargements de pistes et albums sous format numérique), le marché reste tout de même très particulier. Tout d'abord, parce que ce sont les labels indépendants québécois qui génèrent la majorité des revenus (52% en 2009, selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010) : si on analyse le top 50 des meilleures ventes au Québec en 2009 (*disponible à l'annexe B1*), on se rend compte que ce sont les labels indépendants francophones qui dominent largement le palmarès, avec des compagnies de disques telles que Musicor (Quebecor Media), Audiogram, Grosse Boîte, ou encore Tandem.mu. Au niveau du contenu, ce sont les albums de reprises qui connaissent le plus de succès (47% des ventes parmi les 50 albums québécois les plus vendus). Par ailleurs, bien que les ventes physiques d'albums de musique diminuent d'année en année, le ralentissement des ventes ne se fait pas au même rythme que dans le reste du pays (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010) :

Après des ventes de 13,0 millions de CD sur le marché québécois en 2004, ces ventes ne sont plus que de 9,3 millions en 2009, soit **une baisse de 28% en cinq ans**. En 2004, 23 titres de CD avaient franchi le cap des 50 000 copies vendues dont 13 québécois. En 2009, c'est huit CD qui sont dans cette situation, dont quatre québécois. À titre comparatif, dans le reste du Canada, les ventes de CD sont passées, pour la même période, de 36,6 millions à 21,1 millions, soit **une baisse de 42% en cinq ans**.

Au Québec, ce sont surtout les albums « non québécois » qui connaissent un ralentissement important de leurs ventes, comparativement aux albums québécois : « *entre (la période de) 2002-2005 et celle de 2006-2009, on observe que la baisse des ventes d'albums québécois a été moins prononcée (-3%) que celle des albums non québécois (-15%)* ».

Mais le téléchargement illégal reste un problème majeur dans la Province, comme l'explique Raymond Legault, président de l'Union des artistes (UDA) : « *Au Québec, il y a environ une personne sur 10 qui fait du téléchargement de façon légale. Dans le reste du Canada, c'est*

une personne sur quatre. Ça ne vient donc pas compenser pour les ventes d'albums en magasin » (Morissette, 2010).

Le tableau 3.8 ci-dessous reprend les chiffres clés de l'industrie québécoise du disque entre 2005 et 2008.

Tableau 3.8 : Chiffres clés de l'industrie du disque québécoise entre 2005 et 2008. Adapté de Statistique Canada (2010) et de l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (2009a).

	2005	2006	2007	2008
Production et distribution, en millions de \$CAN				
Revenu d'exploitation	148,7	88,5	110,9	97,4
Dépenses d'exploitation	141,9	80,5	103,6	90,7
Salaires, traitements et avantages sociaux	17,6	10,1	13	11,1
Marge bénéficiaire d'exploitation	4,60%	9%	6,60%	6,90%
Enregistrements sonores vendus (Québec)				
sur support physique ¹	12 760	12 080	11 282	9 344
En % par rapport à l'année précédente	N.D.	-5,30%	-6,60%	-17,20%
Croissance des ventes d'enregistrements sonores (Québec) sous format numérique par rapport à l'année précédente (en%)²				
Albums		76%	105%	76%
Titres		108%	75%	59%
Part des ventes d'albums des artistes québécois au Québec²				
Nombre total d'unités vendues par le TOP 500 des meilleurs vendeurs au Québec	5 743 806	6 098 448	5 821 173	4 828 495
Nombre total d'unités vendues des albums d'artistes québécois figurant au TOP 500	2 185 556	2 468 680	2 715 363	2 003 355
Nombre d'albums d'artistes québécois figurant au TOP 500	164	156	170	174
Part des ventes d'albums d'artistes québécois sur le total des ventes du TOP 500	37,6%	40,5%	46,6%	41,5%

¹ Statistique Canada, 2010

² Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo, 2009a

Le plus important distributeur de musique au Québec est le Groupe Archambault « avec près de 30% des parts de marché global et près de 75% des parts de marché de la musique francophone » (Quebecor, 2009). Étant donné les baisses des ventes physiques, certains détaillants spécialisés ont ressenti des difficultés réelles à préserver leur rentabilité et leur survie.

Le distributeur montréalais Fusion Distribution III, une société chargée de la distribution de plusieurs centaines de labels indépendants, a déposé le bilan en décembre 2008 dans le sillage du distributeur de musique indépendante britannique, Pinnacle, qui a avait fait de même quelques jours auparavant.

Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario (2009)

D'autres distributeurs comme HMV et Future Shop ont très vite décidé de diversifier leur offre en magasin afin de contrecarrer les baisses de ventes de CDs de musique, en remplaçant des étagères de CDs par des DVDs de spectacles et de films (Sutherland et Straw, 2007).

Pour ce qui est des spectacles, les représentations en langue francophone dépassent largement les représentations en langue anglophone (*figure 3.7 à la page suivante*). Comme Monsieur Laurent Saulnier, vice-président à la programmation des FrancoFolies et du Festival International de Jazz de Montréal l'a dit lors d'une entrevue chez Spectra, « le Québec résiste toujours à l'influence musicale étrangère » (Dumont-Blais et Lefèvre, 2010).

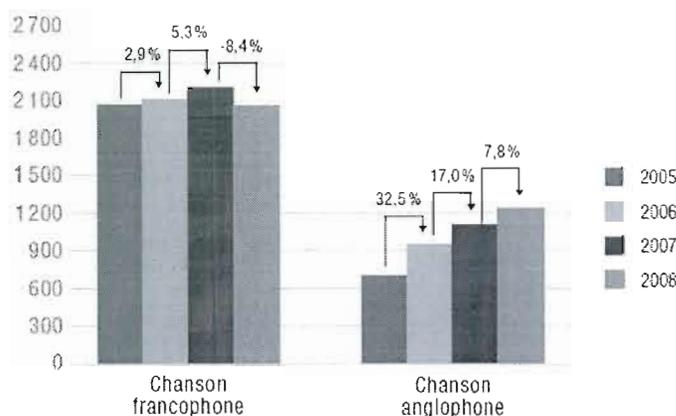


Figure 3.7 : Nombre de représentations (10 premiers mois). ADISQ (2009a).

Cependant, l'industrie québécoise du disque dépend fortement des aides provinciales et fédérales afin de garantir sa survie. À titre d'exemple, le tableau 3.9 à la page suivante, qui représente le profil économique des maisons de disques en 2006-2007 au Québec, démontre clairement que 61,3% de l'ensemble des revenus issus du secteur de la musique contemporaine proviennent des aides publiques, contre 41,7% pour la musique classique.

Par ailleurs, les aides attribuées au secteur de la musique classique sont plus de dix fois supérieures à celles attribuées au secteur de la musique contemporaine, mais cela s'explique par des dépenses bien plus importantes dans le domaine de la musique classique que celles engendrées dans la production de musique contemporaine (58,07 millions versus 3,8 millions de \$CAN).

En 2007-2008, le Conseil des Arts et des Lettres du Québec (CALQ) a « accordé un montant de près de 21 M\$ pour soutenir le secteur de la musique au Québec grâce à ses différents programmes de bourses et subventions », soit 28% du budget total pour cette année-là. Ce sont surtout les producteurs de musique qui en ont le plus profité, notamment dans la

région de Montréal, où une grande partie d'entre eux sont établis depuis 25 ans en moyenne. (CALQ, 2009).

La participation financière du gouvernement du Québec (ministères et sociétés d'État) aux revenus des organismes représente 27 % de tous les revenus (17,2 M\$), celle du gouvernement du Canada (ministères et sociétés d'État), près de 11 % (6,8 M\$), et celle des administrations municipales (incluant les conseils ou bureaux des arts municipaux), 5 % (3,2 M\$).

CALQ (2009)

Tableau 3.9 : Profil économique des organismes de production en musique (2006-2007).
CALQ (2009).

(en milliers de \$CAN)	Musique Contemporaine		Musique classique		Total	
	9		27		36	
Revenus	\$	%	\$	%	\$	%
Revenus d'exploitation	746,5	19,0	18 349,5	30,9	19 096,0	30,2
Revenus activité principale	556,3	14,2	16 198,3	27,3	16 754,6	26,5
Autres revenus	190,2	4,9	2 151,2	3,6	2 341,4	3,7
Aide privée	768,3	19,6	16 232,5	27,4	17 000,8	26,9
Aide publique	2 494,0	61,3	24 720,2	41,7	27 214,2	42,9
Gouvernement du Québec	1 324,4	33,8	15 828,0	26,7	17 152,4	27,1
Gouvernement du Canada	714,9	18,2	6 062,5	10,2	6 777,4	10,7
Administrations municipales	364,8	9,3	2 829,7	4,8	3 194,4	5,1
Autres partenaires gouvernementaux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des revenus	3 918,7	100,0	59 302,2	100,0	63 221,0	100,0
Dépenses						
Frais de création, production et diffusion	2 352,9	60,8	18 657,5	66,5	20 010,1	66,2
Salaires, cachets droits et honoraires	1 325,7	34,2	29 043,1	50,0	30 368,7	48,0
Autres frais de production	1 029,2	26,6	9 594,2	16,5	10 623,4	17,1
Administration et recherche de financement	844,0	21,8	12 657,1	21,8	13 501,1	21,8
Salaires, cachets et honoraires	496,5	12,8	4 590,0	7,9	5 086,5	8,2
Autres dépenses administration et recherche	347,7	9,0	8 067,1	13,9	8 414,8	13,6
Frais de mise en marché	676,0	17,5	6 783,9	11,7	7 459,9	12,0
Salaires, cachets et honoraires	333,9	8,6	1 760,2	3,0	2 094,0	3,4
Autres dépenses de mise en marché	342,2	8,8	5 023,7	8,6	5 365,9	8,7
Total des dépenses	3 872,9	100,0	58 078,2	100,0	61 951,1	100,0
Activités						
Nombre de représentations	809		879		1 678	
Nombre de représentations au Québec	760		809		1 569	
Nombre de représentations hors Québec	139		170		309	

Mais les avis sur la question des subventions sont très partagés, comme on le verra au *Chapitre V, à la section 5.3.3.*

3.3 Conclusion

Comme on vient de le voir, le marché canadien reflète dans l'ensemble les grandes tendances observées lors de l'analyse du marché mondial. Le Québec connaît lui aussi une hausse des ventes de musique au format numérique au détriment du format physique. Par contre, plus de 40% des artistes dans le Top 50 des meilleurs vendeurs au Québec sont d'origine québécoise, ce qui témoigne de l'importance de l'industrie locale, qui semble moins sous l'influence de l'industrie mondiale.

Dans le but de la préserver et d'assurer la survie de l'industrie du disque québécoise, plusieurs aides privées et publiques sont attribués tant aux artistes qu'aux maisons de disques locales, notamment via le Conseil des Arts et des Lettres du Québec.

Pour conclure, *le tableau 3.10 à la page suivante* expose les principales opportunités et menaces qui pèsent sur l'industrie mondiale du disque, ainsi que les facteurs clés de succès pour réussir dans cette industrie en pleine transformation, selon Dembinskas et al., 2009.

Tableau 3.10 : Industrie mondiale du disque: Opportunités, menaces et facteurs clés du succès. Dembinskas et al., 2009.

Opportunities		Threats
Emerging new technology that makes it easier for companies to reach consumers		Increasing piracy
Rapid development of the Internet, which is used as a tool for marketing and distribution of the musical content		Increasing competition from other recorded music companies
Increasing Hispanic population, who are heavy listeners of music		Lack of new creative talent
Continuous integration of companies in the entertainment and media industry that makes recorded music and other segments of entertainment interact		Potential loss of copyrights due to expiring contracts
Area	Keys to Success	
Products	<ul style="list-style-type: none"> • Attract best talent at low cost • Record award winning musical content • Effective copyright administration • Huge Market Penetration in all genres of music • Release at least one album of the artists in a three-year span • Musical content appealing to American audience • Strong Artists and Repertoire department, which discovered new talent • Strong presence in the music publishing • Rich catalog 	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Promotional bonuses and exclusive offerings • Targeted Audience • Effective communications with radio and television stations • Creative videos that complement artists' work • Artists' performance in public events, such as concerts, award shows, sports events • Artists in store appearances • In store displays • Effective publicity • Effective marketing through artists' websites • Collaboration between artists • Effective timing of albums releases, such as months of June, August and December • Strong partnerships with telecommunication companies and digital distributors such as iTunes 	
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> • Efficient Production Plant Management • Profitable Partnerships with manufacturing companies 	
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships with retailers • Good understanding of digital distribution and technology • Good positioning in digital distribution • Big market penetration • Penetration in the communication area • Strong partnerships with telecommunication companies 	
Consumers	<ul style="list-style-type: none"> • Strong Market Intelligence • Effective Segmentation • Administration of copyrights to television, radio, cable, satellite stations • Administration of copyrights to film producers and film studios 	

Afin de mieux cerner la dynamique du marché et de comprendre l'état actuel de l'industrie du disque, nous allons analyser au prochain chapitre l'évolution des modèles d'affaires, en nous concentrant sur différents acteurs (maisons de disques, intermédiaires, détaillants physiques et en ligne, consommateurs) présents dans la chaîne de valeur de l'industrie.

CHAPITRE IV

ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRES

« It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change ».

Clarence Darrow (1987)

Comme nous l'avons vu dans l'historique (*Chapitre III, section 3.1*), l'industrie du disque a subi diverses destructions créatrices, qui ont engendré d'importantes transformations des modèles d'affaires des différents acteurs présents sur la chaîne de valeur. Dans ce chapitre, nous allons présenter les acteurs clés, qui influencent l'écosystème d'affaires de l'industrie du disque. Après une brève introduction (4.1), nous allons commencer par présenter l'évolution des modèles d'affaires des artistes (4.2), des maisons de disques (4.3) et des détaillants (4.4). L'évolution des modèles d'affaires a laissé place à de nouveaux intermédiaires (4.5), a changé les habitudes de consommation des clients finaux (4.6), sous le regard attentif des Gouvernements et des fournisseurs d'accès réseau (4.7). Le chapitre se clôturera avec une brève conclusion (4.8).

4.1 Introduction

« The music branch is no longer in the driver's seat; other players such as the telecompanies and hardware vendors are setting the agenda and steering business models (...) it is in the interest of the entire music industry that music is sold to earn money on the actual music, and not provided as free content on hardware and

broadband, as that erodes the entire value of the music. That is why all the industry players in the music branch need to acknowledge the fact that they need each other and start working together in order to keep control over the music ».

*Martin Gormsen, deputy managing director at KODA (copyright collecting society)
Hooked On Digital (2010)*

Comme l'a si bien décrit Martin Gormsen, Internet a fait basculer l'industrie du disque du rôle de conducteur à celui de passager, au profit de nouveaux joueurs comme les producteurs de lecteurs numériques ou les fournisseurs de réseau Internet. *Les figures 4.1 et 4.2 à la page suivante* illustrent l'évolution de la chaîne de valeur de l'industrie du disque.

On a tout d'abord la *figure 4.1* qui représente la chaîne de valeur traditionnelle simplifiée de l'industrie du disque. D'un côté, nous retrouvons les artistes (auteurs, compositeurs et interprètes) qui représentent les matières premières à disposition des maisons de disques. Ces dernières, grâce à des investissements dans la production, l'édition et la commercialisation, créent de la valeur et espèrent générer des retours sur leurs investissements à travers les ventes de CDs. Pour cela, les maisons de disques doivent passer par des intermédiaires (grossistes et des détaillants physiques) qui vendent aux consommateurs finaux. Depuis l'avènement d'Internet, des changements considérables ont pu être relevés, changements que nous avons illustrés à *la figure 4.2 à la page suivante*.

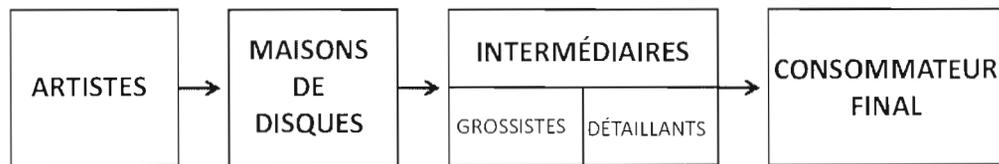


Figure 4.1 : Stratégie de distribution traditionnelle de l'industrie du disque. Adapté de Premkumar (2003).

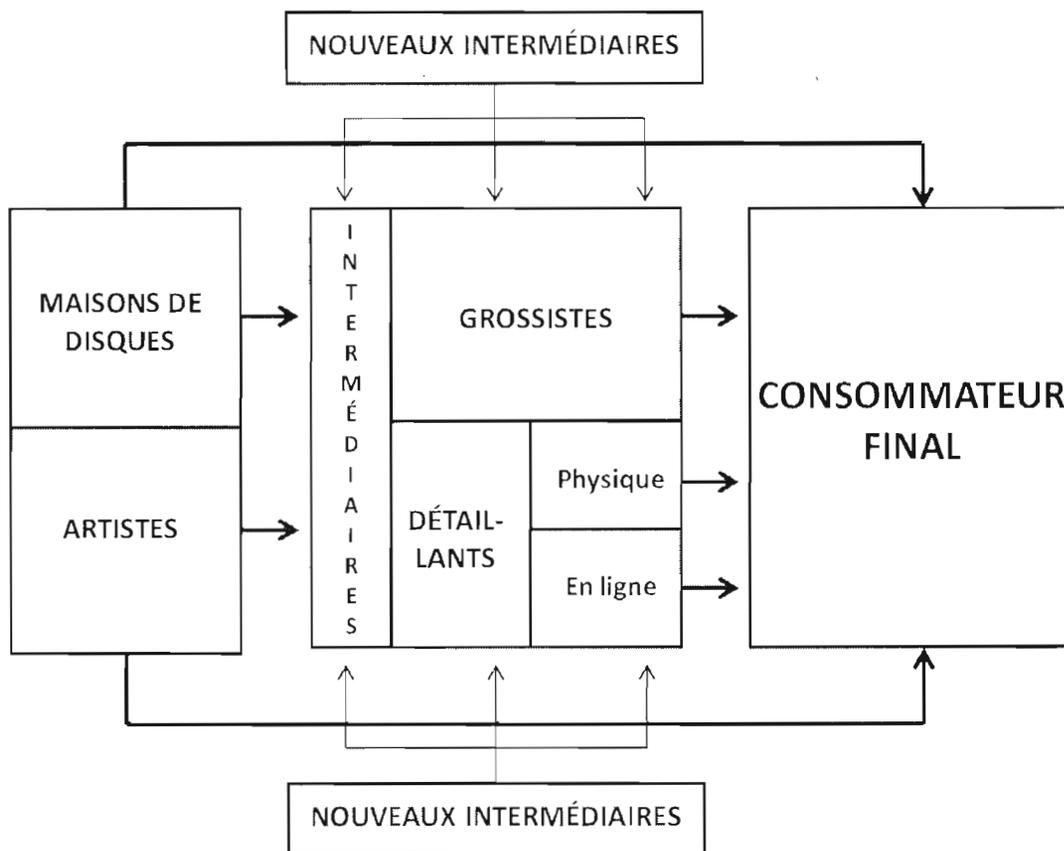


Figure 4.2 : Nouvelle chaîne de valeur de l'industrie du disque à l'ère d'Internet. Adapté de Premkumar (2003).

Comme l'illustre *la figure 4.2*, les artistes ne dépendent plus uniquement des maisons de disques pour se bâtir une carrière (*comme nous allons le voir dans ce chapitre à la section 4.2*). Certains intermédiaires ont perdu de leur pouvoir de négociation (*4.4*) au détriment de nouveaux arrivants, tels qu'iTunes, réelle innovation de rupture ayant obligé l'ensemble du marché à s'ajuster (*4.5*). Les maisons de disques ont elles aussi fini par comprendre les possibilités multiples qu'offre l'exploitation d'Internet en tant que nouveau support média (*4.3*). Il semblerait que les principaux gagnants soient les consommateurs finaux : la diversification de l'offre en ligne n'a jamais été aussi importante, alors que les prix tendent de plus en plus vers zéro (*4.6*).

À *la figure 4.3 à la page suivante*, les différents acteurs de l'industrie sont cités. Certains de ces acteurs seront analysés plus en détail dans les prochaines sections de ce chapitre.

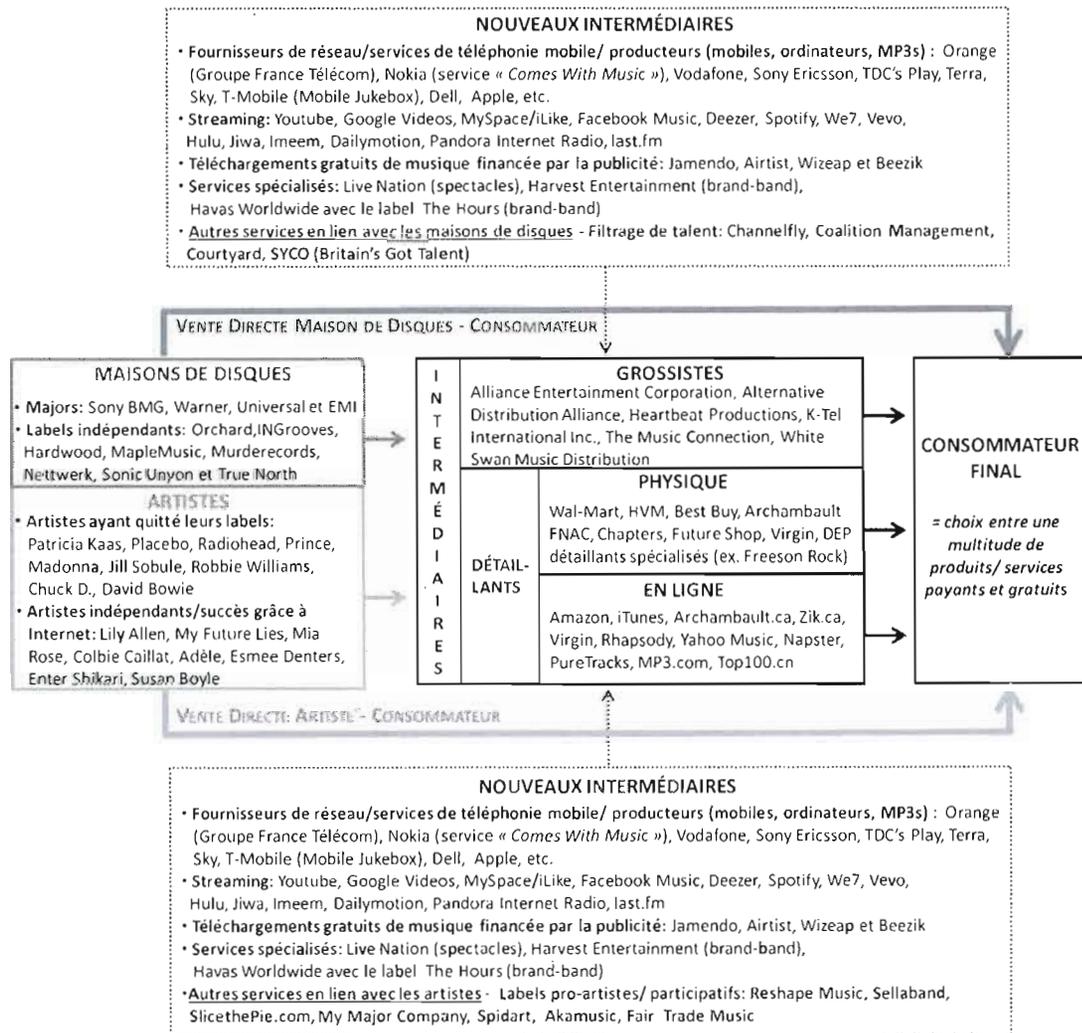


Figure 4.3 : Les acteurs de l'industrie du disque à l'ère d'Internet. Adapté de Premkumar (2003).

Pour conclure cette brève introduction, *la figure 4.4 ci-dessous* met en relation quatre variables : le pouvoir de négociation, le format du produit, l'évolution des modèles d'affaires et la chaîne de valeur. Nous avons réalisé cette figure afin d'illustrer et de synthétiser les changements stratégiques survenus dans l'industrie aux cours des dernières années.

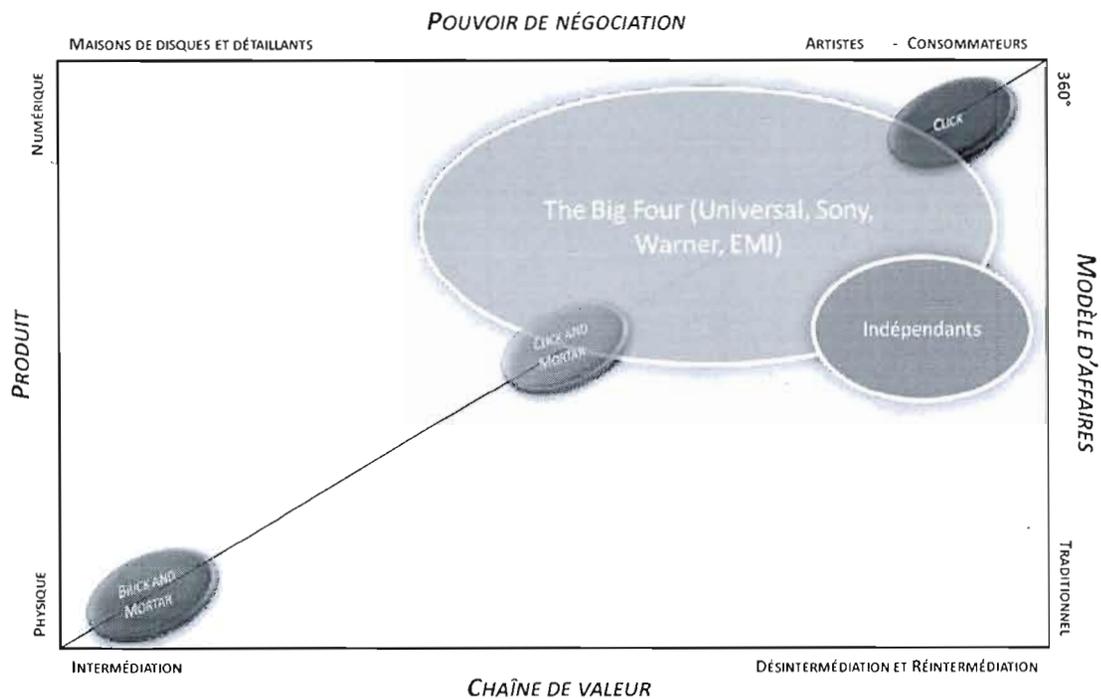


Figure 4.4 : Évolution des modèles d'affaires. Basé sur les principales tendances observées au Chapitre IV de ce présent mémoire.

Comme on peut le voir à la figure 4.4, la chaîne de valeur traditionnelle sous-entendait une intermédiation (grossistes et détaillants physiques) et des produits de format physique (CDs de musique). On était donc dans une situation de « *brick and mortar* », où le pouvoir de négociation était du côté des maisons de disques et des détaillants. Avec l'arrivée d'Internet, on est passés de « *brick and mortar* » à du « *click and mortar* » : les ventes sont physiques mais aussi numériques. Plus on tend vers le « *click* » et plus on assiste à des phénomènes de désintermédiation et de réintermédiation. Les modèles d'affaires basés uniquement sur les ventes de CDs ne peuvent plus rentabiliser les investissements, et une diversification des modèles d'affaires – notamment à travers l'adoption et le développement de « *stratégies à 360°* » ou « *360 Deal* » (comme nous allons le voir à la section 4.3) - se fait de plus en plus ressentir. Le pouvoir de négociation, comme on l'a vu, tend davantage vers les artistes, mais les principaux gagnants sont les consommateurs finaux. Pour ce qui est des petits labels indépendants, ils essayent de trouver leur marché de créneau, en offrant un modèle d'affaires bien moins diversifié que les grandes maisons de disques, mais adapté aux réalités de leur marché. Quant aux Majors de l'industrie du disque, ils diversifient leurs opérations, ils élargissent leur écosystème d'affaires en s'associant à de nouveaux partenaires (réintermédiation) afin de regagner une partie du pouvoir de négociation perdu au profit des consommateurs et des artistes, et de diversifier les flux de revenus. D'ailleurs, le pouvoir de négociation en hausse des artistes oblige les Majors à revoir certains engagements contractuels au risque de perdre des artistes de grande renommée sous contrat.

Nous allons dans la suite de ce chapitre nous intéresser tout d'abord aux artistes (4.2), aux maisons de disques (4.3) et aux intermédiaires physiques (4.4). Par la suite, nous ferons connaissance avec les nouveaux intermédiaires (4.5) issus de la transformation de l'industrie. Avant de conclure, nous nous intéresserons aux changements au niveau de la demande et des supports de lecture (4.6) et relaterons les principales réactions des institutions gouvernementales, assistées par les fournisseurs d'accès à Internet, pour appuyer l'industrie dans la transformation de ses environnements (4.7).

4.2 Les artistes

*« I asked record labels, what exactly can you do for us that we're not doing for ourselves?
And nobody had a reasonable answer ».*

Alec Ounsworth (Papagiannidis et Berry, 2007)

Les artistes ont très rapidement réalisé le potentiel d'auto-promotion qu'offraient les différents outils issus des nouvelles technologies de l'information. Ils ont également compris que des intermédiaires pouvaient être éliminés, ce qui leur permettrait à la fois de garder le contrôle et de bénéficier de marges plus intéressantes sur leurs œuvres.

Le *tableau 4.1 à la page suivante* démontre très clairement l'intérêt pour les artistes de vendre directement aux consommateurs finaux : les coûts de production et de promotion diminuent de 66 % dans ce scénario, comparativement à la vente traditionnelle d'albums physiques en magasin.

On comprend également l'intérêt pour les maisons de disques de vendre directement aux consommateurs finaux, puisque cela leur permettrait d'épargner près de 43% des coûts totaux (*tableau 4.1*) selon les estimations de Premkumar (2003).

Dans le même ordre d'idées, on note que 36,7% des revenus provenant de la vente d'un album reviennent aux détaillants selon Hunter et Smith (2000), comme on peut l'observer à la *figure 4.5 à la page suivante*.

Tableau 4.1 : Ventilation des coûts d'un album physique versus numérique. Adapté de Premkumar (2003).

	Distribution physique	Maison de disques/ distributeur/ Consommateur	Maison de disques / consommateur	Artiste/ consommateur
Coûts totaux: \$15-\$18	100%	100%	100%	100%
Prix au détail: \$5.25-\$6.5				
Marge: \$0.8 - \$1.0				
Personnel: \$1.2 - \$1.45	35%	30%	10%	10%
Distribution: \$1.2 - \$1.45				
Loyer/magasin: \$2.25 - \$2.75				
Publicité/Marketing: \$2 - \$4	20%	20%	15%	5%
Distribution: \$1.2 - \$1.6	7%			
Production: \$0.75	5%			
Studio d'enregistrement: \$1	6%	6%	6%	6%
Redevances/ droits d'auteur: \$2	12%	12%	12%	12%
Dépenses opérationnelles: \$2	12%	12%	10%	
Marge/ maisons de disques: \$0.5 - \$0.7	4%	4%	4%	
Total	100%	84%	57%	34%

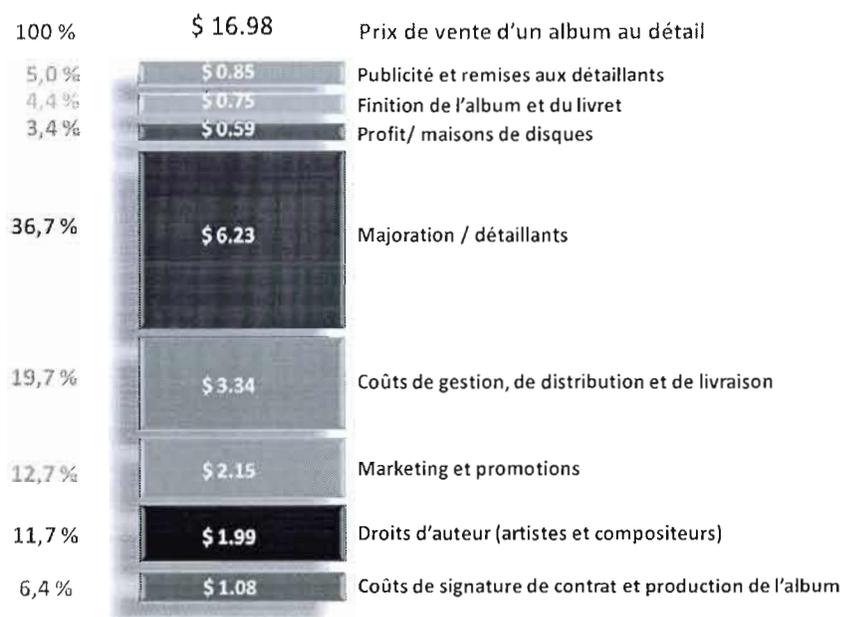


Figure 4.5 : Répartition des revenus pour la vente d'un album de musique. Adapté de Hunter et Smith (2000).

Grâce à Internet, les artistes ont trouvé un réseau de distribution facilement accessible et beaucoup moins dispendieux, ce qui explique le succès des plateformes en ligne.

Ainsi, des sites comme Youtube et MySpace ont permis à des artistes de présenter leur répertoire à un plus vaste public sans devoir céder les droits de leurs œuvres à des maisons de disques reconnues. On a pu assister à la naissance d'artistes devenus des célébrités internationales, comme Lily Allen, Colbie Caillat ou encore Adèle, qui ont été découvertes toutes les trois à travers le site communautaire MySpace (Amsellem, 2009).

D'autres, comme par exemple la chanteuse anglaise-portugaise Mia Rose qui est aujourd'hui sous contrat avec la maison de disques *Universal Music* (Costa, 2009), ont connu le succès grâce à YouTube. Mais la plus célèbre des « *success story* » reste celle de la chanteuse néerlandaise Esmée Denters qui en moins de deux ans avait réussi à dépasser le cap des 100 millions de visiteurs sur sa page personnelle YouTube en chantant des reprises de différents artistes contemporains. Cette visibilité lui a permis d'être repérée par le chanteur Justin Timberlake, qui l'a prise sous son aile et l'a produite à travers son propre label, *Tennman Records* (Van Veenendaal, 2008).

Au même moment, on a pu assister à un phénomène surprenant : différents artistes ont décidé de rompre leurs contrats avec leurs maisons de disques, afin de s'auto-produire. C'est le cas de la chanteuse *Jill Sobule*, qui en 2008 avait créé une page web dans laquelle elle demandait à ses fans de l'aider à produire son septième album de façon indépendante. En contrepartie, elle promettait de récompenser ses donateurs, en leur offrant l'accès exclusif à des services inédits (Burr, 2008).

Un autre exemple est celui du chanteur *Prince*, qui a décidé de produire trois nouveaux albums en 2009 sans faire affaire avec des maisons de disques (Cohen, 2009). En 2007, *Prince* avait été fortement critiqué par l'industrie du disque, surtout par les distributeurs et

détaillants de musique, pour avoir offert gratuitement son album « Planet Earth » à l'achat du journal *The Mail on Sunday* en Angleterre, édition du dimanche 24 juillet (Allen, 2007).

« The Internet offers music creators and performers the opportunity to take a more prominent role in the industry's value chain than they could in the past. Prince, Chuck D. and David Bowie have all shown that the Internet gives them, for the first time, the chance to control the marketing and distribution of their music ».

Preiser et Vogel (2002)

Il y a également la chanteuse *Madonna* qui a décidé de quitter la maison de disques *Warner Music*, avec laquelle elle était sous contrat depuis 1983. À la place, elle a décidé de s'associer à la compagnie *Live Nation*, qui est une firme spécialisée dans l'évènementiel (BBC, 2007b).

*« The answer to piracy and the digital revolution is for artists of every kind to **cut out the intermediaries and become entrepreneurs**. That way they can find fresh ways to reach an audience and earn a livelihood, **charging lower prices** because they are **no longer subsidising corporate excess** ».*

Johnson (2010)

La chanteuse française *Patricia Kaas* a elle aussi rompu avec sa maison de disques, Sony Music, pour se lancer dans l'aventure de l'auto-production (Cigale, 2009). Même le chanteur Robbie Williams a mis fin à ses obligations contractuelles avec sa maison de disques et a décidé de rechercher un investisseur indépendant, lui permettant un contrôle plus complet sur les revenus de ses œuvres (Sabbagh, 2010). En 2009, le MIDEM - *Marché International du Disque et de l'Édition Musicale* - a affirmé que « *le solde des signatures des quatre Majors (Universal Music, EMI, Sony Music et Warner Music)* » était négatif : 69 nouveaux contrats avaient été signés contre 84 contrats rompus au cours de l'année 2008. Ces ruptures de contrats comprennent notamment la migration de certains artistes vers des labels indépendants (Cigale, 2009), labels qui ont le vent en poupe. D'ailleurs, selon l'AIM –

Association of Independent Music, le marché des indépendants n'a jamais été en meilleure santé en Grande-Bretagne : en 2006, 21 des 76 albums ayant reçu la distinction de disque d'argent, d'or ou de platine avaient été produits par des labels indépendants (Burrell, 2007).

Des artistes de renommée mondiale peuvent se permettre de rompre avec leurs maisons de disques et s'auto-produire, puisqu'elles peuvent capitaliser sur leur renommée et bénéficier d'effets réseau. Le groupe anglais *Radiohead* l'a clairement démontré en 2007, lorsqu'il a décidé d'offrir gratuitement son album « *In Rainbows* » en ligne, en demandant à ses fans de verser le montant qu'ils considéraient approprié, mais seulement s'ils le souhaitaient (Bouchard, 2010). Résultat : « 200 000 albums téléchargés, avec un prix de vente moyen de quatre euros », ce qui a été un vrai succès (Cetras, 2008).

Donc, les possibilités qui s'offrent aux artistes sont multiples (*comme nous l'avons illustré de façon synthétique à la figure 4.6 à la page suivante*): ils peuvent tout d'abord essayer de se faire repérer par des maisons de disques sur les sites communautaires (tels que MySpace, YouTube, Facebook Music et autres) comme l'ont fait Mia Rose et Esmée Denters. Mais étant donné l'offre en ligne, il devient de plus en plus difficile de se faire remarquer. Par ailleurs, étant donné la baisse des ventes d'albums, les grands Majors ont décidé de diminuer le nombre de nouveaux artistes lancés annuellement, ce qui diminue davantage la probabilité pour un artiste d'être signé par une maison de disques (IFPI, 2010).

Un autre modèle d'affaires serait de s'associer à des labels participatifs, où ce sont les fans qui investissent dans la production et la promotion d'artistes prometteurs. Ces labels participatifs sont surtout devenus célèbres après le succès de l'artiste français Grégoire, premier chanteur à être produit par les internautes, grâce au label *MyMajorCompany* (Enthoven, 2009). Depuis, différents labels participatifs ont vu le jour : Airtist, Reshape Music, Fair Trade Music (Champeau, 2008; Toutchkov, 2009), ou encore SellaBand et Slithethepie.com (Van Buskirk, 2008a), ne sont que quelques exemples. Mais ils n'ont pas

tous le même succès, comme on pu le voir avec le label *Spidart*, qui en 2010 a été forcé en liquidation judiciaire (Deleurence, 2010).

Comme Madonna, certains artistes peuvent aussi décider de s'associer à des firmes spécialisées dans le monde du merchandising et du spectacle afin de compenser sur la baisse des ventes de CDs physiques : les spectacles demeurent une branche de l'industrie profitable, puisque les concerts ne peuvent être « piratés ». D'ailleurs, les maisons de disques n'ont pas hésité à augmenter les prix des billets de concerts pour contrer les baisses des ventes d'albums, ce qui n'a pas empêché le nombre de représentations et de participants de croître (Sandall, 2007; The Economist, 2010b). Par ailleurs, les concerts permettent aux artistes de vendre davantage d'albums et de produits dérivés, avant et après les spectacles (Hull, 2004).



Figure 4.6: Modèles d'affaires des artistes. Basé sur les principales tendances observées à la section 4.2 de ce présent chapitre.

Les artistes peuvent finalement essayer de s'auto-produire et d'évoluer, de façon indépendante, en utilisant les différentes plateformes en ligne pour gagner en notoriété et survivre financièrement grâce à l'organisation de concerts et à la vente en ligne d'albums et de produits dérivés. Le groupe *Enter Shikari* a démontré qu'il est possible de se forger une carrière sans l'aide d'un Major, en n'utilisant qu'une page MySpace : leur concert organisé à l'Astoria à Londres en novembre 2006 s'est fait à guichets fermés, soutenu par une base de 40 mil fans (Burrell, 2007).

*"A **connected artist** is communicating directly to fans. (...) The artist does not understand yet that it is the **artist's responsibility to get it to the consumer**. (...) The artist has to get savvy in capturing their audience and then communicating with them on an ongoing basis."*

Marc Geiger (Cherney, 2008)

Comme l'a dit Marc Geiger, les artistes doivent réussir à capter l'intérêt de leur public et interagir avec lui de façon récurrente. Les nouvelles technologies de l'information permettent une proximité avec la clientèle qui est sans précédent et qui peuvent mener à la fidélisation des consommateurs, mais pour cela il faut que l'offre de services en ligne soit caractérisée par un « *renouvellement permanent* » (Baudoin, 2009), ce qui demande des efforts de mise-à-jour considérables.

« Despite opportunities afforded to more niche creators via the infinite choice of the Long Tail, the digital market place has arguably benefited "superstar" artists with existing fanbases – for instance, Prince and Radiohead's decision to give away their music for free »

Convergence Think Tank (2008)

Mais bien sûr, pour les artistes reconnus internationalement, capitaliser sur leur renommée et les effets de réseau qui en découlent, demeure un modèle d'affaires bien plus viable.

Sous cet angle là, la pertinence des grandes maisons de disques persiste, puisque grâce à leurs larges investissements en publicité et en marketing, et leur accès à un plus important réseau de distribution physique et en ligne, elles peuvent assurer à un nouvel artiste une célébrité certaine sur laquelle il pourra justement capitaliser dans le futur. D'ailleurs, les supermarchés - qui génèrent une vaste majorité des ventes physiques d'albums de musique – préfèrent offrir d'avantage d'espace de vente aux Majors et à leurs produits (Burrell, 2007).

En conclusion :

« There has never been a better time for artists' representatives, consumer groups, and other stakeholders in the music industry to work concertedly to restructure the commercial terms under which music is made available to the public – and simultaneously to reframe the debate about how to make money in the Digital Age as an industry. The window of opportunity will not remain open forever – managers and their artists – along with all other stakeholders - must rise to the challenge and the opportunity which new technology is providing to us ».

International Music Managers' Forum - IMMF (2004)

Nous allons maintenant passer à l'analyse de l'évolution des modèles d'affaires des maisons de disques.

4.3 Les maisons de disques

D'après Seybold (2001), le pouvoir de négociation dans l'industrie du disque avant l'avènement d'Internet était clairement dans les mains de quelques joueurs en situation oligopolistique : les Majors.

*« The amount of money required to produce and launch a new act is about \$1 million. That doesn't include the cost of manufacturing and distributing the CDs. Although there are rare instant hits that sell in the millions, a popular CD typically sells 300,000 to 400,000 copies. Once the labels recoup their costs, there's little profit for the musicians' royalties to come out of. And since the \$1 million upfront costs are deducted from the musicians' royalties of 12 to 16 per cent of profits, the artists wind up owing the record label money after their first albums. Using an industry-specific practice called cross-collateralization, the deficit from the first album is added to the deficit on the second album, and so it goes. Most musicians never manage to create the hit that frees them from being "owned" by a major label. **The power in the music industry is clearly not in the hands of the musicians, but in the hands of a few record labels** ».*

Seybold (2001)

Universal Music Group, Sony BMG Music Entertainment, EMI Music Group et Warner Music Group dominaient le marché grâce à des « *économies d'échelle dans les fonctions de distribution et de promotion* » d'albums (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004). Avec l'avènement d'Internet, les ventes d'albums physiques ainsi que l'audience pour les médias traditionnels (notamment les stations radios) ont connu une baisse significative et durable. Très vite, les Majors ont compris que leur avantage compétitif était en train de se fragiliser. Ils ont essayé de garder le contrôle en créant leurs propres pages Internet de vente en ligne et en protégeant leurs fichiers avec des verrous numériques (ou *DRM – Digital Rights Management*), leur objectif étant de contrôler l'ensemble de leur chaîne de valeur (Hooked on Digital, 2010). « *During the first decade of the internet, record companies waged a losing battle for control and users simply bypassed control measures. That strategy failed. Instead they have to find models for co-licensing and give up control over distribution* ». Hooked on Digital (2010).

Mis à part les fonctions de promotion, de marketing et de distribution, la chaîne de valeur d'une maison de disques comprend également celles de l'édition et de la production, ainsi que de l'A&R – de l'anglais *Artists and Repertoire* – qui est la fonction de recherche et de développement du talent. *La figure 4.7 à la page suivante illustre clairement la chaîne de valeur traditionnelle, sur laquelle les modèles d'affaires des Majors étaient basés.*

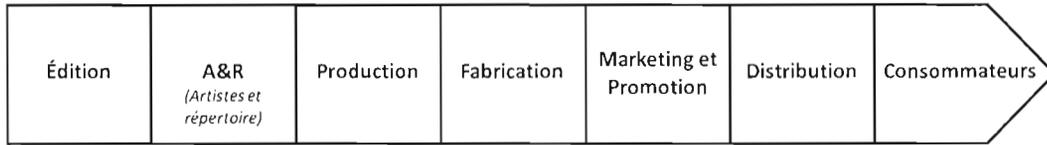


Figure 4.7 : Chaîne de valeur traditionnelle des maisons de disques. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000).

Le modèle d'affaires traditionnel de l'industrie était entièrement basé sur la vente d'albums physiques, car c'était là la plus importante source de revenus pour les maisons de disques.

Les tournées étaient autrefois considérées comme un outil promotionnel pour la vente d'albums et les recettes de chaque concert étaient reversées aux promoteurs de concert, aux agents, à la direction et aux artistes. À cause de l'évolution du marché, les labels cherchent maintenant à accéder aux **recettes des concerts en direct, du merchandising et de l'octroi de licence et d'autres sources de revenus.**

Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario (2009)

C'est ce qu'on appelle la *stratégie à 360 degrés*, de l'anglais « *360 deals* », qui sont des contrats qui permettent aux maisons de disques d'accéder à des revenus autres que ceux liés aux ventes d'albums, en offrant aux artistes en contrepartie davantage de support et de conseil relativement à leur carrière professionnelle (Leeds, 2007). Selon McDonald (2010) :

*« 360 deals are contracts that allow a record label to receive a percentage of the earnings from **ALL of a band's activities instead of just record sales.** Under 360 deals, also called "multiple rights deals," record labels may get a percentage of things that were previously off limits to them, like: **Concert revenue, merchandise sales, endorsement deals, ringtones, etc.** In exchange for getting a bigger cut from the artists they represent, the labels say they will commit to promoting the artist for a longer period of time and will actively try and develop new opportunities for them. **In essence, the label will function as a pseudo-manager and look after the artist's entire career rather than only focusing on selling records** ».*

Un exemple de contrat à 360 degrés signé par un nouvel artiste avec la maison de disques Atlantic nous a été donné par Leeds (2007).

En voici quelques caractéristiques :

« Atlantic's document offers a conventional cash advance to sign the artist, who would receive a royalty for sales after expenses were recouped. With the release of the artist's first album, however, the label has an option to pay an additional \$200,000 in exchange for 30 percent of the net income from all touring, merchandise, endorsements and fan-club fees. Atlantic would also have the right to approve the act's tour schedule, and the salaries of certain tour and merchandise sales employees hired by the artist. But the label also offers the artist a 30 percent cut of the label's album profits — if any — which represents an improvement from the typical industry royalty of 15 percent ».

Leeds (2007)

Les artistes sont donc exploités comme une marque, et leur capital de marque doit permettre la diversification de l'offre, afin de multiplier les sources de revenus. Un exemple concret est celui de la chanteuse américaine Beyoncé, qui est l'une des artistes du groupe Universal Music. Son dernier album intitulé « *I am...Sasha Fierce* » était disponible en plus de 260 produits différents aux États-Unis, incluant des vidéos de musique, des sonneries mobiles, des fichiers audio, etc. Le groupe Warner Music a lui aussi innové en termes de diversification de services, en décidant de créer et d'exploiter les sites internet de ses artistes, ce qui lui permet d'accéder à des revenus liés aux abonnements. C'est ainsi qu'en Espagne par exemple, le Groupe a réussi à abonner 80% des fans du chanteur Alejandro Sanz au service Premium à 38,99 euros par an. Ce succès est dû au fait que le Groupe exige du chanteur qu'il se connecte à sa page personnelle quatre à cinq fois par jour afin d'interagir directement avec ses fans (IFPI, 2010).

La diversification de l'offre de services va assez loin dans certains cas : on a par exemple le groupe finlandais *Lordi* qui a maintenant sa propre marque de boissons ainsi qu'une carte de

crédit qui porte le nom du groupe, et aux États-Unis, une boîte de nuit à Las Vegas a été ouverte au nom du groupe *Pussycat Dolls*, mais ce sont les maisons de disques qui opèrent ces services, ce qui leur permet de s'assurer des sources de revenus supplémentaires (Leeds, 2007). Le succès des produits dérivés dépendent naturellement de la notoriété des groupes de musique (Wash, 2007).

« The recorded music business has suffered in recent years from the decline of CD sales. However, live music, merchandising, music publishing and other income streams, such as sponsorship, and branding have all grown steadily and more than offset the decline in revenue from CD sales ».

Bringman (2009)

Des personnalités de grande renommée ont par ailleurs démontré qu'associer un artiste à un produit permet des synergies intéressantes : c'est-ce qu'on appelle le concept de « brand-band ». L'exemple parfait pour illustrer ce concept, est celui du chanteur Sting : en l'an 2000, Sting avait tourné un clip vidéo pour son single « *Desert Rose* », où on le voyait traverser un désert assis à l'arrière d'une voiture de luxe. Le clip vidéo a été envoyé à la marque de voitures Jaguar, qui a sauté sur l'occasion pour l'utiliser comme publicité pour son modèle *Jaguar S-Type*. (Donaton, 2003). L'association des deux fût un vrai succès pour les deux intervenants, et est encore aujourd'hui une référence en matière du concept « brand-band ».

« The label had earmarked \$1.8 million to market the single, (...) including \$800,000 to make the video. By contrast, Jaguar spent \$8 million to air the spot, which visibly promoted the artist and album. (...) Before the commercial, Sting got little radio play for the exotic single, and sales ambitions for the album were a modest 1 million. After, (...) "Desert Rose" played on 180 Top 40 stations and sales soared. It was Sting's biggest solo album, selling 4 million copies in the U.S. Jaguar sales also skyrocketed as younger buyers flocked to dealers. Ultimately, (...) the reason it worked was that it was ... a natural association, and both products looked good ».

Donaton, 2003

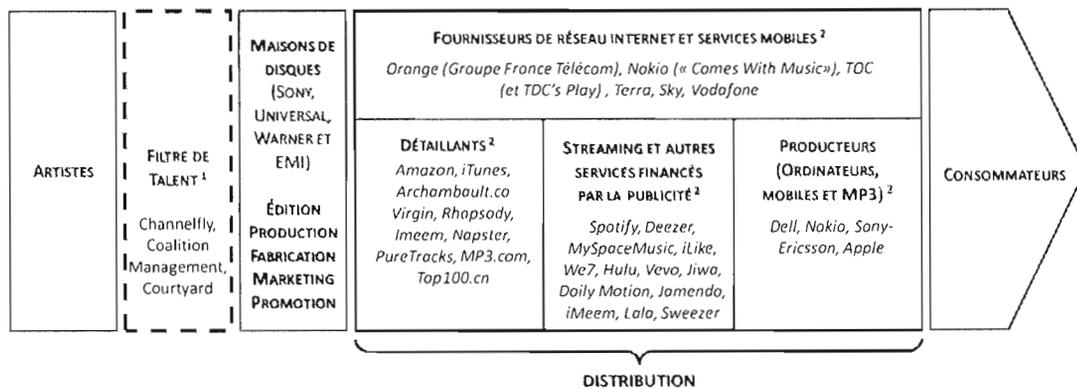
Les maisons de disques affirment que la stratégie à 360 degrés leur permettra dans l'avenir d'envisager la planification de la carrière de leurs artistes dans une vision à long terme :

« Record executives argue that such deals could free them from the tyranny of megahits because there would be less pressure to make back the label's money immediately. In the 1990s the arrival of computerized data from SoundScan, which tracks retail sales, meant the industry had an instant scorecard that tempted companies to push for Hollywood blockbuster-style opening weeks. The demand for quick payoffs persisted, even though a review of the last 15 years of Billboard data shows the albums that immediately seized spots on the upper half of the Billboard Top 200 chart would go on to sell fewer copies, on average, than the releases that slowly worked their way up»

Leeds (2007)

La stratégie à 360 degrés repose sur une multitude de partenariats entre les Majors et différents acteurs présents sur la nouvelle chaîne de valeur de l'industrie.

En partant de la chaîne de valeur traditionnelle selon Kretschmer et Wallis (2000), nous avons essayé de représenter à la *figure 4.8 à la page suivante* la diversification de l'offre de services grâce aux partenariats le long de la chaîne de valeur.



¹ D'après les données recueillies dans Burrell, Ian, « The Big Question: Is the Crisis Facing the Music Industry as Bad as the Big Record Labels Claim? », *The Independent on Sunday*, 14 février 2007.

² D'après les données recueillies dans IFPI, 2010. « Digital Music Report 2010 ».

Figure 4.8 : Maisons de disques et partenariats le long de la chaîne de valeur de l'industrie. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000).

Ainsi, les fonctions d'édition, de production, de marketing sont toujours effectuées à l'interne, mais on note par exemple des partenariats avec des firmes externes spécialisées dans le dénichage de nouveaux talents prometteurs. Les grandes maisons de disques délèguent cette fonction à ces firmes de gestion de talent telles que Channelfly, Coalition Management et Courtyard, qui leurs proposent des artistes qui ont du potentiel et une base de fans déjà établie. Ces firmes servent en quelque sort de filtrage du talent, ce qui permet aux maisons de disques de réduire leurs coûts en *A&R – Artist and Repertoire*. (Burrell, 2007). D'ailleurs, la fonction de découverte de nouveaux talents devient de plus en plus complexe, notamment par la perte d'audience des radios comme outil promotionnel (Sabbagh, 2010). Selon Purifoy (2009) :

«Traditional radio, though still an important promotional front, has lost much of its glory to the on demand world of iPods, satellite radio, and Internet radio. It has therefore become increasingly more difficult to predict market trends without a standard radio format to follow. The result is a much higher risk/return ratio for funding partners (Labels, Publishers, etc..), which in turn limits the number of acts that ever see a major market entry ».

Les stations radios traditionnelles sont des victimes de la convergence, comme l'écrit Olswang (2009) :

*« (...) radio was, to some extent, a **victim** of convergence – particularly among the young, who were abandoning traditional radio in favour of other ways in which to experience music in circumstances where they did not have their own personal copy – relying, in particular, on services such as YouTube ».*

Olswang, 2009

Ainsi, des partenariats comme celui de Sony Music avec l'imprésario Simon Cowell et sa compagnie de production d'émissions télévisées SYCO – qui détient les droits pour des émissions telles que « X Factor » et « Got Talent » – (Burrell, 2007), permettent de réaliser des synergies et des effets réseaux grâce à l'accomplissement simultané de deux fonctions distinctes: celle de la découverte et celle de la promotion de nouveaux talents. On a pu le voir en 2009, avec la chanteuse Susan Boyle qui a été découverte dans le programme télévisé *Britain's Got Talent* en chantant « *I Dreamed a Dream* » tiré de la comédie musicale « *Les Misérables* » de *Victor Hugo*. Après qu'un extrait de l'émission - témoignant de la stupéfaction de l'audience et du jury face au talent de la participante - ait été téléchargé sur Youtube, la vidéo a été visionnée plus de 89 millions de fois, et 8,4 millions de CDs de son premier album ont été vendus à travers le monde en 2009, au grand plaisir de Sony Music (Sabbagh, 2010).

Pour ce qui est de la fonction de distribution, différents partenariats ont été effectués le long du processus de distribution, comme on a pu le voir à la figure 4.8 à la page précédente.

Les principaux partenaires des maisons de disques dans la distribution de la musique en ligne sont les suivants :

- 1) les fournisseurs de réseau Internet et de services mobiles, comme par exemple *TDC* au Danemark ou encore *Vodafone* en Angleterre;
- 2) les détaillants de musique en ligne tels qu'*iTunes* et *Napster*;
- 3) les firmes offrant des services de streaming financés par la publicité comme *Youtube* et *Spotify* ;
- 4) les producteurs de supports audio, que ce soit d'ordinateurs, de MP3 ou de téléphones mobiles, comme avec les compagnies *Nokia*, *Dell* et *Sony-Ericsson*. (IFPI, 2010).

Plus particulièrement, au niveau des détaillants de musique en ligne, les modèles de revenus qui ont le plus de succès sont le téléchargement « à-la-carte » (avec 100 millions de comptes d'utilisateurs enregistrés à travers 23 pays) et l'abonnement (IFPI, 2010). Les tarifs dépendent du service offert ainsi que des supports de lecture visés (Slind, Yoffie et Merrill, 2006).

Naturellement, les marges pour les détaillants et les maisons de disques varient en fonction du type d'achat effectué. Comme on peut le voir à *la figure 4.9 à la page suivante*, la marge du détaillant n'est que de 0,03\$ pour le téléchargement à-la-carte, alors qu'elle passe à 4,09\$ pour un abonnement à des services de musique sur téléphones mobiles.

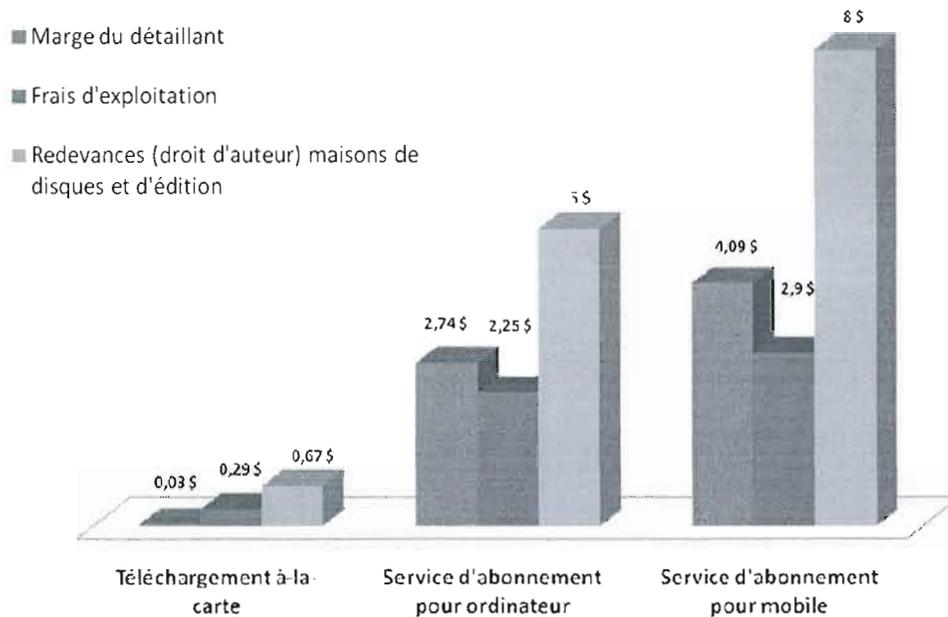


Figure 4.9 : Comparaison des modèles de revenus pour le téléchargement en ligne et les marges allouées. Adapté de Slind, Yoffie et Merrill (2006).

Le service d'abonnement pour mobiles est également le plus intéressant pour les maisons de disques, car il leur permet de toucher des redevances de 8\$ par membre (*figure 4.9*).

En 2004, le service Mobile Jukebox, qui est né du partenariat entre Universal Music, Sony Music et T-Mobile, a été créé afin de répondre aux tendances lourdes du marché qui prédisaient l'ascension du mobile au détriment de l'ordinateur portable et des MP3 (Adegoke, 2004).

Mais comme l'a mentionné Michael Bornhüsser, CEO de SDC, avec l'explosion des sites de téléchargement en ligne et des supports de lecture, la compatibilité et la convergence des services offerts est cruciale. « *I want to have one bill and to be comfortable with music on multiple devices. This is going to be very important* » (Adegoke, 2004).

D'un point de vue plus global, ces partenariats ont permis aux maisons de disques de retrouver un certain contrôle sur la distribution de leurs œuvres, mais surtout, ils leur ont permis de rendre la musique plus disponible aux consommateurs finaux : aujourd'hui, plus d'onze millions de musiques sont disponibles sur les 400 sites de téléchargement et de streaming légaux que l'on retrouve sur le Web, comme on peut le lire dans *le tableau 4.2 (ci-dessous)* (IFPI, 2010).

Et comme l'a si bien dit Rob Wells :

« We're much closer to the utopia where we're extracting €1 out of a million consumers as opposed to €10 out of a thousand ».

Rob Wells, Senior Vice President, Digital, Universal Music Group International
IFPI (2010)

Tableau 4.2 : L'évolution de l'adoption de la musique en ligne. Adapté d'IFPI (2010).

	2003	2009
<i>LICENSED MUSIC SERVICES</i>	Less than 50	400+
<i>CATALOGUE AVAILABLE</i>	1 million	11m + tracks
<i>INDUSTRY'S DIGITAL REVENUES</i>	US\$20m	US\$4.2 billion
<i>% OF INDUSTRY'S REVENUES FROM DIGITAL CHANNELS</i>	Negligible	27%

Les stratégies à 360 degrés avec les artistes appuyés par partenariats le long de la chaîne de valeur de l'industrie permettent aux maisons de disques de bénéficier d'importantes synergies, comme nous allons le voir plus en détail lors des *études de cas au chapitre V*.

En conclusion:

*« CDs remain the largest source of revenue from recordings, but other modes of consumption are becoming more prominent. Downloads of cellphone ringtones, subscription-based satellite radio services, and online sales of music tracks all represent new ways of packaging music and selling it to consumers. **As these forms of distribution grow in popularity, the boundaries between the recording industry and other kinds of business are shifting and difficult to draw with precision** ».*

Sutherland et Straw (2007)

Comme l'écrivent Sutherland et Straw (2007), avec les partenariats et les stratégies à 360 degrés, on remarque que les frontières des grandes maisons de disques deviennent de plus en plus floues, et on dénote un écosystème d'affaires bien complexe.

Nous allons maintenant analyser brièvement les détaillants traditionnels et l'évolution de leurs modèles d'affaires, avant de passer à l'analyse plus détaillée des nouveaux intermédiaires dans l'industrie du disque.

4.4 Les intermédiaires traditionnels

"It's not a music industry crisis, it's a CD crisis ».

Dominique Leguern (Bringman, 2009)

Alors que les maisons de disques diversifient leurs activités par des stratégies à 360 degrés et des partenariats multiples afin de compenser les pertes enregistrées des ventes de CDs,

les principales victimes de la révolution Internet sont les détaillants physiques de musique enregistrée.

47% du total des albums vendus (au Canada en 2009) l'ont été via la grande distribution et les revendeurs généralistes, contre 42% en 2008 et 37% en 2007. (...) Inversement, la vente d'albums dans des distributeurs spécialisés (Mégastores, Chaines, Indépendants) représentait 53% des ventes en 2009, contre 58% en 2008 et 63% en 2007.

Nielsen Soundscan (2009)

La faillite de la chaîne anglaise Fopp en 2007 (BBC, 2007a), la vente par le groupe HMV de l'ensemble de ses filiales au Japon (Brandle, 2007), ou encore la fermeture de tous les mégastores de la firme Virgin aux États-Unis en 2009 (Nakashima, 2009), ne sont que quelques exemples mondiaux qui témoignent de l'ampleur de la crise.

À Montréal, les distributeurs *DEP Distribution Exclusive* et *Fusion Distribution III* ont également fait les frais d'une industrie en restructuration : DEP a « dû réduire ses effectifs de 20% » alors que Fusion III a fait faillite en février 2009, (Bourgault-Côté, 2009).

« Physical Retail stores have lost the ability to turn a profit unless attached to a one stop business model (i.e Walmart, Hastings, Best Buy, etc.). As a result the true music pushers, independent music retail stores, are almost extinct ».

Purifoy (2009)

Comme l'a écrit Purifoy (2009), les distributeurs indépendants de musique qui se sont concentrés sur ce segment de marché spécifique sans chercher à diversifier leurs opérations, filent tout droit vers leur propre extinction. Comme pour les maisons de disques, l'heure est à la diversification.

Archambault, le plus important distributeur de musique au Québec « avec près de 30% des parts de marché global et près de 75% des parts de marché de la musique francophone » (Quebecor, 2009) l'a très vite compris.

On est obligés de dynamiser notre offre (...) Dynamiser l'offre, ça veut dire diminuer l'espace-disques pour vendre des livres, des DVD, des instruments, des partitions, des revues. Ça veut aussi dire tenir des inventaires plus modestes.

Charles Bruneau, Directeur des achats, Archambault
Bourgault-Côté (2009)

Archambault a également créé sa propre plateforme de vente en ligne : *Zik.ca* et *Archambault.ca* permettent aux internautes d'acheter de la musique légalement.

D'autres distributeurs comme HMV et Future Shop ont très vite décidé de diversifier leur offre en magasin afin de contrecarrer les baisses de ventes de CDs de musique, en remplaçant des étagères de CDs par des DVDs de spectacles et de films (Sutherland et Straw, 2007).

Au tableau 4.3 à la page suivante, nous avons essayé de regrouper les principaux produits et services proposés par les plus importants détaillants de musique au Canada, en réaction aux tendances lourdes du marché.

Tableau 4.3 : Comparaison des offres des principaux distributeurs physiques de musique au Canada.

Compagnie	Activité principale	Activités secondaires					
		Musique	Électronique	Livres	DVDs Films	Jeux Jouets	Autres
Archambault	Musique		✓	✓	✓	✓	Partitions Instruments
HMV	Musique		✓	✓	✓	✓	Habillement Accessoires
Future Shop	Électronique	✓			✓	✓	Instruments
Best Buy	Électronique	✓			✓	✓	
Renaud-Bray	Livres	✓			✓	✓	Papeterie Cadeaux
Indigo Chapters	Livres	✓			✓	✓	Papeterie Cadeaux Accessoires de YOGA

(Sources : Données recueillies sur les sites corporatifs des entreprises concernées, le 25 juin 2010)

Comme on peut le voir *au tableau 4.3 ci-dessus*, les chaînes de détaillants qui étaient spécialisées dans la vente de musique sont celles qui se sont diversifiées le plus : Archambault va même jusqu'à offrir des jeux et des jouets, ou encore des ordinateurs portables à des prix compétitifs sur leur site web (Archambault, 2010). Comme Archambault, la chaîne de distribution de musique HVM a fortement diversifié son offre de produits et de services (notamment en offrant des livres, des DVDs, des jeux et jouets ou encore de l'habillement) afin de compenser les pertes liées à la baisse des ventes d'albums de musiques.

L'industrie du livre, plus particulièrement les détaillants physiques, ont également été touchés par la révolution Internet (Motoko, 2008) avec des coûts d'exploitation de plus en plus élevés (dont 66,4% sont des coûts de marchandises vendues) et des revenus en baisse (Industrie Canada, 2007). En quête de nouveaux modèles d'affaires, les détaillants de livres ont aussi opté pour une stratégie d'envergure de produits (Allaire et Firsirotu, 2004). Renaud-Bray et Indigo Chapters par exemple, offrent entre autres des CDs de musique, des

DVDs, des jouets, des articles de papeterie et des articles de cadeaux. Indigo Chapters s'est même mis à vendre des accessoires de yoga (*tableau 4.3*). La diversification reliée et non reliée est clairement de mise pour palier au manque à gagner sur les ventes de livres. Passons maintenant à l'analyse des nouveaux intermédiaires dans l'industrie du disque.

4.5 Les nouveaux intermédiaires

4.5.1 Les détaillants en ligne

Alors que les détaillants physiques se diversifient pour survivre, les détaillants en ligne connaissent un succès grandissant : comme on l'a déjà mentionné au *Chapitre III*, l'*International Federation of Phonographic Industry* (IFPI) a estimé le marché mondial de la musique numérique à 4,2 milliards de \$US, en hausse de 12% depuis 2008. Le marché de la musique numérique génère 27% des revenus globaux du marché du disque (IFPI, 2010).

Plusieurs joueurs se divisent le marché : Apple, Amazon, Virgin, Rhapsody, ou encore Napster, ne sont que quelques exemples parmi tant d'autres, comme on a pu le voir à la *figure 4.3* à la page 76.

Deux modèles de revenus principaux rivalisent : le téléchargement « à-la-carte » comme le propose iTunes versus l'abonnement tel qu'on le retrouve sur Yahoo! Music Unlimited.

iTunes d'Apple

Le leader incontesté sur le marché du détail de musique numérique n'est nul autre qu'Apple et son magasin virtuel iTunes, créé en 2003 (Munoz, 2009). En 2007, Apple contrôlait « 85%

du marché des baladeurs avec l'iPod et 70% du marché des services de vente de musique en ligne avec iTunes » (Ramarques, 2007). Les ventes de musique numérique sur iTunes ont dépassées celles de Wal-Mart en 2008, Wal-Mart qui jusque là était le détaillant de musique enregistrée le plus important aux États-Unis, suivi de Best Buy et Target (Tanner et Hillis, 2008). En 2010, on estime à 25% les parts de marché d'iTunes aux États-Unis, suivi de Walmart, Best Buy et Amazon (IFPI, 2010).

Le succès d'Apple réside dans la synergie de l'offre de produits et de services qui permettent des effets réseau. À la base, iTunes n'était qu'un service complémentaire à l'iPod, comme l'AppStore l'est à l'iPhone. Mais cette diversification de l'offre a permis d'augmenter la vente pour les deux produits et services : non seulement les ventes d'iPods ont explosé, mais iTunes connaît lui aussi un succès retentissant selon le magazine spécialisé Billboard (Van Buskirk, 2008b).

Ce succès n'aurait jamais eu lieu sans les deux piliers suivants de leur modèle d'affaires :

- (1) une offre de contenu riche et diversifiée : Apple a réussi à convaincre les Majors et différents labels indépendants d'offrir du contenu sur la plateforme iTunes. Son catalogue compte 12 millions de titres de musique en 2010 (Apple, 2010);
- (2) une formule de prix innovante: Apple était le pionnier dans l'industrie à proposer le « *téléchargement à-la-carte* » pour seulement \$0,99 le titre, et ceci déjà en 2003 (Munoz, 2009).

Par ailleurs, il a innové en termes de modes de paiement, en proposant des cartes prépayées (disponibles entre autres chez Best Buy et Petro-Canada) visant les adolescents et le reste de la population n'ayant pas de carte de crédit ou ne voulant pas utiliser une carte de crédit pour le téléchargement ou abonnement en ligne (Grammond, 2009).

Mais les titres disponibles sur iTunes étaient jusqu'à tout récemment protégés par des verrous numériques, à la demande des Majors qui espéraient ainsi limiter l'usage des utilisateurs (Ramarques, 2007).

En 2009, insatisfaits par les revenus qui leurs étaient versés, les Majors ont conclu avec Apple de mettre fin aux verrous numériques, à condition que la stratégie de fixation de prix soit revue (Sabbatini, 2010). Apple a cédé sous la pression, notamment par le désir de Steve Jobs d'offrir du contenu dépourvu de DRM (Ramarques, 2007). Comme on peut le voir au tableau 4.4 ci-dessous, ce sont les Majors qui dominent les ventes en ligne : « *The top 10% of artists are now responsible for 90% of all music sales* » (Lindvall, 2010). Pour Apple, renoncer aux Majors signifierait donc renoncer à la majorité de ses ventes.

Tableau 4.4: Top 10 des ventes de titres musicaux sous format numérique en 2009. Adapté de IFPI (2010).

	Artiste	Titre	Ventes	Maison de disques
1	Lady Gaga	Poker Face	9.8m	Universal Music Group (UMG)
2	Black Eyed Peas	Boom Boom...	8.5m	UMG
3	Jason Mraz	I'm Yours	8.1m	Atlantic Records, filiale de Warner M.
4	Lady Gaga	Just Dance	7.7m	UMG
5	Black Eyed Peas	I Gotta Feeling	7.1m	UMG
6	Taylor Swift	Love Story	6.5m	Big Machine, distribué par UMG
7	Beyoncé	Single Ladies	6.1m	Columbia Records, filiale de Sony Music
8	Soulja Boy	Kiss Me Thru..	5.7m	ColliPark Music, filiale de Warner Music
9	Kanye West	Heartless	5.5m	Good Music, distribué par Sony Music
10	Britney Spears	Circus	5.5m	Jive, filiale de Sony Music

C'est pourquoi en 2010, une stratégie de prix variables a été adoptée par iTunes, mettant fin à la stratégie de prix fixes utilisée depuis 2003. Apple a conservé sa marge de 30% par téléchargement effectué sur iTunes (Purifoy, 2009), alors que les Majors et d'autres labels indépendants espéraient ainsi augmenter leurs profits via l'adoption de prix variables.

Mais il semblerait que les changements apportés n'aient pas connu le succès espéré :

Selon une étude de MediaMemo publiée en février dernier, la croissance du secteur aurait en effet considérablement ralenti. Le chiffre d'affaires de Warner, par exemple, n'a augmenté que de 8% au premier trimestre 2010, contre 20% de progression à la même époque l'an dernier.

Sabbatini (2010)

On peut se questionner sur l'efficacité de ce changement de stratégie de prix, puisque les résultats à court terme ne semblent pas aussi prometteurs qu'anticipés par les Majors.

À part le modèle de téléchargement « à-la-carte », Apple vend également des albums de musique en ligne et des services Premium sous l'enseigne iTunes LP :

« The launch of iTunes LP – a deluxe digital format – boosted demand for premium albums which account, on average, for 65-70 per cent of the sales of a major digital album release. Artists from Bob Dylan to Jay-Z are engaging fans in this new way. Premium album downloads often outsell regular versions. During the first week of sales through iTunes in Europe, the deluxe version of Michael Bublé's Crazy Love out-sold the standard version by a ratio of 3:1 ».

IFPI (2010)

Ces services semblent connaître un succès grandissant selon l'IFPI (2010). Outre ces services de musique, Apple a autorisé la vente et la compatibilité d'applications de streaming

gratuites, telles que Pandora et Rhapsody, depuis iTunes sur les supports de lecture de la compagnie (Stone, 2010).

Mais le monopole d'iTunes au Québec n'est pas très bien accepté, pour différentes raisons :

iTunes fait une concurrence déloyale par rapport à d'autres boutiques en ligne, dans la mesure où ils peuvent vendre leurs chansons présentement sans qu'il n'y ait de taxes perçues, ni TPS ni TVQ alors qu'Archambault, Zik est obligé de facturer les TPS – TVQ. Même chose pour Pure Tracks et d'autres boutiques en ligne. Troisième point, les profits s'en vont à 100% aux États-Unis, ils ont à peu près pas de personnel. Maintenant depuis peu une personne à Montréal. Et ça, moi je trouve ça déplorable car l'argent n'est pas réinvesti dans la communauté. Donc, cela dit, sur la notion du monopole d'iTunes, moi il me préoccupe, il me préoccupe sur la capacité de soutenir l'industrie culturelle québécoise, donc les artistes d'ici. Et s'assurer que l'argent culturel va continuer à être en partie réinvesti ici, et non pas juste être collecté. J'espère aussi un jour qu'ils vont payer des taxes, ou que le modèle sera équitable. Je m'explique mal la situation et tout ça.

Simon Rivard, communication personnelle, 24 septembre 2010

Passons maintenant à l'analyse de la compagnie Yahoo et du modèle de revenus basé sur l'abonnement.

Yahoo! Music Unlimited

Le deuxième modèle de revenus le plus utilisé dans l'industrie est celui de l'abonnement. Certaines compagnies, comme Yahoo, Napster, RealNetworks, AOL ou encore MSN proposent des abonnements illimités entre \$6,99 et \$9,99.

Contrairement au téléchargement « à-la-carte » d'Apple, ces abonnements ne permettent pas le téléchargement des titres écoutés. Les abonnés ne deviennent donc pas propriétaires des titres pour lesquels ils payent. Ils doivent se limiter à l'écouter en ligne. (IFPI, 2010).

Ce type d'abonnement connaît de moins en moins de succès, notamment dû à son caractère restrictif. De plus en plus d'experts militent pour le téléchargement illimité :

« People want to have the freedom to download 40 tracks one month and five the next. Even if they only end up downloading 10 tracks a month, it's the perception of limitlessness that counts ».

Lindvall (2009)

Comme on peut le voir au *tableau 4.5*, la majorité des détaillants combinent les deux modèles (téléchargement « à-la-carte » et abonnement) et distinguent les prix en fonction du support de lecture utilisé par le consommateur final.

Tableau 4.5 : Détaillants de musique en ligne: services offerts et tarifs. Slind, Yoffie et Merrill (2006).

Retailer	Service	Details	Size of Music Library	Subscription Fee (per month)	Permanent Download Price	
					Track	Album
Apple Computer	iTunes	A la carte; try before you buy	3 million-plus tracks	NA	\$0.99	\$9.99
RealNetworks	RealPlayer 10 Music Store	A la carte	400,000-plus tracks	NA	\$0.99	NA
	Rhapsody 25	25 free track plays per month	2 million-plus tracks	Free (ad-based)	NA	NA
	Rhapsody Unlimited	Unlimited subscription; PC-only	2 million-plus tracks	\$9.99	\$0.89	\$8.99 (most titles)
	Rhapsody To Go	Unlimited subscription; PC, portable	2 million-plus tracks	\$14.99	\$0.89	\$8.99 (most titles)
Napster	Napster	Unlimited subscription; PC-only	2 million-plus tracks	\$9.95	\$0.80 (vol. disc.)	NA
	Napster To Go	Unlimited subscription; PC, portable	2 million-plus tracks	\$14.95	\$0.80 (vol. disc.)	NA
	Napster Free	A la carte; try before you buy	2 million-plus tracks	NA	\$0.99	NA
Yahoo!	YahooMusic Unlimited	Unlimited subscription; PC-only	1 million-plus tracks	\$6.99 or \$59.88/year	\$0.79	\$9.99
	YahooMusic Unlimited To Go	Unlimited subscription; PC, portable	1 million-plus tracks	\$11.99 or \$119.88/year	\$0.79	\$9.99
	YahooMusic Engine	A la carte; try before you buy	1 million-plus tracks	NA	\$0.99	NA
AOL	Music Now Subscriber	Unlimited subscription; PC-only	2 million-plus tracks	\$9.95	\$0.99	NA
	Music Now Subscriber/Portability	Unlimited subscription; PC, portable	2 million-plus tracks	\$14.95	\$0.99	NA
	Music Now Shopper	A la carte; try before you buy	2 million-plus tracks	NA	\$0.99	NA
Microsoft (MSN)	MSN Music	A la carte; try before you buy	1 million-plus tracks	NA	\$0.99	\$8.99 (most titles)
	MSN Radio Plus	Commercial-free Internet radio	50-plus stations	\$4.99 or \$29.99/year	NA	NA

À la différence des détaillants cités au *tableau 4.5*, d'autres détaillants en ligne proposent des abonnements permettant le téléchargement de titres, mais ce téléchargement est limité, comme c'est le cas d'eMusic :

« The question is: How many tracks would be enough for you to sign up to a £10 a month service? eMusic.com gives you 24 downloads for £9.99 a month, 35 for £13.99 and 50 for £17.99 per month. The eMusic subscribers I know say that's more than enough, and it actually encourages them to try out unknown artists, just to use up their monthly quota ».

Lindvall (2009)

Ce type d'abonnement répond davantage au besoin des consommateurs de se sentir propriétaires des titres pour lesquels ils payent, et de pouvoir les transférer d'un support de lecture à un autre comme bon lui semble.

Ben Shiller et Joel Waldfogel, deux économistes de la *Wharton Business School de Pennsylvanie* ont mené une étude en 2009 auprès de la population cible, afin de déterminer quel serait le modèle de revenus le plus avantageux. Voici leurs conclusions :

« The most revenue, according to the 2009 survey data, would be generated by charging the students \$21.19 for entry and 37 cents a song. This could raise the producer surplus by 30% compared with uniform pricing. Consumer surplus would also rise in this instance, because some people would buy songs they would not have done at a higher uniform price ».

The Economist (2009)

Les auteurs ont également critiqué le modèle variable de fixation des prix que les maisons de disques ont réussi à faire adopter par Apple en 2009, en affirmant que les ventes ralentiraient et que les profits ne connaîtraient qu'une croissance annuelle de 3%. Selon Sabbatini (2010), les prévisions des deux économistes n'étaient pas loin de la réalité en 2010.

4.5.2 Les services gratuits

Plusieurs services de musique gratuits - financés en grande partie par la publicité - sont disponibles sur Internet. Ces services peuvent être divisés en deux grandes catégories : les services de streaming et les services permettant le téléchargement gratuit de fichiers musicaux. Certains sites, comme c'est le cas de Spotify par exemple, proposent l'amalgame des deux services, comme nous allons le voir dans cette partie.

Les services de streaming

Afin de synthétiser le concept de streaming, de présenter les différents acteurs qui prennent part à la réalisation de ce service, et d'en faciliter la compréhension, nous avons effectué *la figure 4.10 à la page suivante*.

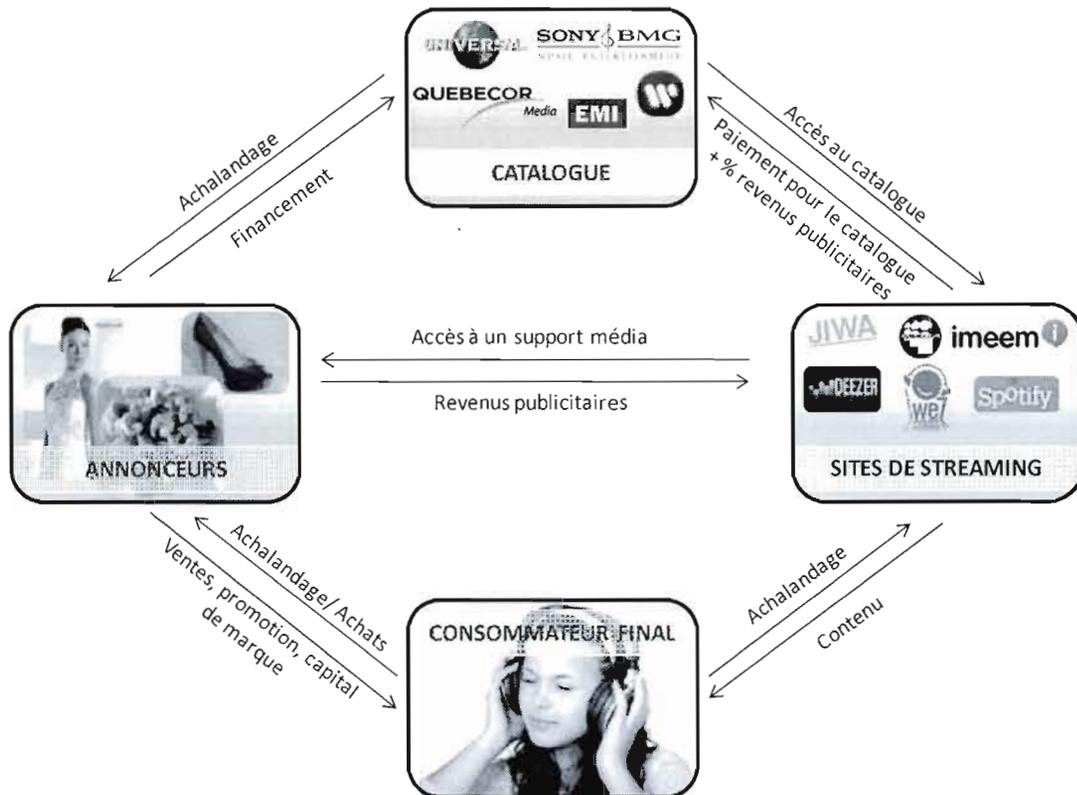


Figure 4.10 : Services de streaming : description des échanges entre les principaux acteurs.
Basé sur les propos recueillis dans Torregano, 2010a.

Selon une étude menée par la société de recherche allemande *Ipoque*, le trafic sur les sites de streaming est en hausse (Belfiore, 2009), ce qui explique pourquoi de plus en plus de sites de ce type ont vu le jour au cours des dernières années. MySpace, Deezer, iLike, We7, Vevo, Jiwa, Imeem, et Dailymotion ne sont que quelques exemples parmi tant d'autres. La compagnie Apple avait elle aussi voulu proposer à ses clients un service semblable, en acquérant le service de streaming « LALA » en décembre 2009 (Wright, 2010). Mais tout récemment, Apple a décidé d'interrompre ce service en ligne : en utilisant la technologie développée par Lala (Scott, 2010), il semblerait que la compagnie espère bientôt lancer son propre portail de streaming en ligne depuis sa plateforme iTunes (Woollacott, 2010).

Mais les services de streaming qui font le plus parler d'eux sont *Youtube* et *Spotify*. Selon une étude menée par la firme de recherche *The Leading Question*, le phénomène de piratage connaît un ralentissement important grâce à ces deux sites (Topping, 2009).

Youtube

Créé en 2005 par Steve Chen, Chad Hurley et Jawed Karim, Youtube.com a été acquis en 2006 par Google Inc pour \$US 1.65 milliards (Falch et al., 2009). Au mois de juillet 2010, Youtube.com comptait 490 millions d'utilisateurs uniques (Doubleclick Ad Planner, 2010). La catégorie de vidéos qui connaît le plus grand succès sur cette plateforme est celle de la musique, qui compte pour 30.7% de l'ensemble des vidéos visionnés (Forde, 2010). Grâce à l'exploitation diversifiée de l'espace publicitaire sur le site (bannières et vidéos), Youtube.com est en mesure d'offrir à ses utilisateurs du contenu gratuit, bien que la compagnie paye 65% de redevances aux ayants droit (Falch et al., 2009).

« (...) because of the huge amounts of the viewers, even when advertisers are charged with a price as low as 15 US\$ per 1,000 views, and even if 65% of this goes to content providers engaged in the partnership program, there will be more than enough left to cover You Tube's operating costs ».

Falch et al., 2009

Selon Mark Mahaney, analyste chez Citigroup, Youtube « *devrait dégager en 2011 un chiffre d'affaires publicitaire de 1,05 milliard de dollars et reverser 397 millions de dollars aux fournisseurs de contenus qui alimentent sa plateforme et ont conclu un accord de partage des revenus avec elle* » (Astor, 2010).

On compte parmi ces fournisseurs de contenus Universal Music, Sony Music, EMI Music ainsi que certains labels indépendants dont *The Orchard* et *INgrooves*. Ces derniers, en

collaboration avec Google, ont développé le site de vidéos musicales VEVO à l'intérieur de Youtube. VEVO a pour mission d'offrir une meilleure expérience de navigation aux consommateurs de musique ainsi qu'un environnement publicitaire plus attrayant pour les annonceurs.

« Because Vevo's content is consistently professional, it draws advertisers. Rio Carraeff, who runs the outfit, says companies pay \$25-30 to reach 1,000 viewers. That is more than television networks tend to get, although Vevo reaches fewer people and runs many fewer ads (just 15 seconds every six-and-a-half minutes).(...) Some music executives view the streaming services as the industry's best hope ».

The Economist, 2010b

Vevo offre 85% des vidéos de musique disponibles sur le marché, et espère élargir davantage sa bibliothèque de titres dans le futur à travers des accords avec d'autres fournisseurs de contenus. (IFPI, 2010).

« The idea behind VEVO is for music companies to be more responsible for their destiny. We're not trying to protect old business models, we're only focused on what's best for the music lover. If we can do that then we will be interesting to artists, labels and advertisers. Doing things the old way is clearly not working. We think there's a significant opportunity to build a large and global audience, perhaps the largest audience around music there's ever been (...).The company is focused on advertising and integrated brand sponsorship (...). Online video advertising grew by 300 per cent last year, with brands looking for more premium content than is currently available ».

Rio Carraeff, CEO de VEVO (IFPI, 2010).

Selon Cherney (2008), la fréquentation du site Youtube influence de « faible » (34%) à « fortement » (12%) ses utilisateurs à acheter de la musique.

À la figure 4.11 à la page suivante, on peut observer le succès des services gratuits, tels que Youtube et Spotify.

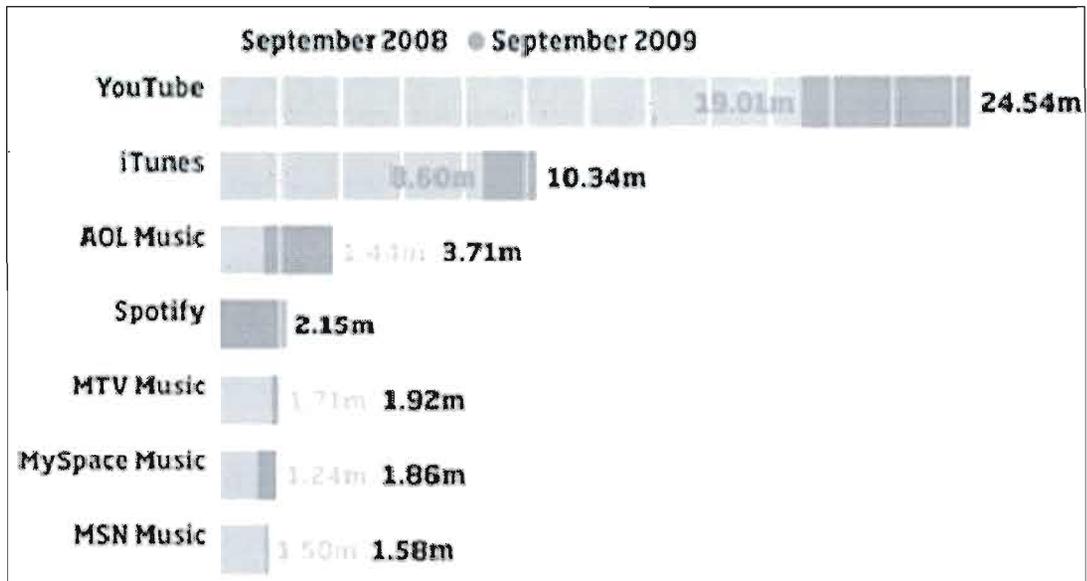


Figure 4.11 : Leading online music destinations. Gavin (2009).

Spotify

Créé en 2006 par Daniel Ek, le site Spotify compte plus de 7 millions de membres (Sabbagh, 2010), avec 40 000 nouveaux adhérents journaliers en moyenne. L'accès est actuellement limité aux sept pays suivants : France, Finlande, Norvège, Pays-Bas, Espagne, Suède et Royaume-Uni.

Après avoir téléchargé l'application Spotify, ses utilisateurs accèdent de façon illimitée à huit millions de morceaux disponibles sur demande, et ceci en tout temps (Sutcliffe, 2009). Selon la compagnie, 30-35% de l'ensemble des musiques écoutées sont des nouveautés, alors que 65-70% de toutes les musiques écoutées sont des titres anciens. Le service permet également la découverte de nouveaux titres de musique, grâce à une fonction de référencement qui a été soigneusement développée par l'équipe Spotify (IFPI, 2010). Quant au modèle de revenus, il est basé sur le financement par la publicité : l'interface de

l'application compte quelques espaces réservés à la publicité digitale, et à cela s'ajoutent des spots publicitaires radiophoniques qui sont introduits dans la lecture audio à peu près toutes les vingt minutes. (Sutcliffe, 2009).

Mais les utilisateurs peuvent également payer £0,99 pour un accès dépourvu d'annonces publicitaires, ou encore choisir l'abonnement mensuel à £9.99 (Sweney, 2009). « *Our focus is on increasing revenue and delivering value to advertisers* » explique le fondateur, qui est conscient que s'il n'est pas en mesure de créer de la valeur pour les annonceurs, la viabilité de son site est menacée. (Sutcliffe, 2009).

L'application Spotify pour iPhone, iPod et pour tout autre appareil de lecture supportée par le système d'exploitation Android (système d'exploitation mobile de Google) a vu le jour en 2009. Pour seulement £9.99 par mois, les utilisateurs peuvent télécharger des morceaux de façon illimitée, et les écouter même s'ils ne sont pas connectés au réseau. Les grandes maisons de disques et les indépendants parient sur le succès de Spotify : Sony BMG, Universal, Warner, EMI et Merlin (agence internationale de défense des intérêts des labels indépendants européens) possèdent ensemble 18% des parts de la compagnie. (Evans, 2009).

« You have to create a product that is better than the pirate sites (...) Remember that 95% of all music downloads are still illegal. If you can make money from that, the music business will be in a better position ».

Daniel Ek, CEO de Spotify (Sutcliffe, 2009)

Selon Paul Brown, Vice Président Senior responsable de la stratégie et des partenariats, la compagnie a été en mesure de générer des revenus publicitaires « décents », lui permettant de payer les ayants droit tout en étant profitable (Sabbagh, 2010). Au Royaume-Uni, 61%

des 13 à 17 ans utilisent des services comme Spotify, versus 38% pour les adultes (Olswang, 2008).

On ne peut parler des services de streaming, sans mentionner brièvement les stations de radios, qui offrent aux consommateurs une autre façon d'écouter de la musique gratuite sur Internet. La majorité des stations radios ont gardé le même modèle d'affaires, en offrant à leurs auditeurs du contenu gratuit en direct via le web, financés par la publicité. Mais des nouveaux joueurs sur le marché, dont last.fm et Pandora, ont développé leur offre, en proposant des services à valeur ajoutée, dont les pistes de lecture personnalisables, la possibilité d'avoir et de développer un réseau d'amis, ou encore le service de recommandation musicale, comme le propose Pandora. Cinq ans, trente experts, 400 attributs, 400 000 chansons de 20 000 artistes contemporains : voilà ce qui a été nécessaire pour donner naissance au *Music Genome Project* développé par Tim Westergren et utilisé sur Pandora Internet Radio. Après que la structure de chaque chanson ait été analysée en tenant compte de 400 critères différents, le logiciel est en mesure de proposer aux utilisateurs, de façon personnalisée, de nouvelles chansons qui correspondent à certains critères bien précis. (Joyce, 2007). La mission de Pandora reflète très bien ce service : « *Help You Connect With the Music YOU Like* » (Pandora Internet Radio, 2010)

« They are not making the mistake of attempting to compete head-on with ventures such as iTunes and Rhapsody. Instead, they are attempting to take advantage of an economic concept called The Long Tail. In this concept, which posits an environment with limitless selection and cheap/easy distribution, you make your money by going beyond the blockbuster hits to identify the obscure gems that might otherwise be lost. Once a song is identified, listeners are then directed to Amazon.com and other sites for purchase. Until August of 2005, the only ones experiencing the power of this project were those who accessed it via in-store music recommendation kiosks, such as those in Barnes & Noble, Best Buy and Tower Records ».

Joyce (2007)

Apple propose un système de recommandation similaire, le « Genius » sur iTunes.

« Technology will continue to leapfrog forward...something like Genius on iTunes is a very smart recommendation engine. It doesn't just analyse your own behaviour, it looks at everyone whose music is similar to you and introduces you to new stuff as well as more obvious things and it has got to the ..human tipping point where you think "I believe in that product. It is actually bringing me value, rather than wasting my time". I think there is an element where the technology can fit alongside the brand and they can both give you what you need in different ways ».

Olswang, 2009

À nouveau, la notion de « valeur ajoutée » est essentielle, comme l'écrit Olswang (2009).

Passons maintenant à l'analyse des services qui offrent le téléchargement de musique gratuite en ligne.

Les services permettant le téléchargement gratuit

Moins nombreux que les sites de streaming, les sites Internet tels que Jamendo, AIRTIST, WIZEAP et BEEZIK proposent le téléchargement gratuit et légal de titres de musique.

Sur AIRTIST par exemple, deux types de téléchargements sont proposés aux utilisateurs du site (ce qui représente deux sources de revenus différentes pour les artistes membres) :

- en téléchargement payant au prix défini par l'artiste (à partir de 0,20€) et 70% du prix de vente hors taxe lui est reversé ;
- en téléchargement mp3 sans DRM gratuit et légal en échange d'une annonce publicitaire qui rémunère l'artiste à hauteur de 0,11€ hors taxe (Airtist, 2006).

AIRTIST se positionne comme un label éthique : d'un côté, il se donne pour mission de récompenser les artistes à leur juste valeur, de l'autre, il finance des œuvres humanitaires et caritatives en versant à des associations 0,01€ pour chaque titre téléchargé (Airtist, 2010).

BEEZIK, qui n'est pour l'instant disponible qu'en France et à Monaco, a été lancé en septembre 2009. Ce site propose un modèle de revenus qui va au-delà du simple financement par la publicité. En effet, BEEZIK propose aux internautes :

le téléchargement gratuit, légal et récompensé d'un catalogue de deux millions de titres mis à disposition par les plus grands labels musicaux, Majors et indépendants. A chaque fois qu'un internaute télécharge un titre, il choisit une publicité vidéo qu'il visionne pour patienter pendant le téléchargement. Pour chaque téléchargement, il reçoit 0,30€ sous forme de points convertibles en bons d'achat auprès des principaux sites e-commerce français, partenaires de Beezik. La gratuité de la musique pour les internautes est ainsi financée par d'autres acteurs – annonceurs publicitaires et partenaires e-commerce - qui rémunèrent les ayants droit pour chaque titre téléchargé.

BEEZIK, 2009b

Trois mois après sa création, BEEZIK comptait déjà 600 000 utilisateurs pour un total de 2,5 millions de titres téléchargés (Beezik, 2009b), se classant « *troisième site de musique en ligne français* » selon l'étude menée par *Nielsen Netrating* sur « *la fréquentation des sites de musique en ligne* » (Beezik, 2009a). Des accords ont été conclus entre Beezik et différents acteurs de l'industrie, dont Universal Music, le groupe EMI ainsi que différents labels et artistes indépendants. La compagnie espère pouvoir convaincre Sony BMG et Warner de signer avec eux (Du Mérat, 2009), afin d'élargir d'avantage leur bibliothèque en ligne et d'attirer de nouveaux annonceurs. En juin 2010,

la société a atteint le petit équilibre (...) avec un chiffre d'affaires de 250 000 euros - 130 000 en mars dernier -, pour une audience de 800 000 visiteurs uniques, ce qui se traduit un très haut rendement par clic. Sur cette somme, Beezik a rétribué 100 000 euros aux ayants droit. La formule est quelque peu compliquée, mais dans les grandes lignes Beezik reverse 60% de la somme par titre, soit environ 25 centimes, quand les plates formes comme iTunes sont aux alentours de 60 centimes.

Torregano, 2010b

Selon Olswang (2009), le contenu gratuit n'est pas encore exploité à sa juste valeur :

« You can no longer look at things simply as a pay versus free world – you must start to think of the free window in TV content as a marketing device into premium and then into super-premium ».

Pay-TV executive (Olswang, 2009)

Mais pour qu'il atteigne le succès espéré, il faut que le service premium propose une réelle valeur ajoutée pour le consommateur final (Olswang, 2009). Comme nous l'avons déjà vu à la section précédente avec Apple, le lancement d'iTunes LP est un bel exemple de tentative d'offrir du contenu à valeur ajoutée:

Sorte de fichier musical à valeur ajoutée, le format iTunes LP offre au mélomane une pochette de disque (virtuelle) enrichie, une mine de détails sur l'enregistrement choisi, parfois même de courts documents vidéo non disponibles autrement.

Renaud (2010)

La compagnie *Bach Technology* a développé le format MusicDNA, qui promet de concurrencer directement l'iTunes LP. Grâce au téléchargement légal de fichiers en format MusicDNA, les utilisateurs auront accès à du contenu exclusif, mis à jour régulièrement :

Les fichiers MusicDNA sont susceptibles de transporter un maximum de 32 Go de métadonnées, permettant ainsi d'inclure non seulement la musique numérisée mais aussi tout ce qui peut y être associé : tags, photos, graphismes, paroles des chansons, vidéos, etc.

Devillard, 2010

La gratuité comme modèle d'affaires n'a pas fini de faire parler d'elle. Chris Anderson en est le premier promoteur.

« The ever-decreasing cost of processing, bandwidth and storage means that the annual deflation rate of the online world is nearly 50 per cent. Thus, the trend line of the cost of doing business online points the same way, to zero. This, the "freeconomy" model, means that if the cost of doing business is zero, pricing goods at zero is rational. Money can be made around the fringes of free. Google, or the "citadel of free" (...), makes extraordinary money out of advertising, but gives its services free to its customers. The more customers it attracts by giving away free tools, the more money it makes ».

Senior (2009)

En parlant de l'industrie de la musique, Chris Anderson explique au cours d'une entrevue au *Sunday Times* :

*« We don't have to guess about what the future of music is; we can already see it. It's interesting as an analogy. We wrongly correlated, or equated, the music industry with the record labels. It now turns out in fact that the labels are now the least important part. If you look at the rest of the industry now, from the bands to the fans from Apple to tour promoters, everyone's doing OK, except for the labels. **So there's really nothing wrong with the music industry; we're just redefining what it is** ».*

Chris Anderson (Senior, 2009)

Comme on a pu le voir dans cette section du chapitre, la gratuité en ligne connaît de plus en plus de succès, rivalisant directement avec les services payants d'abonnements et de téléchargements à la carte. L'analyse de ces différents sites de musique innovateurs nous ont permis de constater que plusieurs modèles d'affaires cohabitent et coévoluent en ligne. Il sera intéressant de suivre leur évolution de près au cours des prochaines années, afin d'identifier lequel connaîtra le plus grand succès, en s'adaptant aux besoins des consommateurs, des artistes et de l'ensemble des parties prenantes, tout en assurant la viabilité et la rentabilité du modèle d'affaires.

4.6 Le consommateur final et les supports de lecture

« The music industry isn't in crisis, the recording industry is; it is an unbelievably good time to be a fan of music and new bands ».

Ed O'Brien, guitariste du groupe Radiohead (Sabbagh, 2010)

Comme nous l'avons déjà mentionné au cours de l'introduction de ce chapitre, les grands gagnants de la crise de l'industrie du disque ont été les consommateurs finaux. Jamais dans l'histoire on a assisté à une telle démocratisation de la musique :

- Elle est disponible depuis différentes sources (*télévision, radio, ordinateur, mobile, etc*);
- Elle est accessible depuis de nombreux supports convergents (*ordinateurs, mp3, téléphones portables*); et
- Différents modèles de revenus sont proposés (*gratuité, téléchargement à-la-carte, abonnement*).

Ainsi, on ne peut s'étonner de constater que la « *génération Youtube* » (Omnifone, 2009) soit en désaccord total avec les besoins et la vision des maisons de disques, en ce qui a trait à l'industrie de la musique, comme on peut le voir au *tableau 4.6* à la page suivante.

Tableau 4.6 : Arguments divergents entre l'industrie du disque et les consommateurs.
Cherney (2008).

Recording Industry	Community of Consumers
Against CD and Internet piracy	Music as a public good (lack of excludability, lack of rivalry)
Against free or cheap downloading (e.g. from international providers or p2p)	In favor of cheap or free downloading in a practical, compatible format
File sharing over Peer-to-peer is illegal.	Advantages, opportunities and equality through new technologies
Industry income and artists' remuneration are the main interests.	Free consumption, music as an information good (free accessible knowledge)
Global music sales have decreased due to file sharing.	File sharing is harmless and is not the reason for losses in CD sales. Sales might have shifted to other products such as ringtones.
Conducting lawsuits against (illegal) downloaders	Divided community: those who continue to download freely, those who don't dare. As laws become more strictly and prosecutions become more likely most users might not continue downloading illegally.
Conducting lawsuits against (illegal) music portals (e.g. In the Napster case US Court decided against peer-to-peer, In the case of AllofMP3, RIAA and IFPI could influence US and Russian politics.)	Those music portals would like to become legal through negotiating contracts with labels.
Different Copy right laws in different countries The US Music Industry cannot conduct lawsuits against companies that are located in countries with another Copyright law, such as Sweden or China.	Consumers take advantage of inconsistency of laws in the countries. For example: The Swedish Website thepiratebay.org is not operating against Swedish law right now.

Ces consommateurs soutiennent haut et fort que les services de Peer-to-Peer ne sont pas responsables pour les pertes des maisons de disques, appuyés par des chercheurs tels que Michael Geist, «professeur titulaire de la Chaire de recherche du Canada en droit d'Internet et du commerce électronique à l'Université d'Ottawa» (Dumais, 2005). Et ils sont d'avis qu'il y a plutôt eu un « changement » au niveau de la demande, pour des services tels que les

sonneries pour téléphones mobiles. D'ailleurs, on constate une hausse de la demande pour ces services comme on peut le voir au tableau 4.7 (ci-dessous).

Selon Rasmussen (2010), les services de musique mobiles connaissent un succès important : les revenus générés ont doublé en l'espace de cinq ans, surtout grâce aux ventes de sonneries mobiles, vendues entre \$US 2.50 et \$US 3.50 l'unité (La Monica, 2006).

Ce sont sans doute les baladeurs numériques et les téléphones cellulaires qui, en tant qu'appareils de reproduction et d'écoute musicale, sortent grands gagnants de cette redéfinition du marché. Lorsque l'écoute de la musique se fera presque uniquement par le biais de ces plate-formes, qui donc aura intérêt à posséder un disque compact s'il n'y aura plus moyen de lire celui-ci ?

Bisaillon (2008)

D'ailleurs, les téléphones intelligents de troisième et quatrième génération permettent aux consommateurs d'accéder en tout temps et lieu à leurs services en ligne préférés. Ils servent de plateforme unificatrice, comme l'illustre la figure 4.12 (page suivante).

Tableau 4.7 : Revenus globaux pour les services de musique pour mobiles (en millions de \$US). (Rasmussen, 2010)

Global totals	2005	2010
Ringtone downloads	4,912.7	6,815.7
Streaming audio	72.0	562.4
Music downloads	65.1	1,555.3
Ringback tones	489.0	2,404.6
Totals	5,538.9	11,338.0

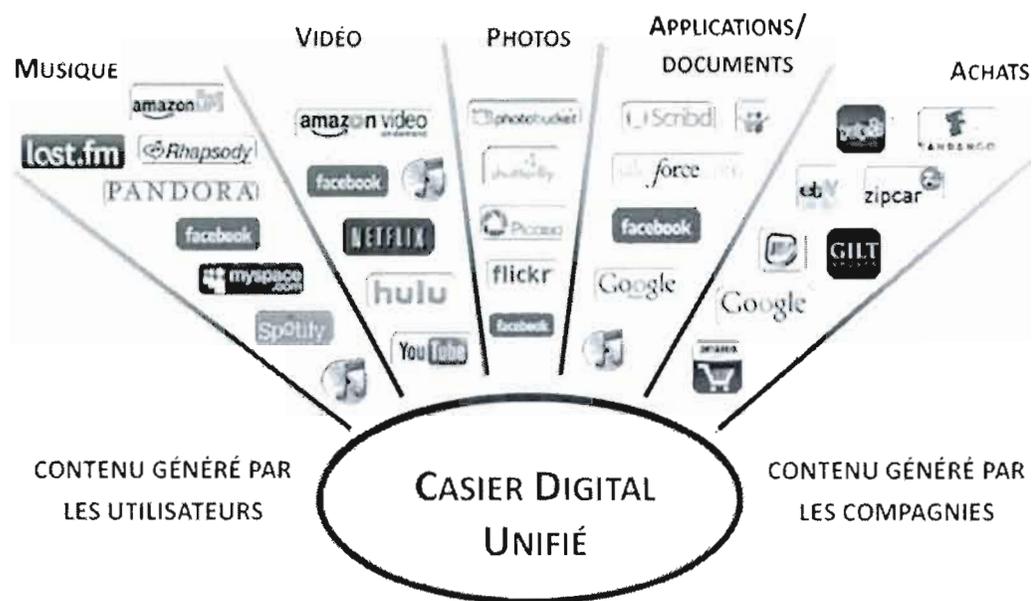


Figure 4.12 : Services disponibles sur les téléphones intelligents. Adapté de Meeker et al. (2010).

La consommation de la musique sur mobile est donc la principale tendance qui a été observée auprès des consommateurs de l'industrie du disque (IFPI, 2010).

Selon Olswang (2009), cette tendance va s'accroître dans le futur, avec une demande croissante de services de téléchargement de musique pour mobiles. Dans ce contexte, la firme Morgan Stanley a effectué une étude comparant les utilisateurs moyens de téléphone mobile versus les détenteurs d'iPhones (Meeker et al., 2010). La figure 4.13 identifie les principales activités par rapport aux mobiles utilisés.

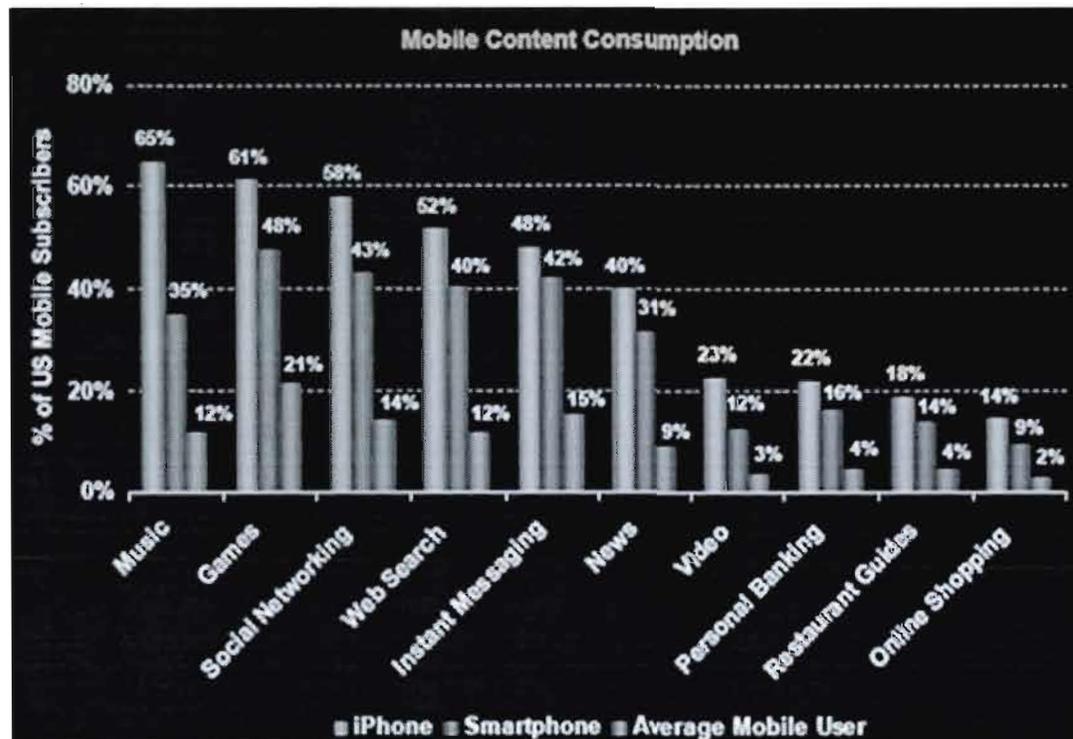


Figure 4.13 : Pourcentage de temps passé par support. Meeker et al. (2010).

On remarque que la musique est la principale activité des détenteurs de mobiles, surtout pour ceux possédant un iPhone (65%) (Meeker et al., 2010), ce qui explique, entre autres, le succès du service de téléchargement « *Comes With Music* » de Nokia lancé en 2008 et offert dans treize pays différents. (IFPI, 2010)

Le service *Comes With Music* repose habituellement sur la règle suivante : un abonnement d'un an est inclus dans les packs des téléphones Nokia compatibles. L'utilisateur a alors accès à un vaste catalogue, et les titres téléchargés restent accessibles même en cas d'arrêt de l'abonnement. Seulement, ils sont verrouillés sur le téléphone sur lequel ils ont été téléchargés. Lorsque le mobile arrive en fin de vie, vous perdez alors son contenu musical. Aucune sauvegarde n'est donc possible.

Après seulement 6 mois d'exploitation au Mexique, 10 millions de téléchargements ont été effectués à travers le service «Comes With Music » (IFPI, 2010).

Les experts s'entendent pour dire que les téléphones intelligents vont encore être à l'origine de nouveaux modèles d'affaires dans l'industrie du disque :

« Smart-phone apps will radically change the business (...) Upcoming smart phones from companies like Research In Motion, maker of the BlackBerry (not to mention Apple iPhone, Nokia N & E series) are likely to create new business models. (...) If they (the users) can create their own playlist, they are likely to stop buying downloads, since they know they will always be able to retrieve music they want to hear from the « cloud » (the computer industry term for content and applications stored remotely and accessed over the Internet). There's no need to own product ».

Terry McBride, CEO du label canadien Nettwerk Music Group (Swain, 2009)

Comme les Majors dans l'industrie (Evans, 2010), Peter Gotcher de la compagnie *Dolby Laboratories* est aussi convaincu que dans l'avenir, les services de streaming mobiles (avec des abonnements comme modèles de revenus) deviendront la norme dans l'industrie :

*« I'm a strong believer that over the next five or ten years you will see broad adoption of **music subscription services**. And my guess is it will work very **similarly to cable TV**: You'll pay a base rate for a whole bunch of back catalog and current non-premium content, and you'll also have pay-per-view. It will probably use an **ASCAP/BMI-style model**, where the company streaming the media will track playback information and then artists will be paid in proportion to what people are listening to ».*

Peter Gotcher (Cherney, 2008)

Mais certains réfutent ces propos, en se référant à la notion de propriété :

« Subscription services that locked people into long contracts without the option of downloading were not popular. People thought after six months that they had nothing to

show for the money they had spent. And who are we to determine how people should enjoy music? ».

Neil Martin, Business Development Director, Sky Songs (IFPI, 2010).

Bien que les plus jeunes générations semblent être plus enclines à utiliser des services de streaming, il subsiste toutefois une demande pour le téléchargement de musique permettant la possession des fichiers. Ce qui peut expliquer le succès des sites de Peer-to-Peer, qui en Europe représentaient toujours 29% de l'ensemble du trafic Internet en 2009, versus 26% pour les services de streaming (MSN Finances, 2010). Comme l'a si bien écrit Mason (2008): « *Piracy is just another business model* ». Mais certaines institutions gouvernementales et certains fournisseurs d'accès à Internet essayent de réduire davantage leur adoption, comme on va le voir à la section suivante.

4.7 Les institutions gouvernementales et les fournisseurs d'accès à Internet

« Our vision is music available everywhere, at any time and in any place, but the biggest question is how do we monetise it in an environment of widespread piracy? One way is to come up with products that people want to consume, and that is our responsibility. But if these products and services are to flourish, we also need help from governments and ISPs ».

Eric Daugan, Warner Music International EMEA (IFPI, 2010).

Comme on l'a vu au cours de l'analyse du marché et des tendances au niveau des consommateurs, un problème important de piratage persiste dans l'industrie du disque. Plusieurs mesures ont été entreprises afin d'y faire face.

En France par exemple, le Ministère de la culture a proposé une taxe de 1 à 2% sur les revenus publicitaires visant les compagnies américaines telles que Google, Microsoft, AOL, Yahoo et Facebook. L'objectif : récolter 10 millions d'euros par an, permettant ainsi d'offrir des subsides aux acteurs nationaux des industries de la musique, du film et de l'édition.

Mais cette proposition a soulevé beaucoup de critiques à travers le pays (The Economist, 2010a).

Aujourd'hui, de plus en plus d'acteurs dans l'industrie sont d'avis que ce sont plutôt les fournisseurs d'accès à Internet qui doivent collaborer avec les gouvernements afin de réduire le phénomène de piratage.

« A decade's worth of music file-sharing and swiping has made clear that the people it hurts are the creators...and the people this reverse Robin Hooding benefits are rich service providers, whose swollen profits perfectly mirror the lost receipts of the music industry ».

Bono, singer-songwriter (IFPI, 2010).

En Corée du Sud et au Taiwan, l'approche graduée (de l'anglais « *graduated response* ») a été adoptée : cette approche consiste en l'envoi de différents avertissements par les fournisseurs d'accès à Internet aux utilisateurs de sites de Peer-to-Peer (P2P) dans un premier temps, allant jusqu'à la suppression de leur accès à Internet dans un deuxième temps. Les ventes en ligne de musique ont augmenté de 53% en l'espace de neuf mois en Corée du Sud, et même les ventes de CDs physiques ont connu une hausse des ventes pour la première fois en cinq ans. (IFPI, 2010). Selon Cherney (2008), 7 personnes sur 10 affirment qu'elles cesseront d'utiliser des services de P2P si elles reçoivent un avertissement de leur fournisseur d'accès à Internet. La loi Hadopi votée en France en 2009 prône également l'approche graduée, mais son succès est moins marquant : à peine 15% des utilisateurs de services P2P ont affirmé avoir complètement arrêté de télécharger illégalement des musiques sur Internet (Dejean et al., 2010).

L'approche graduée est possible grâce à la collaboration entre les gouvernements et les fournisseurs d'accès à Internet. Mais de plus en plus, on assiste à des partenariats entre les fournisseurs d'accès à Internet et les maisons de disques et labels indépendants.

« Internet service providers (ISPs) are increasingly looking to become commercial partners of music companies. They can add value to the ISPs' offers at a time when their traditional broadband market is close to saturation in many markets and consumer demand for content such as video is increasing network costs. Music and other entertainment content help ISPs reduce "churn" and retain customers as well as generating new revenues ».

IFPI (2010)

Le fournisseur d'accès à Internet danois TDC a été le premier dans le monde à offrir un abonnement qui comprend le téléchargement illimité et gratuit de musiques en ligne (IFPI, 2010). Après avoir passé des accords avec les maisons de disques EMI, Sony BMG, Warner Music et plusieurs labels indépendants (Mohr-McClune, 2008), le service «TDC's Play» dispose d'un catalogue de 6.1 millions de titres (IFPI, 2010).

« We think that the launch of TDC PLAY has had some impact on piracy in Denmark. A third-party survey last year suggested that 40 per cent of PLAY customers said they have stopped engaging in music piracy ».

Tejs Bautrup, Music Manager, TDC PLAY (IFPI, 2010).

Le site de streaming Spotify a lui aussi passé un accord avec le fournisseur de réseau Internet finlandais TeliaSonera, permettant aux abonnés Premium d'accéder aux services du site depuis leur téléviseur (Heuillard, 2010).

D'autres fournisseurs d'accès à Internet ont également contribué à offrir des services de musique intégrés à leur offre, dont Vodafone, Terra Networks au Brésil ou encore Sky au Royaume-Uni (IFPI, 2010).

Comme le conclut le rapport sur la musique en ligne de l'IFPI (2010), il est essentiel d'adopter l'approche « *Carrot-and-Stick* » (ou « carotte et bâton ») qui consiste à offrir aux

consommateurs finaux des services légaux à valeur ajoutée (la carotte), ainsi que des politiques réglementaires qui poussent les consommateurs à se distancier des services de téléchargement illégaux (bâton), et ce, de façon simultanée (Peoples, 2010).

4.8 Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre comment les modèles d'affaires des différents acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie ont évolué. Comprendre cette évolution est nécessaire afin d'être en mesure d'analyser les modèles d'affaires des compagnies à l'étude au chapitre suivant.

Lors de l'analyse des nouveaux intermédiaires, on a pu mieux appréhender la nouvelle dynamique de l'industrie, alors que la description de l'état de la demande nous a permis de mieux percevoir les tendances lourdes qui influenceront et façonneront les modèles d'affaires en ligne dans l'avenir.

D'un autre côté, l'étude des réactions gouvernementales en association avec les fournisseurs d'accès à Internet nous ont permis de comprendre pourquoi des partenariats entre ces acteurs et les maisons de disques étaient de plus en plus demandés.

Au chapitre suivant, nous allons passer aux études de cas des compagnies Warner Music Group, Universal Music Group, StrobeSonic, Quebecor Media et Tandem.mu.

CHAPITRE V

ÉTUDES DE CAS

*« A competitive world offers two possibilities.
You can lose. Or, if you want to win, you can change ».*

L. C. Thurow

Dans ce chapitre, nous allons passer aux études de cas : tout d'abord, nous analyserons Warner Music Group (5.1), suivi d'Universal Music Group (5.2), pour finir avec les maisons de disques québécoises interviewées (5.3). Les trois études de cas sont divisées comme suit : après une brève introduction, nous présenterons les écosystèmes d'affaires (selon Moore, 1996), suivi de l'analyse des modèles d'affaires (selon les composantes décrites par Shafer et al., 2004). Nous finirons ce chapitre par une brève conclusion (5.4).

5.1 Étude de cas 1: WARNER MUSIC GROUP

5.1.1 Introduction

Tout a commencé en 1928 avec la création de la compagnie *Music Publishers Holding* par Jack Warner, président de Warner Bros. Pictures. La mission de la compagnie était d'acquiescer les droits d'exploitation d'oeuvres musicales à bas prix pour les films du studio Warner. Au vu du succès de la compagnie, Warner Bros. a fondé le *Warner Bros. Records* en

1958, afin d'élargir sa présence dans l'industrie, et de distribuer les bandes sonores des films de la compagnie (Warner Music Group, 2010b). Après plusieurs activités de fusions et acquisitions, le Groupe a étendu ses affaires à travers l'Europe, l'Amérique du Sud et l'Asie. En 2004, Warner Music Group (WVG) a été officiellement acquis par le consortium d'*Edgar Bronfman*, célèbre homme d'affaires canadien. Un an plus tard, Warner Music a fait son entrée en bourse, au *New York Stock Exchange*, sous l'appellation « WVG ». Au cours de la dernière décennie, le Groupe a diversifié ses partenariats le long de sa chaîne de valeur afin de faire face à la crise du disque. « *Asylum, Cordless, East West, Elektra, Nonesuch, Reprise, Rhino, Roadrunner, Rykodisc, Sire, Warner Bros., Warner Music Nashville (et) Word* » ne sont que quelques labels du Groupe, qui est aujourd'hui présent dans plus de 50 pays différents. La compagnie emploie plus de 65 000 auteurs-compositeurs et offre plus d'un million de chansons dans son catalogue qu'elle exploite à travers sa division d'édition musicale. En 2008, Atlantic Records - l'une des plus importantes divisions du Groupe - a été le premier label aux États-Unis à réaliser plus de 50% de ses ventes à travers ses activités en ligne, selon le *New York Times*. En 2009, le magazine *Fast Company* a classé le Groupe parmi les 50 compagnies les plus innovantes au monde. (WVG, 2010a).

5.1.2 Présentation de l'écosystème de Warner

« With the collapse of traditional industries, the only sensible way to compete is by being better than your rivals at molding new ecosystems, not just products. In fact, once you get the hang of ecosystem creation you can never again be pigeonholed in an "industry". As Bill Joy of Sun Microsystems said so aptly, "The goal is not to win at someone else's game, but rather to change the game to one that you can win". Translated for our purposes, the goal is not to become an industry leader, but to be a destroyer of old industries and a creator of new ones ».

Moore, 1996

Au cours de la dernière décennie, Warner Music a multiplié les partenariats stratégiques le long de sa chaîne de valeur, afin de s'imposer dans la nouvelle économie. Différents fournisseurs sont devenus des partenaires d'affaires, et plusieurs concurrents directs sont devenus des alliés stratégiques, comme nous allons le voir. La *figure 5.1* ci-dessous illustre l'écosystème d'affaires de Warner Music.

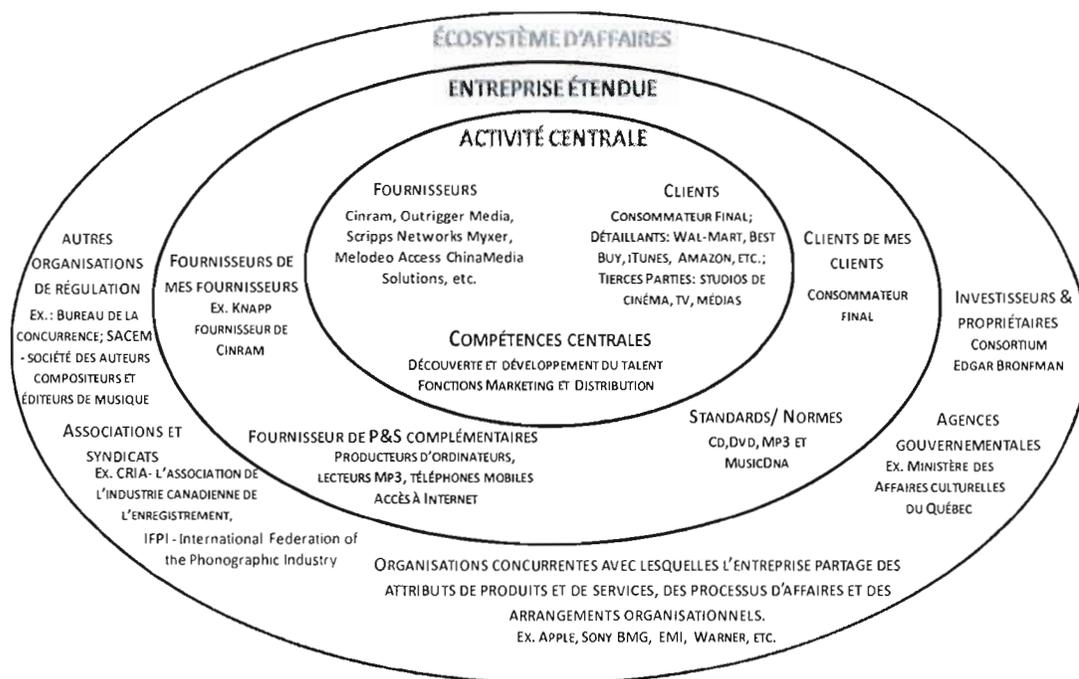


Figure 5.1 : Écosystème d'affaires de Warner Music Group. Adapté de Moore (1996).

Nous l'avons vu au cours de l'analyse de l'industrie du disque : les compétences centrales des maisons de disques résident dans leur capacité à acquérir et à développer le talent, ainsi que dans leur force marketing et leur réseau de distribution. Comme on peut le lire dans le rapport annuel de Warner Music (WMG, 2010b), le Groupe continue d'investir dans les fonctions de marketing et de distribution afin de se différencier de ses compétiteurs directs.

Au niveau de la clientèle, Warner Music dessert différents segments : les grossistes et détaillants (physiques et en ligne), les consommateurs finaux (grâce à la vente directe à travers Internet) ainsi que les tierces parties (studios de cinéma et de télévision, ou encore les médias).

Pour ce qui est des fournisseurs de Warner, on en compte une multitude le long de sa chaîne de valeur : Outrigger Media et Scripps Networks pour les services médias en ligne, Sony et Myxer pour différentes technologies liées à la distribution en ligne, ou encore Melodeo et Access ChinaMedia Solutions pour les services mobiles. Nous reviendrons plus en détail sur les différents éléments de *l'activité centrale* et de *l'entreprise étendue* lors de l'analyse du modèle d'affaires à la section suivante.

Dans une perspective d'analyse plus large, différentes parties prenantes constituent l'écosystème d'affaires de Warner Music : le *Bureau de la Concurrence* (organisme de régulation), le *Ministère des Affaires Culturelles du Québec* (agence gouvernementale), ou encore l'*Association de l'Industrie Canadienne de l'Enregistrement*. Il faut également parler de firmes concurrentes, telles qu'Universal Music ou Sony Music, qui participent aujourd'hui avec Warner Music sur différents projets visant à embrasser l'ère Internet. Comme l'a écrit Moore : « *l'écosystème induit une nouvelle forme de concurrence qui alterne coopération et compétition* » (Pellegrin-Boucher, 2005). Le terme utilisé par Moore pour désigner ce phénomène, est celui de « *coopétition* ». Warner a clairement investi dans le phénomène

de coopération, notamment à travers les différents partenariats le long de sa chaîne de valeur, dont nous parlerons à la prochaine section.

Les différentes parties prenantes de l'écosystème d'affaires de Warner ont une influence sur les activités du Groupe:

- des ambitions de croissance à travers des opérations de fusions ou acquisitions peuvent être coupées court par l'entremise du Bureau de la Concurrence ;
- des efforts de lutte contre le piratage de musique ne peuvent succéder sans le vote de lois de la part du Gouvernement du Canada, ainsi que de l'appui de firmes concurrentes et d'institutions associatives ; mais aussi,
- le choix de signer un nouvel artiste dépend des attentes de rendement des investisseurs, etc.

Comme on peut le lire dans le rapport annuel de Warner Music (2010b) :

*« We have established ourselves as a leader in the music industry's transition to the digital era by expanding our distribution channels, establishing a strong partnership portfolio and developing innovative products and initiatives. We have assembled a partnership portfolio with a broad range of online and mobile providers that goes beyond simple wholesale and retail arrangements. (...) This focus on partnership enables us to help bring new entrants into the space and **transform the digital music ecosystem**. We continue to initiate and sustain strategic relationships with key retailers, operators, technology companies, device manufacturers and next generation digital providers ».*

5.1.3 Analyse du modèle d'affaires de Warner

« Having a business model for your own is not enough. Executives must become ultra-sophisticated at developing business models for their respective communities ».

Moore, 1996

A. Mission et structure stratégique

Alors que la mission du Groupe n'est pas clairement définie sur le site ni dans les rapports annuels disponibles en ligne, on peut tout de même lire dans un communiqué de presse que leur mission principale est la suivante : « *signing and developing the world's best recording artists and songwriters* » (Warner Music Group, 2010d). Cette mission couvre essentiellement les activités de leur division principale : la musique enregistrée.

Comme on peut le voir à la *figure 5.2 à la page suivante*, une deuxième division compte pour 18,05% de leurs revenus totaux pour 2009 : la division de l'édition musicale.

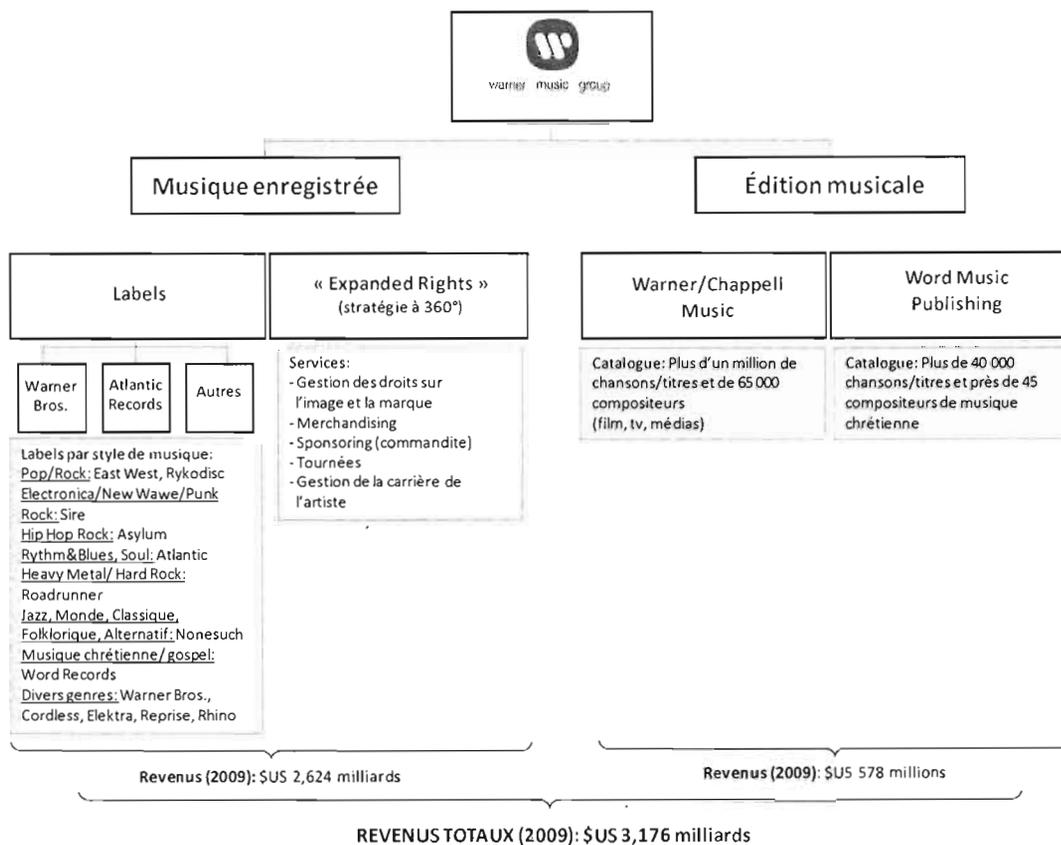


Figure 5.2 : Structure stratégique de Warner Music Group. Basé sur les données de Warner Music Group (WGM), 2010a et 2010b, ainsi que Word Music Publishing, 2010.

Musique enregistrée

La division « Musique enregistrée » comprend une sous-division qui s'occupe des labels du groupe et une autre qui développe et exploite les « Expanded Rights », ou stratégies à 360°. Les revenus de la division « Musique enregistrée » s'élevaient à 2,624 milliards en 2009 (WGM, 2010b).

« Our Recorded Music Business primarily consists of the discovery and development of artists and the related marketing, distribution and licensing of recorded music produced

by such artists » (...) « Our Recorded Music business produces revenue primarily through the marketing, sale and licensing of recorded music in various physical (such as CDs, LPs and DVDs) and digital (such as downloads and ringtones) formats. We have one of the world's largest and most diverse recorded music catalogs, including 28 of the top 100 best selling albums in the U.S. of all time ».

WMG, 2010b

Au niveau des labels, le groupe Warner Music a clairement adopté une stratégie de segmentation selon la définition d'Allaire et Firsirotu (2004):

Une vraie stratégie de segmentation (...) ne se limite pas à offrir plusieurs marques d'un même produit. Elle doit également s'appuyer sur le fait que les ventes totales engendrées par cet éventail de marques lui confèrent, par le jeu des économies d'échelle et d'envergure, un avantage de coûts et d'efficacité sur les firmes rivales ayant choisi une autre stratégie ou ayant mal exécuté leur stratégie de segmentation.

Dans le cas de Warner Music, les labels sont segmentés en fonction des genres de musique. On observe par exemple que les *labels East West Records* et *Rykodisc Records* se sont spécialisés dans la musique « Pop-Rock », alors que le label *Roadrunner Records* dessert le segment « Heavy Metal et Hard Rock ».

Les principales activités liées à l'enregistrement de musique sont exercées par les deux principaux labels du Groupe, qui sont *Warner Bros. Records* et *The Atlantic Records Group*.

« WMG's digital sales were up 11% last quarter, with digital music making up 30% of its revenues worldwide and 47% in the United States. Sources say that at Atlantic, digital music approaches 60%. Overall revenue is steady at more than \$3 billion annually and margins are up ».

Fitzgerald, 2010

Les économies d'échelle et d'envergure sont obtenues à travers le partage d'actifs au niveau des fonctions de distribution et de marketing : WEA Corp, ADA (et Ryko, dont les activités ont fusionné) ainsi que Word Entertainment assurent la commercialisation et de la distribution des nouveaux titres et albums de l'ensemble des labels du Groupe. (WMG, 2010b). *« Ryko Distribution, Alternative Distribution Alliance (ADA) and WEA, functioning side-by-side, will form a combined distribution network that further establishes WMG as the U.S. leader in the distribution of independent music »* (WMG, 2006). À l'international c'est ADA Global, appuyée par un réseau de distributeurs affiliés et non-affiliés, qui en a la mission. (WMG, 2010b).

L'unité d'affaires Rhino, quant à elle, se concentre exclusivement sur le marketing de titres dépassés - telles les compilations, qui représentaient près de 40% de leur chiffre d'affaires avant la crise du disque (Torregano, 2010a) - ainsi que l'acquisition et l'exploitation de licences :

« Division that specializes in marketing our music catalog through compilations and reissues of previously released music and video titles, as well as in the licensing of recordings to and from third parties for various uses, including film and television soundtracks. Rhino has also become our primary licensing division focused on acquiring broader licensing rights from certain catalog recording artists ».

WMG (2010b)

Pour ce qui est de la sous-division « Expanded Rights », elle se concentre sur l'exploitation de la stratégie à 360° (*stratégie introduite au Chapitre IV à la section 4.3, page 88*), donnant ainsi au Groupe des droits supplémentaires sur les artistes qu'elle tient sous contrat. Warner a multiplié les acquisitions de compagnies spécialisées dans les produits et services liés aux stratégies à 360°, afin de diversifier les sources de revenus du Groupe, comme on peut le lire à la page suivante.

« We are building artist services capabilities and platforms for exploiting this broader set of music-related rights and participating more broadly in the monetization of the artist brands we help create ». (...) « In developing our artist services business, we have both built and expanded in-house capabilities and expertise and have acquired a number of existing artist services companies involved in artist management, merchandising, strategic marketing and brand management, ticketing, concert promotion, fan club, original programming and video entertainment ».

WMG (2010b)

La figure 5.3 ci-dessous illustre la chaîne de valeur de la division *musique enregistrée* de Warner.

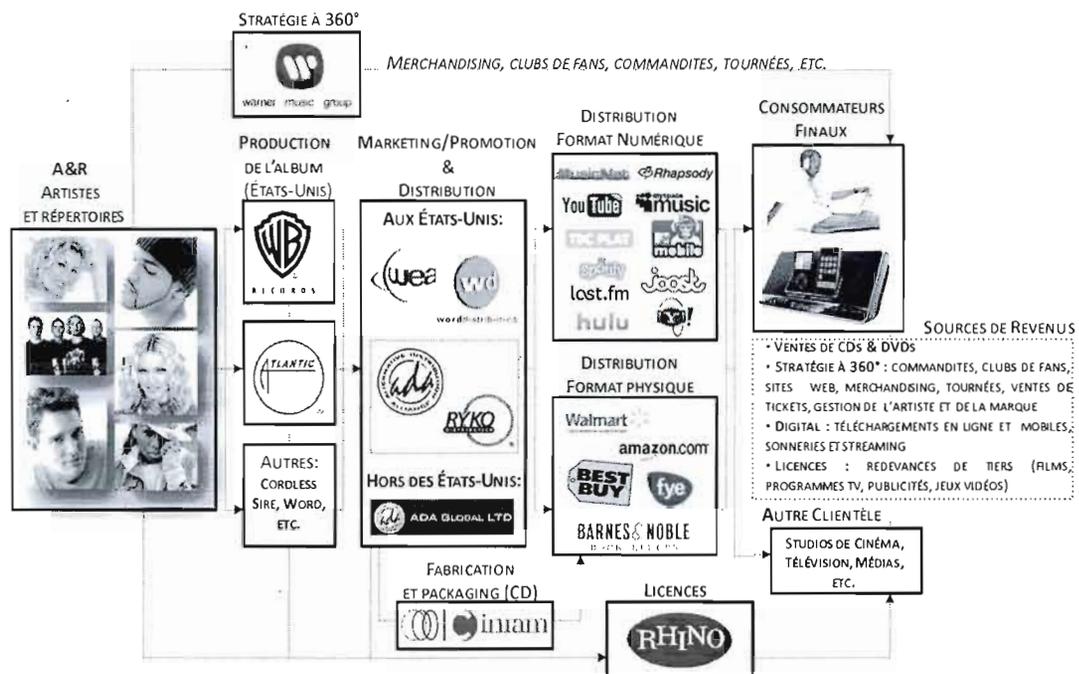


Figure 5.3: Chaîne de valeur de la division « Musique enregistrée » de WMG. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000) et basé sur les données disponibles dans le rapport annuel 2009 (WMG, 2010b).

Édition musicale

La division « Édition musicale » exploite les droits sur l'utilisation des titres du catalogue du groupe :

« Where recorded music is focused on exploiting a particular recording of song, music publishing is an intellectual property business focused on the exploitation of the song itself. In return for promoting, placing, marketing and administering the creative output of a songwriter, or engaging in those activities for other rightsholders, our music publishing business garners a share of the revenues generated from use of the song ».

WMG (2010b)

Elle a également pour mission d'acquérir des droits d'exploitation de titres d'artistes et compositeurs qui ne sont pas sous contrat avec le Groupe.

Cette division comprend deux unités distinctes: l'unité Warner /Chappell Music, qui dispose des droits d'exploitation de plus d'un million de titres et de 65 000 compositeurs à travers une cinquantaine de pays; et l'unité Word Music Publishing, qui compte un catalogue de plus de 40 000 titres et de 45 compositeurs qui oeuvrent dans le marché de la musique chrétienne.

« For the last ten years, our top 10 earning songs, which include such titles as "Happy Birthday To You", "Let It Snow, Let It Snow, Let It Snow", "Star Wars" and "Rhapsody In Blue" have generally generated annual revenues of between \$1 million and \$2 million per song. Warner/ Chappell also administers the music and soundtracks of several third-party television and film producers and studios, including Lucasfilm, Ltd., Hallmark Entertainment, Disney Music Publishing and HBO. In 2007, we entered the production music library business with the acquisition of Non-Stop Music. Production music is a complementary alternative to licensing standards and contemporary hits for television, film and advertising producers ».

WMG (2010b)

En 2007, Warner Music a acquis la compagnie *Non-Stop Music*, «one of the industry's leading production music library companies »: elle se spécialise dans le marché de la production sonore pour les industries du cinéma, de la télévision et des médias (WMG, 2007)

« The move enhances WCM's presence in a fast-growing, high-margin segment of the music publishing business and underscores the importance of film, television, Internet and corporate outlets to the music publishing industry ».

WMG, 2007

La figure 5.4 ci-dessous illustre les principaux flux d'activités de cette division.

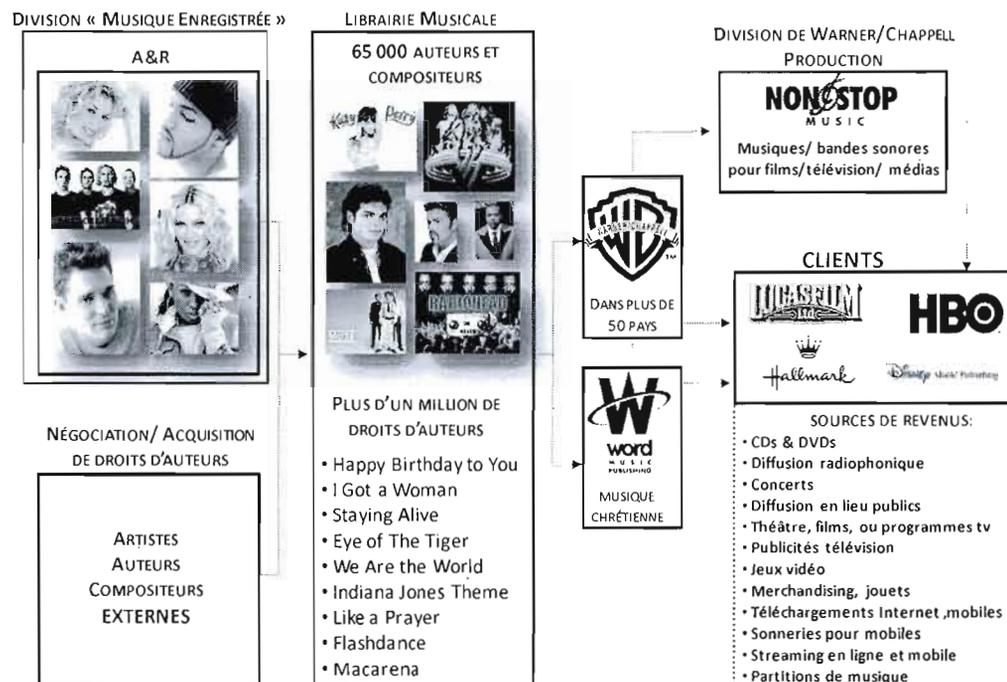


Figure 5.4 : Flux d'activités de la division « Édition Musicale » de WMG. Basé sur les données disponibles dans le rapport annuel 2009 (WMG, 2010b).

Les six objectifs stratégiques de WMG (*figure 5.5*) résument très bien les principales compétences du Groupe, ainsi que les opportunités et menaces présentes dans son environnement d'affaires et auxquelles il doit faire face.

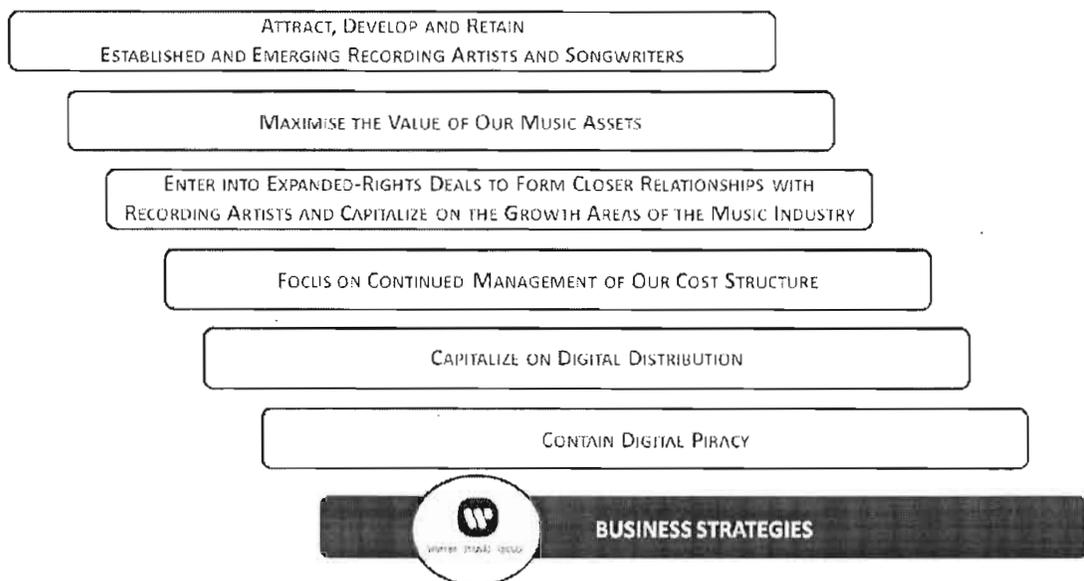


Figure 5.5 : Objectifs stratégiques poursuivis par WMG. Adapté de Warner Music Group (2010b).

B. Proposition de valeur et réseau de partenaires

Warner Music jouit aujourd'hui d'un capital de marque très important : sa notoriété - en termes de réseau de distribution, de marketing et de portefeuille d'artistes et répertoire - n'est plus à refaire.

À la *figure 5.6* à la page suivante, la proposition de valeur par type de segment desservi par WMG est synthétisée.

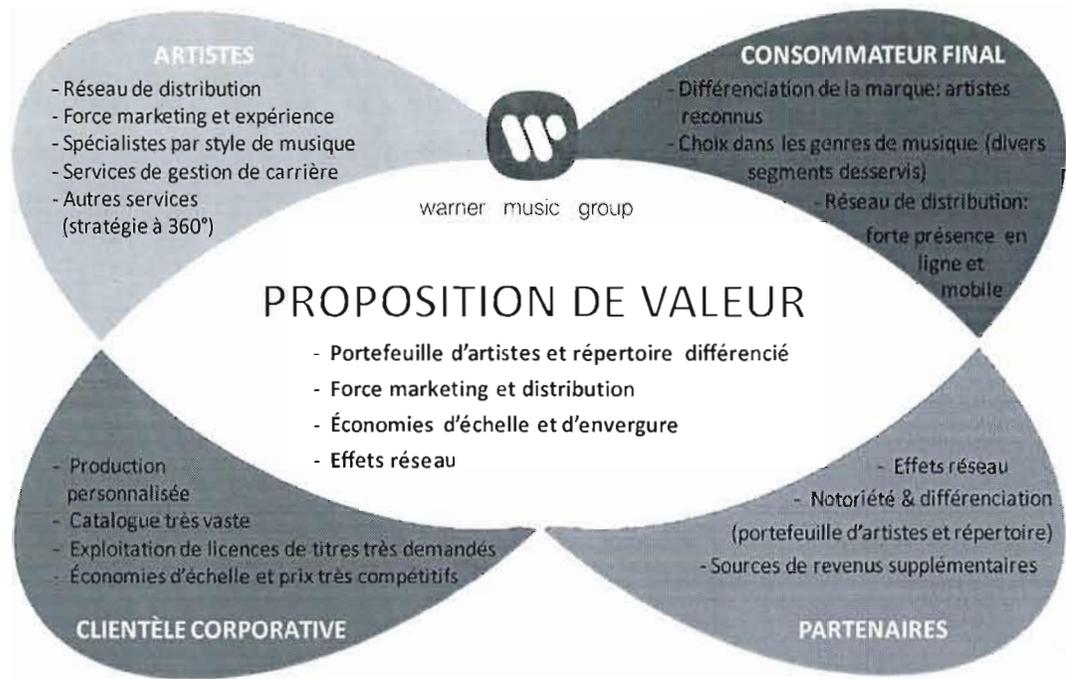


Figure 5.6 : Proposition de valeur de WMG. Basé sur les données disponibles dans le rapport annuel de 2009. (WMG, 2010b).

« The lesson of the business ecosystem is that you must have value, economies of scale and continuing innovation, and you must invest in an expanding community of allies ».

Moore, 1996

Entre 2004 et 2010, WMG a investi massivement dans le développement de partenariats stratégiques avec différents acteurs offrant des produits et services dans le commerce en ligne. La figure 5.7 à la page suivante montre clairement comment Warner a diversifié les partenariats le long de sa chaîne de valeur, lui permettant de renforcer sa position dans l'industrie en ligne.

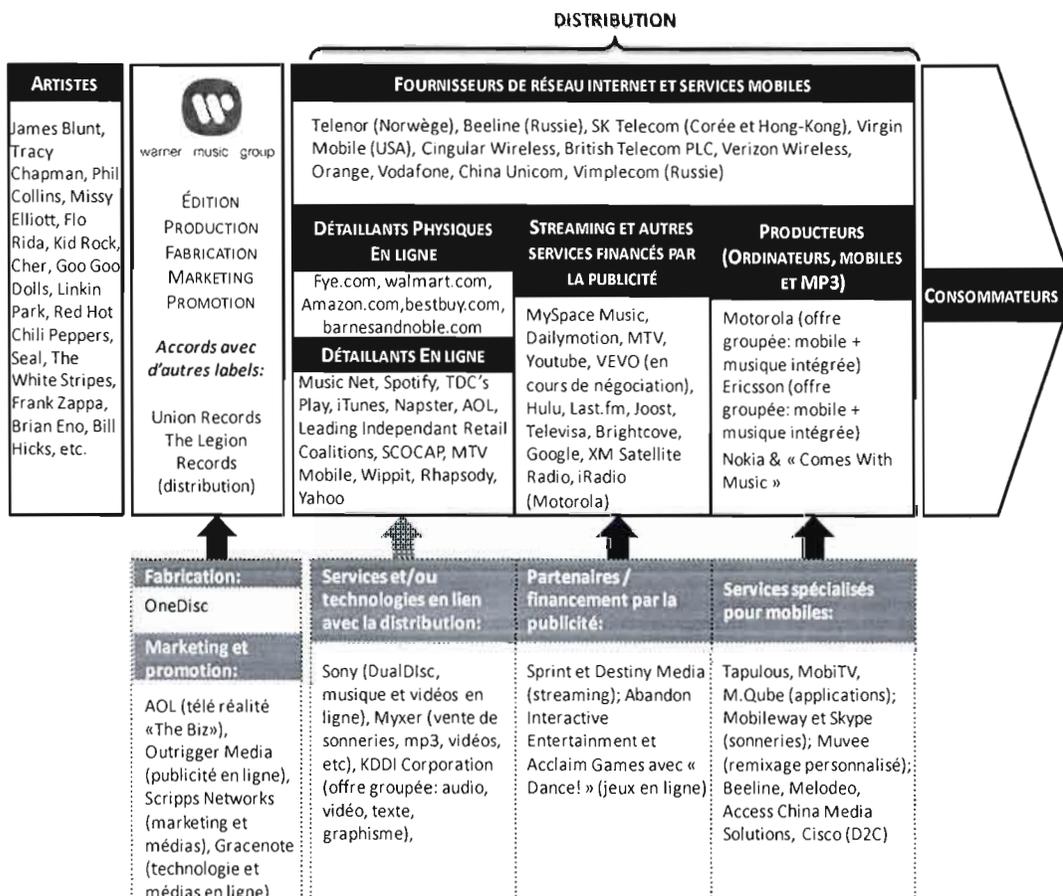


Figure 5.7 : Partenariats effectués par WMG le long de sa chaîne de valeur entre 2004 et 2010. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000), et basé sur les communiqués de presse et le rapport annuel de 2009 (WMG, 2010b et 2010c).

Comme on peut le voir, Warner a misé sur les partenariats au niveau de la distribution numérique: Wal-Mart, Amazon, ou encore Best-Buy offrent non seulement de la musique sous format physique en magasin, mais également en ligne. WMG s'est également associé à Spotify, MTV Mobile ou encore Rhapsody pour ce qui est des détaillants en ligne, ainsi qu'à Youtube, Dailymotion ou encore Joost pour les services de streaming. Après la faillite de certains services dans lesquels il avait investi, le Groupe est devenu plus sélectif :

« Bronfman (...) is starting to be more selective about which digital nickels may actually materialize. After early investments in the social-music services iMeem and Lala, both of which failed, Bronfman has said he's done funding digital-media startups. In February, Bronfman said WMG would no longer support ad-based music streams; they simply didn't offer a return to artists. An early report from Sweden claimed that Lady Gaga received only \$167 for 1 million Spotify streams of "Poker Face." (Spotify retorted that the data was 15 months old.) ».

Fitzgerald, 2010

Étant donné le succès des téléphones intelligents et des offres groupées, Warner a par ailleurs passé des accords de partenariats avec Nokia et Sony Ericsson, ainsi qu'avec différents fournisseurs d'accès à Internet à travers le monde, tels que Beeline (Russie), Virgin Mobile (États-Unis), Telenor (Norvège) ou encore China Unicom (Chine).

Au-delà de ces partenariats apparents se cachent une multitude d'autres partenariats avec des compagnies spécialisées offrant des services liés aux technologies et médias en ligne et mobiles. On peut mentionner Outrigger Media (spécialisé dans les médias en ligne), Myxer (qui commercialise sonneries pour mobiles, vidéos et fichiers MP3), mais aussi Acclaim Games (spécialiste dans les jeux en ligne) et Tapulous, M.Qube ou encore MobiTV (développeurs d'applications mobiles).

La *figure 5.7* ne compte cependant pas les joint-ventures et les opérations de fusions et acquisitions ayant eu lieu entre 2004 et 2010. Outre l'acquisition de *Non-Stop Music* dont on a déjà fait référence, Warner compte également les acquisitions de *Get It Productions* et de *Front Media* (offrant des solutions média), et de différents labels (dont *Roadrunner Music Group*). Au niveau des joint-ventures, Warner s'est associé aux compagnies Exigen et Lightspeed. Ensemble, ils ont créé l'entreprise *Royalty Services LP*, qui offre des services de gestion des redevances liées aux droits d'auteurs. Warner s'est également associé à la firme *Violator Management*, créant ainsi une entité indépendante qui s'occupe des mandats de marketing stratégique et de la gestion de la marque, en relation avec la stratégie à 360°.

En cherchant à s'imposer en ligne, Warner s'est également associé à des concurrents directs tels qu'Universal, Sony BMG et EMI. On parle de partenariats, puisque les différents Majors ont du arriver à des accords relativement aux services proposés et aux stratégies de prix liées aux services exploités en commun. La figure 5.8 ci-dessous fait ressortir quelques partenariats stratégiques qui existent entre ces différents compétiteurs.

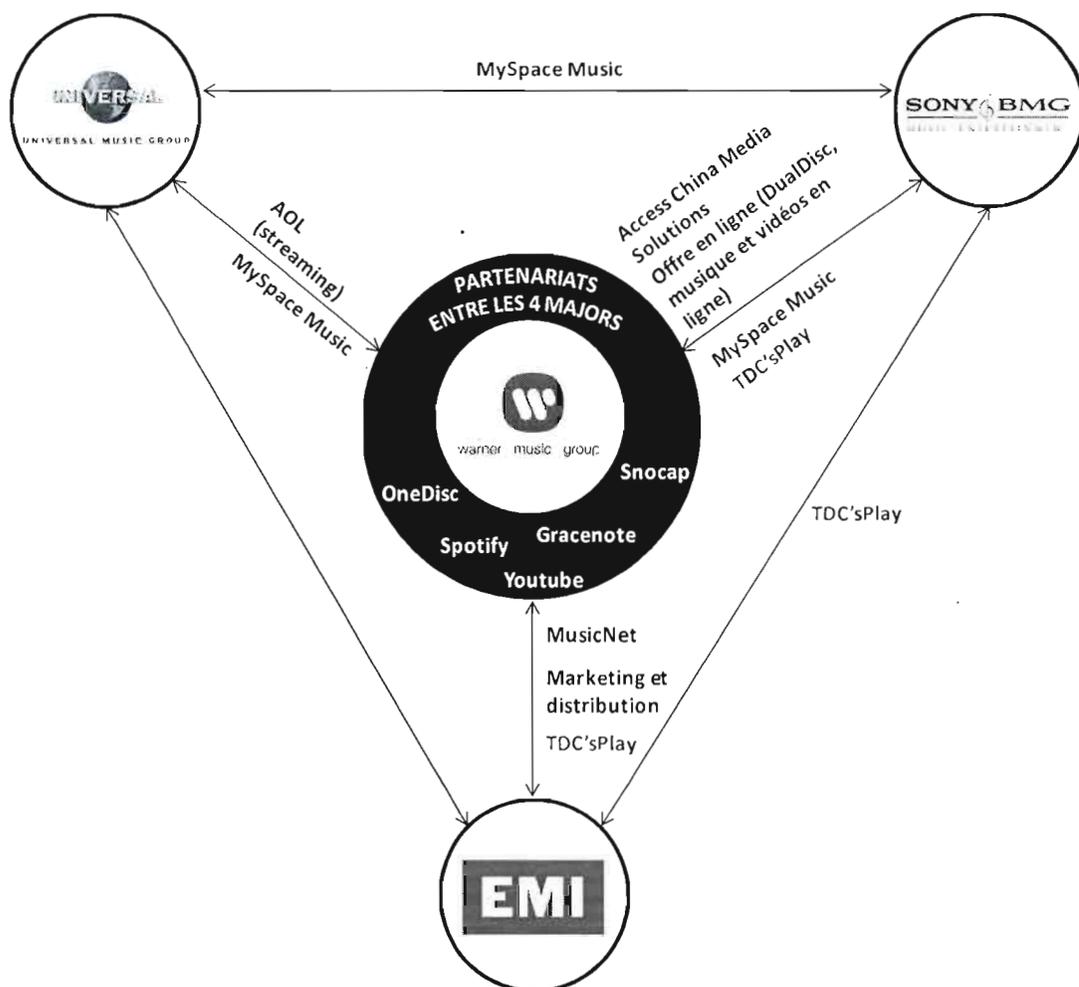


Figure 5.8 : Coopétition selon Moore : Partenariats entre Warner et les autres Majors entre 2004 et 2010. Données compilées depuis les communiqués de presse de Warner Music Group entre 2004 et 2010. (WVG, 2010c).

Au centre de la *figure 5.8*, on peut lire les différents partenariats qui ont été passés entre différentes compagnies et les quatre Majors. Il y a entre autres Youtube et Spotify, deux compagnies que nous avons déjà présentées au chapitre précédent.

Sony et Warner ont joint leurs forces avec Access ChinaMedia Solutions; Universal et Warner se sont associés pour offrir du contenu en streaming sur le site AOL; et EMI et Warner ont décidé d'unir leurs efforts marketing et distribution dans certaines parties du globe (dont l'Arabie Saoudite et l'Asie du Sud-Est (WMG, 2010c).

La *figure 5.8* illustre clairement le phénomène de coopétition dont parlait Moore, où compétition et coopération vont de pair et donnent naissance à un nouveau type de concurrence.

C. Création et capture de la valeur

« Our vision is music availability everywhere, at any time and in any place. But the biggest question is how do we monetise it in an environment of widespread piracy? ».

Eric Daugan, Senior Vice President, Commercial Strategy, Warner Music International
EMEA, IFPI (2010)

Warner Music Group a passé des accords de joint-ventures afin de tirer des bénéfices du partage des connaissances et des coûts; a acquis de nombreuses compagnies pour améliorer son offre de produits et de services et de s'imposer dans l'industrie; et a diversifié ses partenariats dans le domaine du commerce en ligne et des stratégies à 360° afin de multiplier ses sources de revenus. Selon le rapport annuel de 2009, l'exploitation de la sous-division des produits et services liés à la stratégie à 360° est celle qui promet le meilleur potentiel de croissance des revenus au cours des prochaines années (WMG, 2010b).

Actuellement, la division compte pour 5% à 10% des revenus totaux en 2009. Selon une étude interne, leurs revenus totaux du Groupe auraient pu être en moyenne à 160% plus élevés en 2009, si les artistes les plus notoires du Groupe avaient commencé leur carrière chez Warner en signant des contrats à 360° : « *Some current 360 acts are outperforming Green Day and Kid Rock financially at the same point in their careers, though they'll never sell as many albums* » (Fitzgerald, 2010). Le *tableau 5.1* ci-dessous énumère les sources de revenus et de coûts engendrés par ses opérations.

Tableau 5.1 : Sources de revenus et de coûts chez Warner Music. Basé sur les données disponibles dans le rapport annuel de 2009 (WMG, 2010b).

	Sources de revenus	Sources de coûts
Musique enregistrée	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes de CDs et DVDs • Stratégie à 360° : commandites, clubs de fans, sites web, merchandising, tournées, ventes de tickets, gestion de la marque et de l'artiste • Digital: téléchargements en ligne et mobiles, sonneries mobiles, streaming en ligne et mobile • Licences: redevances (droits d'auteur) liées à l'exploitation de l'usage (films, programmes de télévision, publicités, jeux vidéos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redevances: artistes, producteurs, compositeurs, et autres détenteurs de droits d'auteur • Coûts d'A&R: signature et développement des artistes, production des enregistrements et conception des couvertures des albums • Produits: fabrication, packaging et distribution auprès de grossistes et détaillants, et coûts liés à la stratégie à 360° • Vente: promotion et marketing, conception de clips vidéos et des tournées des artistes (support financier) • Coûts administratifs généraux
Édition musicale	<ul style="list-style-type: none"> Redevances (droits d'auteurs): • CDs et DVDs • Performance: diffusion à la TV, radio, câble, satellite, performance en direct, streaming en ligne ou en sans-fil, productions théâtrales • Synchronisation: Films, programmes TV, publicités TV, jeux vidéo, jouets et autres produits/services de merchandising • Digital: Téléchargement en ligne et mobile, sonneries mobiles • Partitions de musique 	<ul style="list-style-type: none"> • A&R: signature et développement de compositeurs; paiement de redevances aux compositeurs, coéditeurs et tous les autres ayant-droit • Coûts administratifs généraux

Au niveau de la stratégie de prix, WMG affirme que le pouvoir de négociation reste entre les mains des détaillants, et qu'il n'a pas de marge de manœuvre. L'établissement des prix et la répartition des marges pour la vente d'un titre en ligne a déjà été vu au *Chapitre IV* à la *section 4.3*.

Bien que WMG ait diversifié ses activités afin de générer de nouvelles sources de revenus, il semblerait que ce ne soit pas suffisant, si on se réfère à l'évolution de leurs revenus nets depuis 2006. Comme on peut le voir à la *figure 5.9* ci-dessous, bien que les coûts administratifs et les coûts des marchandises vendues soient en baisse depuis 2005, le Groupe connaît tout de même un important déficit en termes de revenus nets.

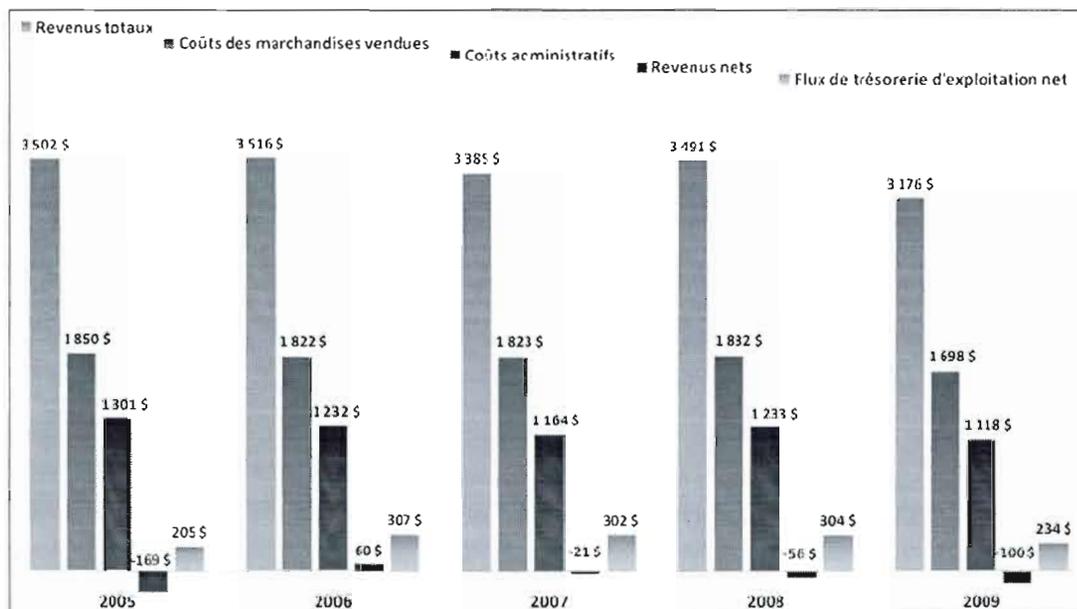


Figure 5.9 : WMG - Évolution des revenus totaux, des coûts, des revenus nets et des flux de trésorerie d'exploitation nets entre 2005 et 2009, en millions de \$US. Adapté de Mergent Online, 2010.

L'année 2006 a été la seule année fiscale où WMG a enregistré des revenus nets positifs (de 60 millions de \$US), alors que depuis, il est dans le rouge. Ses revenus totaux ont également baissé de 9,31 % entre 2005 et 2009. Par contre, son flux de trésorerie d'exploitation net (ou « *net cash flow from operating activities* ») est positif depuis 2005, ce qui laisse entendre que sa santé financière est en bien meilleur état que ce que l'on pourrait déduire en se limitant à l'analyse de l'évolution de ses revenus nets, comme l'explique Fitzgerald (2010).

*« While WMG posted its fifth straight quarterly loss and analysts expect it to post a loss this year, those metrics are somewhat misleading. The deficit comes from a goodwill write-off. Cohen is pumping out cash: **Operating profit in the first three months of 2010 was \$87 million, up 9%. WMG has enough cash on hand that industry watchers expect it to bid for EMI, a competitor whose own ballyhooed reinvention is seen as a fiasco** ».*

Fitzgerald, 2010

Les tableaux 5.2 et 5.3 aux pages suivantes résument les principaux événements et chiffres clés enregistrés entre 2007 et 2010 par Warner Music. Ce qu'on note essentiellement, c'est d'un côté la baisse prolongée des revenus totaux du Groupe aux États-Unis et à l'international, et de l'autre le prolongement des investissements dans les stratégies à 360°, ainsi que dans l'acquisition et le développement de nouveaux talents. Alors que ses concurrents directs ne cessent de diminuer leurs investissements dans leurs divisions A&R (artistes et répertoire), Warner va à contre-courant, et cela lui réussit très bien :

« Warner's share of U.S. sales of new releases is up 7% since 2004, vs. a decline of 2% for the rest of the industry, according to Nielsen Soundscan, which tracks music sales ».

Lowry, 2008

Tableau 5.2: WMG – Évènements et chiffres clés entre 2007 et 2010. Basé sur les données de Champeau (2007), Garrity (2007), Los Angeles Times (2008), Lowry (2008), People (2009) et Marketwore (2010).

Année	Évènements et chiffres clés entre 2007 et le deuxième trimestre de 2010	Sources
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Cours de bourse chute depuis un an de 25 dollars l'action à moins de 7 dollars - Investissements massifs dans les stratégies à 360° (joint ventures, partenariats, opérations de fusions et acquisitions) 	Champeau (2007) Garrity (2007)
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Cours en bourse baisse de 1,8%, à 8,89\$ dû à une hausse de coûts, notamment à cause de la transition vers l'économie digitale - Hausse des ventes d'albums (physiques et digitaux) de 5% au cours des 10 premiers mois de 2008 comparativement aux 10 premiers mois de 2004 - Stratégie de réduction des coûts perpétrée par Bronfman: annulation de contrats avec ses artistes moins vendeurs et limitation des dépenses avec ses artistes « stars », au risque de les perdre à la concurrence - économies de 300 millions de \$US par an: WMG jouit de plus de temps et de moyens financiers pour trouver et développer de nouveaux talents « Warner's share of U.S. sales of new releases is up 7% since 2004, vs. a decline of 2% for the rest of the industry, according to Nielsen Soundscan, which tracks music sales ». 	L.A. Times (2008) Lowry (2008)
2009	<p><u>Au cours du troisième trimestre de 2009 comparativement au troisième trimestre de 2008 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus de la moitié des artistes sous contrat ont signé un accord de stratégie à 360° - Revenus totaux en baisse de 9% aux États-Unis, les revenus totaux ont connu une baisse de 10,3%, alors qu'ils ont augmenté de 5,3% en Europe, grâce à la hausse des revenus dérivés de concerts; - La division « Musique enregistrée » a connu une baisse des revenus de 6% à l'International; - Les revenus digitaux ont connu une croissance de 5,4%, représentant 22,8% des revenus totaux pour ce trimestre - Les revenus totaux de la division « Édition musicale » ont connu une baisse de 12,5%, alors que les revenus digitaux de l'édition musicale ont connu une croissance de 60%, représentant 10,9% des revenus totaux d'édition 	Peoples (2009)
2010	<p><u>Deuxième trimestre de 2010, comparativement au même trimestre de 2009 (31 mars 2010)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hausse des revenus digitaux de 15% à 199 millions de \$US; - Revenus digitaux représentent 47% des revenus de la division « Musique enregistrée » aux États-Unis; - Baisse des revenus totaux d'1%: 662 millions de \$US (raisons invoquées : transition vers l'économie digitale, crise économique, et baisse de l'espace en magasin pour les CDs de musique chez les détaillants) - Hausse des revenus à l'international de 4,6%, alors que les revenus aux États-Unis ont connu une baisse de 7,1% - Hausse des revenus digitaux de 10,6% par rapport au premier trimestre de 2009, et de 8,2% par rapport à l'année précédente - Revenus digitaux représentent 30,1% des revenus totaux pour le trimestre 	Marketwire (2010)

Tableau 5.3: WMG – Évènements et chiffres clés: troisième trimestre 2010. Basé sur les données de Warner Music Group, 2010f.

Année	Évènements et chiffres clés	Source
2010	<p><u>Troisième trimestre de 2010, comparativement au même trimestre de 2009 (30 juin 2010)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revenus totaux s'élevèrent à 652 millions de \$US, en baisse de 16% (raison principale invoquée : transition en cours vers l'économie digitale) - Revenus totaux à l'international ont connu une baisse de 19,2%, alors que les revenus aux États-Unis ont connu une baisse de 10,9% - Revenus digitaux s'élevèrent à 179 millions, soit 27,5% des revenus totaux, en hausse de 2,3% - Revenus digitaux représentent 41% des revenus totaux de la division « Musique enregistrée » aux États-Unis - Solde de caisse s'élève à 400 millions de \$US, alors que la dette à long terme est de 1,94 milliards de \$US le 30 juin 2010 - Division « Musique enregistrée » : 519 millions de \$US ce trimestre, en baisse de 17,9% par rapport au même trimestre de 2009; baisse de 21,8% des revenus à l'International et de 13% aux États-Unis; meilleurs vendeurs (artistes) : B.o.B., Michael Buble, Jason Derulo, Plan B et « Eclipse », bande sonore du film; revenus digitaux ont connu une hausse de 3,7%, et représentent 32,6% des revenus totaux de la division - Division « Édition musicale » : baisse des revenus de 6,1% à 139 millions de \$US; revenus en baisse à l'International (de 9,6%); revenus digitaux ont connu une baisse de 13,3%, représentant 9,4% des revenus totaux de la division; revenus mécaniques en hausse de 16,3% (CDs et DVDs) alors que les revenus de performance (spectacles) ont baissé de 13,8% et ceux de synchronisation (films, séries, etc) de 17,2% 	WMG (2010f)

Générer davantage de flux de trésorerie, développer des solutions digitales innovantes, créer de la valeur et faire croître le Groupe, investir dans le développement des artistes et des services liés aux artistes (stratégies à 360°), voici quelques uns des objectifs stratégiques énumérés par le CEO de WMG, Edgar Bronfman, le 30 juin 2010 (Marketwire, 2010).

« We remain committed to bringing to market the highest-quality music when it is best-positioned to succeed artistically and commercially (...) Despite our anticipated very light release schedule, this quarter we grew digital revenue to 41% of our U.S. Recorded Music revenue, maintained U.S. album market share at 21%, continued to sign and develop some of the industry's most promising talent to expanded-rights agreements and invested further in the artist services business -- all consistent with our strategy to build a diversified music company positioned for long-term success ».

Edgar Bronfman, CEO du Groupe Warner Music (WMG, 2010f)

Pour ce qui est des modèles d'affaires et du futur du Groupe, il semblerait qu'il n'y ait pas de certitudes, et que l'expérimentation reste de mise :

« We need to continue to experiment, test, and better understand what motivates fans to love music ».

Lyor Cohen, Vice Chairman and Chairman and CEO, Recorded Music – Americas and UK.
Fitzgerald, 2010

5.1.4 Conclusion

Comme nous venons de le voir, Warner Music Group a tellement développé de partenariats avec des compagnies de produits et de services en ligne, que son écosystème d'affaires en est devenu complexe, et ses frontières floues.

WMG n'a pas hésité à s'associer à plusieurs reprises à ses principaux concurrents afin de diversifier ses sources de revenus et de consolider ses parts de marché en ligne (*comme on a pu le voir à la figure 5.8*) ce qui illustre parfaitement le concept de coopétition.

La viabilité de son modèle d'affaires repose sur l'exploitation de la musique enregistrée, qui a généré 81,95% de ses revenus totaux en 2009 (WMG, 2010b). Pour cela, le Groupe continu à investir dans son portefeuille d'artistes et de répertoire, dans son réseau de distribution en ligne, dans l'acquisition de firmes de communication en ligne, et dans le développement de services liés à la stratégie à 360°, créneau possédant le potentiel de croissance le plus important selon leurs estimations.

Passons maintenant à la deuxième étude de cas, qui porte sur Universal Music Group.

5.2 Étude de cas 2 : UNIVERSAL MUSIC GROUP (VIVENDI)

5.2.1 Introduction

Connu sous le nom de *MCA Music Entertainment Group* jusqu'en 1996, les racines du groupe *Universal Music (UMG)* remontent au début du 19^{ème} siècle, lorsqu'il n'était qu'une filiale des studios Universal Pictures (Universal Music Group, 2010g). Après différentes opérations de fusions et acquisitions, Universal Music Group a été racheté entièrement par Vivendi S.A. en 2006, un important conglomérat média français, détenteur de SFR, Canal+, Maroc Telecom et Vivendi Games (Datamonitor, 2008). La répartition des revenus en pourcentage par filiale est illustrée à la figure 5.10 ci-dessous.

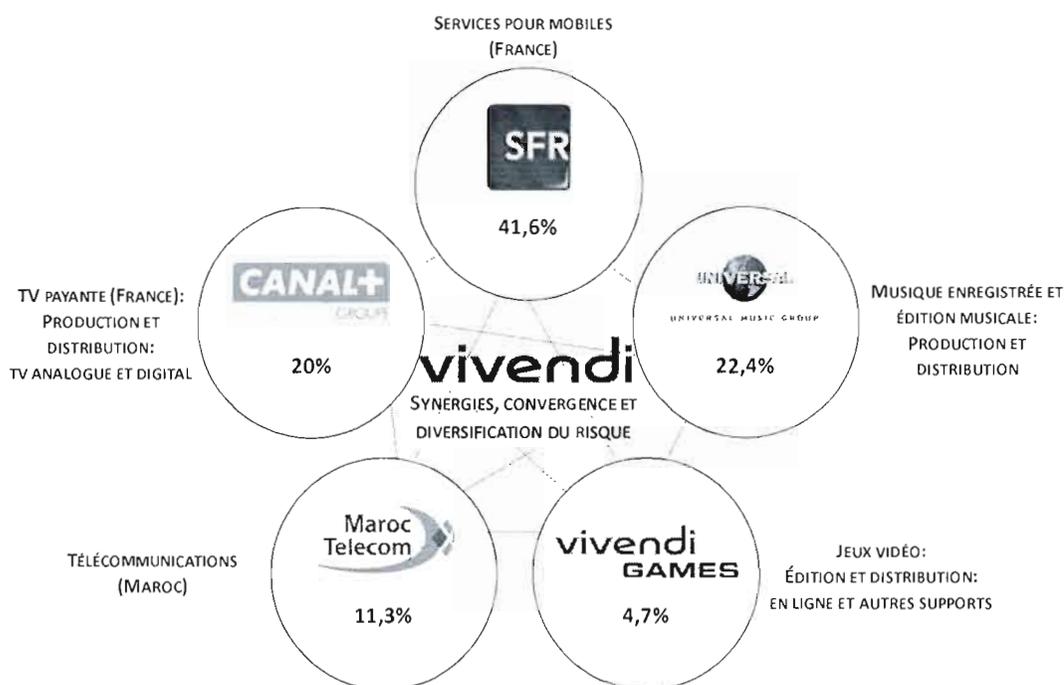


Figure 5.10 : Divisions du groupe Vivendi: Activités en pourcentage du chiffre d'affaires de 2008. Adapté de Datamonitor (2008).

Les synergies entre les différentes unités du Groupe permettent à Vivendi de jouir des avantages liés à la convergence des médias : économies d'échelle et d'envergure, offre à valeur ajoutée d'un « guichet unique » à sa clientèle, etc.

En 2008, le groupe Universal Music (UMG) représentait 22,4% des revenus totaux générés par le Groupe, soit la deuxième plus importante source de revenus de Vivendi S.A.

(...) UMG produit, commercialise et distribue de la musique à travers un réseau de filiales, de joint-ventures et de sociétés sous licence dans le monde entier. UMG vend et distribue également des DVD de musique et de films, et concède des enregistrements sous licence. Il propose ses contenus sous forme numérique, ce qui en fait un acteur important de la distribution de musique sur Internet et sur les réseaux de téléphonie mobile. Il participe de plus en plus à d'autres activités aux côtés de ses artistes, notamment en matière de gestion de tournées, de parrainages et d'exploitation de marques.

Vivendi, 2010a

Les principaux labels du Group sont *Island Def Jam Music Group, Interscope Geffen A&M Records, MCA Nashville, Mercury Nashville, Mercury Records, Polydor, Universal Motown Republic Group, Decca, Deutsche Grammophon et Verve* (Vivendi, 2010d). Leader mondial de la musique enregistrée et de l'édition musicale, Universal « *détient des positions particulièrement solides en Amérique du Nord et en Europe, marchés qui, à eux seuls, représentent près de 70% du chiffre d'affaires mondial du secteur* » (Vivendi, 2010d).

On compte parmi les artistes sous contrat avec Universal Music : Rihanna, Amy Winehouse, Duffy, Andrea Bocelli, U2, Lady Gaga, Taylor Swift ou encore les Black Eyed Peas, qui détiennent le record du premier groupe de musique à avoir franchi le seuil des 6 millions de téléchargements en ligne avec la chanson « I Gotta Feeling », lancée en juin 2009 (Cyberpresse, 2010). Le top 5 des meilleures ventes du groupe en 2008 et 2009 sont disponibles au tableau 5.4 (à la page suivante).

Tableau 5.4 : Universal Music Group : Top 5 des meilleures ventes en 2008 et 2009.
D'après Vivendi, 2010c.

2009	Millions d'unités	2008	Millions d'unités
Black Eyed Peas	5,2	Mamma Mia ! BO	5,1
Taylor Swift	4,8	Duffy	4,6
Lady Gaga	4,5	Amy Winehouse	4,1
U2	4,1	Lil Wayne	3,4
Andrea Bocelli	3,6	Rihanna	3,4
Top – 5 Artistes	22,2	Top – 5 Artistes	20,6

5.5.2 Présentation de l'écosystème d'affaires d'Universal

À première vue, l'écosystème d'affaires d'Universal Music ressemble fortement à celui de Warner (*figure 5.11*), étant donné qu'ils oeuvrent tous les deux dans les mêmes marchés (musique enregistrée, édition musicale, services aux artistes), qu'ils utilisent les mêmes principaux réseaux de distribution (Wal-Mart, Best Buy, iTunes, Vevo, Amazon, etc.), qu'ils gèrent les pressions des mêmes parties prenantes (Bureau de la concurrence, Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique, Ministère des affaires culturelles du Québec, etc.), et qu'ils desservent la même clientèle (clients finaux, studios de cinéma, télévision et médias).

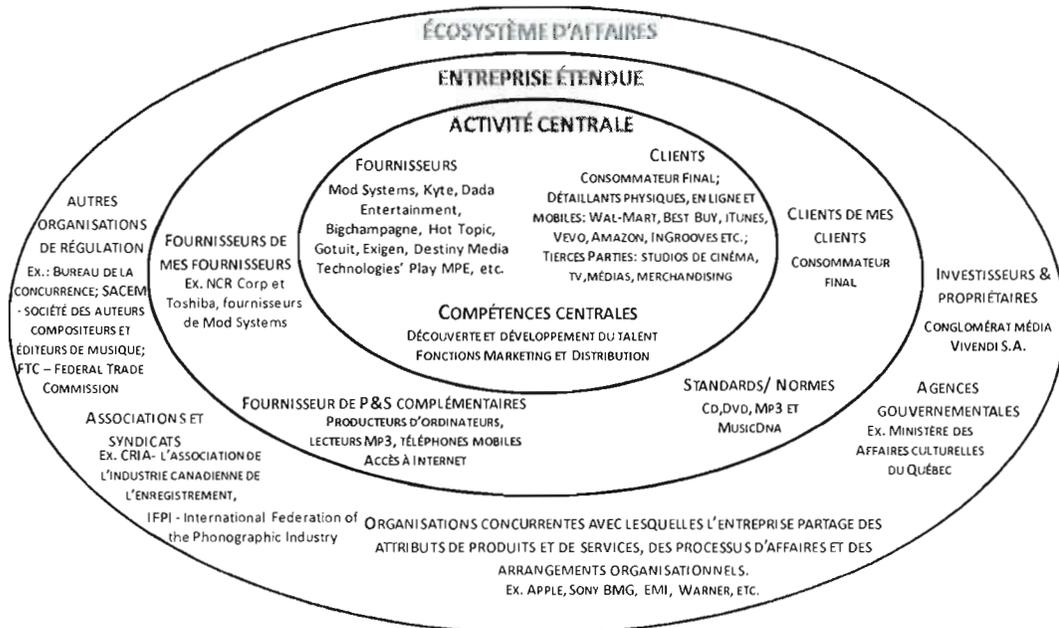


Figure 5.11 : Présentation de l'écosystème d'affaires d'Universal Music Group. Basé sur les communiqués de presse du groupe Universal Music entre 2004 et 2010 (UMG, 2010a).

Cependant, Universal Music fait affaires avec d'autres fournisseurs que Warner, notamment pour ce qui est de l'offre de services aux artistes liée aux stratégies à 360°, qui représente actuellement 5% du chiffre d'affaires du Groupe. Le choix de ses fournisseurs lui permet de se différencier de ce dernier, ce qui représente un important avantage compétitif.

Mais en même temps, comme on l'a vu à la section précédente, Universal, Warner, Sony et EMI travaillent conjointement sur différents projets, ce qui illustre clairement le principe de « coopération » dont parlait Moore (1996), où compétition et coopération ne font qu'un. Ainsi, bien qu'ils se battent pour les mêmes parts de marché, Universal et Warner coopèrent depuis quelques années sur des projets conjoints, comme VEVO, Spotify, ou encore MySpace Music, afin de capitaliser sur leurs investissements dans les nouveaux médias (comme on va le voir à la figure 5.20).

Comme Warner, Universal Music a multiplié les partenariats stratégiques afin de transformer son écosystème d'affaires à son avantage, comme nous allons le voir plus en détail à la section suivante, qui passe en revue le modèle d'affaires du Groupe.

5.2.3 Analyse du modèle d'affaires d'Universal

« We are shaping our own future by finding new ways of getting music into people's lives ».

Lucian Grainge, Chairman and CEO, Universal Music Group International (IFPI, 2010).

A. Mission et structure stratégique

Comme Warner, Universal ne définit pas clairement sa mission. Sur son site corporatif on peut lire : *«The company discovers, develops, markets and distributes recorded music » (UMG, 2010i)*, faisant ressortir la musique enregistrée comme principale activité du Groupe.

À la page suivante, la figure 5.12 illustre la structure stratégique du Groupe, et les revenus générés par ses trois principales divisions : la musique enregistrée, les services aux artistes et produits dérivés, ainsi que l'édition musicale (Vivendi, 2010a).

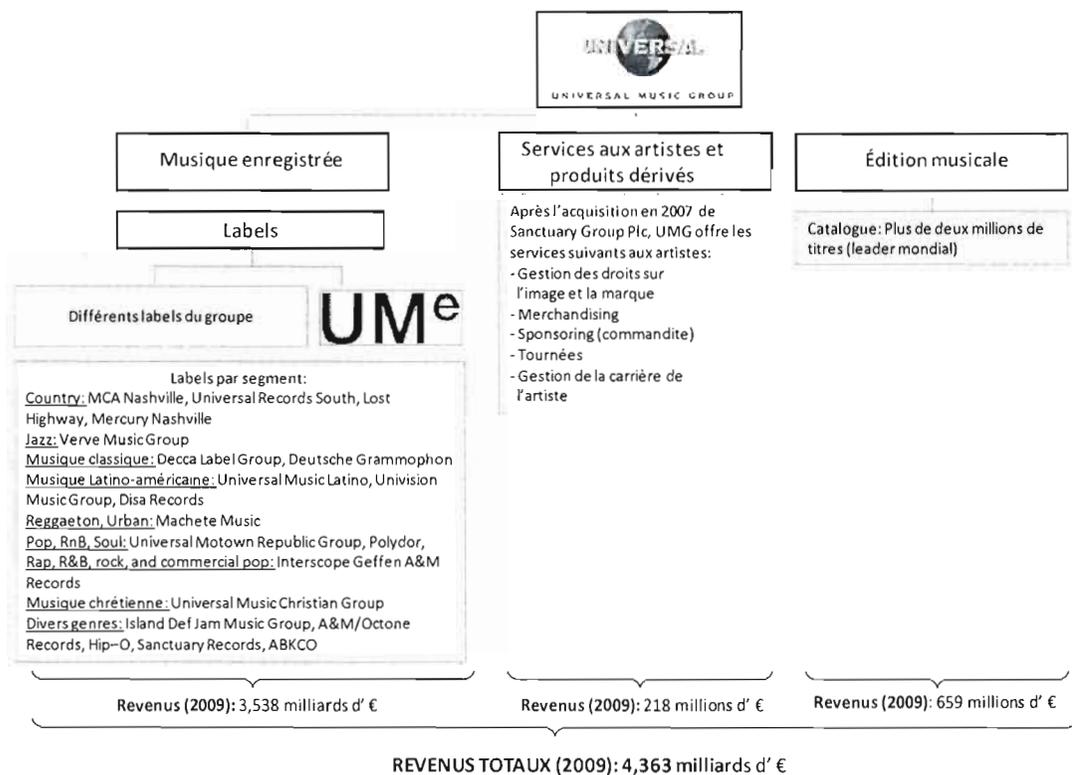


Figure 5.12 : Structure stratégique du groupe Universal Music. Basé sur les données disponibles dans UMG (2010i) et Vivendi (2010a).

Musique enregistrée

La division musique enregistrée englobe un bon nombre de labels qui couvrent différents styles de musique : *MCA Nashville*, *Universal Records South* ou encore *Mercury Nashville* se spécialisent dans la musique « country » alors que *Decca Label Group* et *Deutsche Grammophon* desservent le segment de la musique classique.

UMG ne dépend d'aucun artiste ni d'aucune tendance musicale spécifique grâce à la diversité de ses labels présents sur l'ensemble des grands marchés et sur la majorité des autres. **Ses labels se complètent en mettant l'accent sur différents genres et segments, permettant ainsi de minimiser l'effet lié à l'évolution des goûts des consommateurs.**

Vivendi (2010a)

Comme pour Warner, la division « Musique enregistrée » est celle qui génère la plus grande part des revenus du Groupe : en 2009, elle représentait près de 81,1% des revenus totaux. *« Les ventes de titres de catalogue représentent chaque année une part importante et stable du chiffre d'affaires d'UMG dans la musique enregistrée ».* Cependant, les ventes physiques de musique enregistrée ont connu une baisse de 13,7% entre 2008 et 2009 (passant de 2 589 à 2 234 millions d'euros), alors que pour la même période, la vente de musique numérique a connu une hausse de 7,8%, en passant de 843 à 908 millions d'euros. Ses principaux marchés sont l'Europe (42% des revenus) et l'Amérique du Nord (40%), suivi de l'Asie avec 13%. (Vivendi, 2010a).

Universal Music Enterprises (UMe) est le principal label du Groupe aux États-Unis :

« Working in concert with all of the company's record labels, UMe provides a frontline approach to catalog management, a concentration of resources, a greater emphasis on strategic marketing initiatives and opportunities in new technologies such as the Internet ».

Universal Music Group, 2010h

Ce label est composé de différentes unités, comme on le voit à la *figure 5.13* à la page suivante.

*« **Universal Chronicles**, the unit that manages and markets UMG's extensive catalog through retail channels; **UTV Records**, the television marketing unit; **Hip-O Records**, its independent label that releases CDs and DVDs from outside sources; **New Door Records**, a label dedicated to producing new music from historically significant recording artists*

whose catalog is controlled by UMG labels; **UMe Digital**, the first all digital label from a major music company; **Universal Music Media**, a company that produces infomercials and long form music programming; **Universal Music Special Markets**; and **Universal Film & Television Music**. UMe's Strategic Marketing unit supports all five areas and is designed to aggressively develop a cohesive and strategic approach to maximizing catalog repertoire by initiating and implementing integrated marketing campaigns, direct to consumer programs, brand management initiatives and strategic partnerships ».

Universal Music Group, 2010i

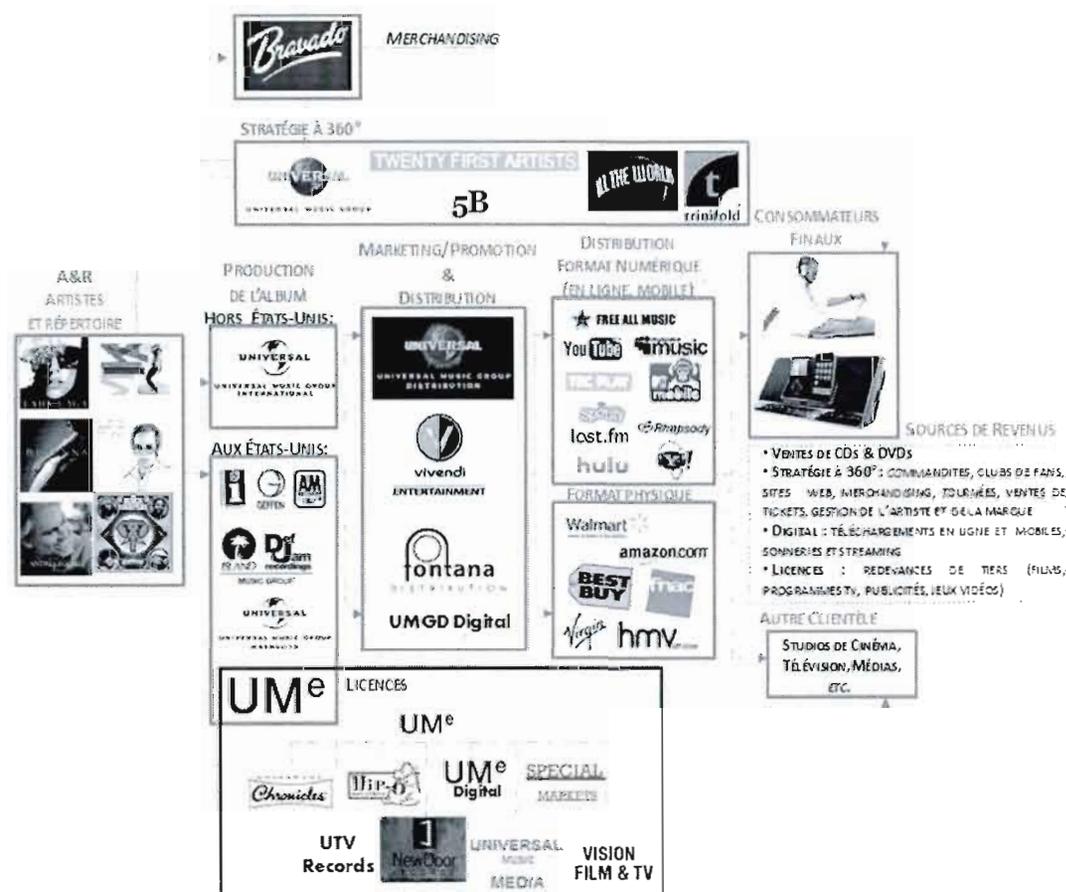


Figure 5.13: Chaîne de valeur de la division « Musique enregistrée » d'UMG. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000) et basé sur les données disponibles dans le rapport annuel 2009 (Vivendi, 2010a) et sur le site corporatif du Groupe (UMG, 2010a, 2010h et 2010i).

Alors que les principaux labels du Groupe et leurs succursales s'occupent de produire les albums, Universal Music Group Distribution se charge de la distribution et des ventes de la majorité des labels (sauf les labels indépendants, qui sont pris en charge par la sous-division Fontana Distribution). Deux autres unités forment la division de la distribution : Vivendi Entertainment (VE) et UMG Digital. VE prend en charge le divertissement maison et UMG Digital gère et distribue les actifs numériques, en ligne et mobiles (UMG, 2009c). Des économies d'échelle et d'envergure sont ainsi générées.

Parmi les détaillants physiques recensés à travers les communiqués de presse du Groupe disponibles sur leur site web entre 2004 et 2010, on retrouve Wal-Mart, Best Buy, BET, MSN, Freeserve, HMV, Wando, Tiscali, MTV, Virgin et Fnac. Quant à la distribution en ligne, UMG fait affaire avec la compagnie INGrooves, leader dans les services de marketing, de promotion et de distribution digitale (UMG, 2009a) et est présent sur plusieurs sites en ligne, dont Free All Music, Vevo, iTunes, Kiwibox.com, MySpace, XM Satellite Radio, Imeem, etc., comme nous allons le voir à la section suivante de ce chapitre. (UMG, 2010a).

La société a continué à encourager et à soutenir l'innovation, à l'instar du service premium de Spotify, accessible sur l'iPhone, ou du lancement de MusicStation sur la plateforme Android. En 2009, Apple a annoncé la signature d'un nouvel accord avec UMG par lequel les produits seront vendus sur iTunes sans cadenas numériques (DRM) et disponibles en téléchargements sur les iPhone, avec une tarification différente selon les titres. Par ailleurs, UMG est le principal initiateur de Vevo, un service premium de vidéos musicales lancé aux Etats-Unis et au Canada en décembre 2009. Vevo a été immédiatement classé numéro un des sites de divertissement musical aux Etats-Unis. Ce service sera déployé dans le reste du monde à partir de 2010.

Vivendi, 2010a

Comme Warner Music, Universal Music Group a diversifié son offre de produits et de services afin de multiplier les sources de revenus. La division « Service aux artistes et produits dérivés », que nous allons voir maintenant, s'occupe justement de ces sources de revenus supplémentaires.

Services aux artistes et produits dérivés

Après l'acquisition de la firme anglaise « Sanctuary » en 2007, Universal Music a adopté une stratégie à 360° (ou 360 Deal – présenté au chapitre IV à la section 4.3), tel qu'illustrée à la figure 5.14 ci-dessous. « Elle permet à UMG de diversifier ses métiers vers de nouveaux secteurs en pleine croissance comme la gestion des artistes et des événements musicaux » (Vivendi, 2010a).

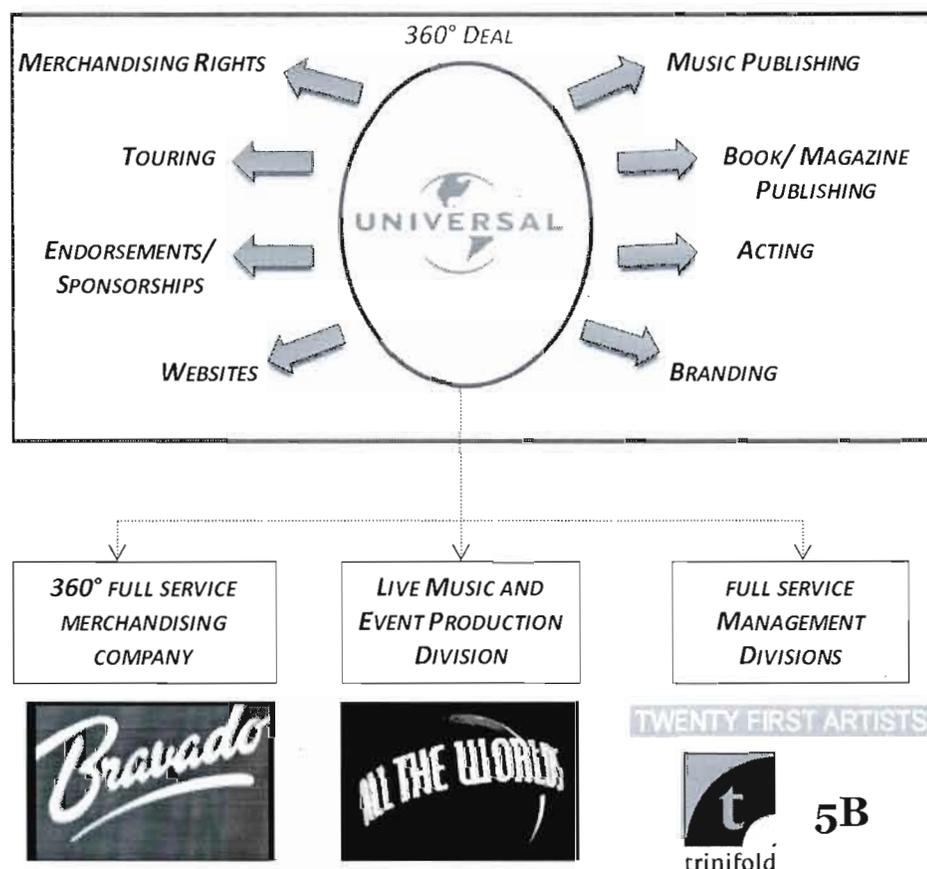


Figure 5.14 : Stratégie à 360°: Présentation des services offerts aux artistes et identification des divisions en charge chez UMG. Basé sur les données disponibles Vivendi (2008), UMG (2010a) et UMG (2010i).

Par le biais de la stratégie à 360°, Universal Music touche maintenant des revenus supplémentaires liés aux tournées, aux commandites, aux pages web des artistes, à la gestion de la marque, à l'édition musicale ou encore au merchandising. Cette division a rapporté 218 millions d'euros en 2009 (*versus 175 millions d'euros en 2008*), ce qui représente une hausse de 24,6%. Trois principales sous-divisions du Groupe prennent en charge ces services supplémentaires: la division responsable des produits dérivés (avec la firme *Bravado*), celle des spectacles en direct et de l'évènementiel (avec *All the Worlds*), et finalement la division spécialisée dans les services de gestion de carrière (avec les compagnies *Twenty First Artists*, *Trinifold* et *5B*). (Vivendi, 2010a).

Édition musicale

Universal n'est pas seulement le leader dans l'industrie de la musique enregistrée, mais également le leader de l'édition musicale depuis l'acquisition du catalogue de BMG en 2006 (Hau, 2006). Cette acquisition lui a également permis de s'imposer dans des marchés de créneau, tels que les segments de la musique classique et chrétienne (Williams, 2009). Avec 22,2% des parts de marché mondiales en 2008 (Vivendi, 2008a) et plus de 50 filiales dans 41 pays (Datamonitor, 2009), la division a réalisé un chiffre d'affaires de 659 millions d'euros en 2009, comparativement à 648 millions d'euros en 2008 (Vivendi, 2010a).

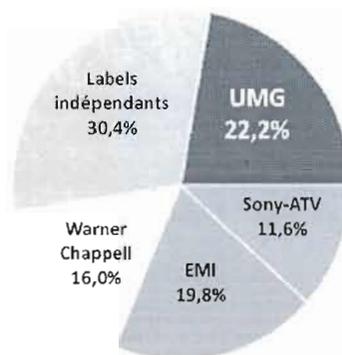


Figure 5.15: Répartition des parts de marché de l'industrie de l'édition musicale en 2007.
Vivendi, 2008a.

UMG détient et gère les droits d'auteurs sur les compositions musicales (par opposition aux enregistrements) afin de les concéder sous licence en vue de leur utilisation dans des enregistrements et dans d'autres usages, tels que des films, des publicités ou lors de concerts. (...) Le Groupe a également conclu des contrats pour devenir l'administrateur des éditions mondiales dans le cadre de la succession de Jimi Hendrix ainsi que pour les catalogues de musique de Warner Bros (cinéma et télévision). En 2009, UMG a également procédé à l'acquisition, en France, de la bibliothèque de production musicale Kapagama Music.

Vivendi (2010a)

D'autres artistes ont signé des contrats d'édition avec Universal Music en 2009 : Eminem, Keith Urban, Tricky Stewart, Alela Diane, A.R. Rahman ou encore Wolfmother, parmi tant d'autres. Mais les opérations d'acquisitions de catalogues continuent :

« Acquisitions are definitely still part of our strategy, but we're really very selective now, firstly with the quality of the catalogue and copyrights and then with how it fits into our company. (...) We are looking at acquisitions in other areas, on the production music side. We have an acquisition we are in the middle of in the Christian music area. We are looking at acquisitions on the classical side as well where the opportunities and multiples are a lot more attractive than they are in the pop area ».

David Renzer, Universal Music Publishing Group Chairman and CEO (Williams, 2009)

Au vaste catalogue de titres et d'auteurs dont dispose Universal, s'ajoute la production personnalisée de titres pour répondre aux besoins de sa clientèle corporative : studios de cinéma, télévision et autres médias.

La *figure 5.16 à la page suivante* résume les flux d'activités de la division de l'édition musicale chez Universal.

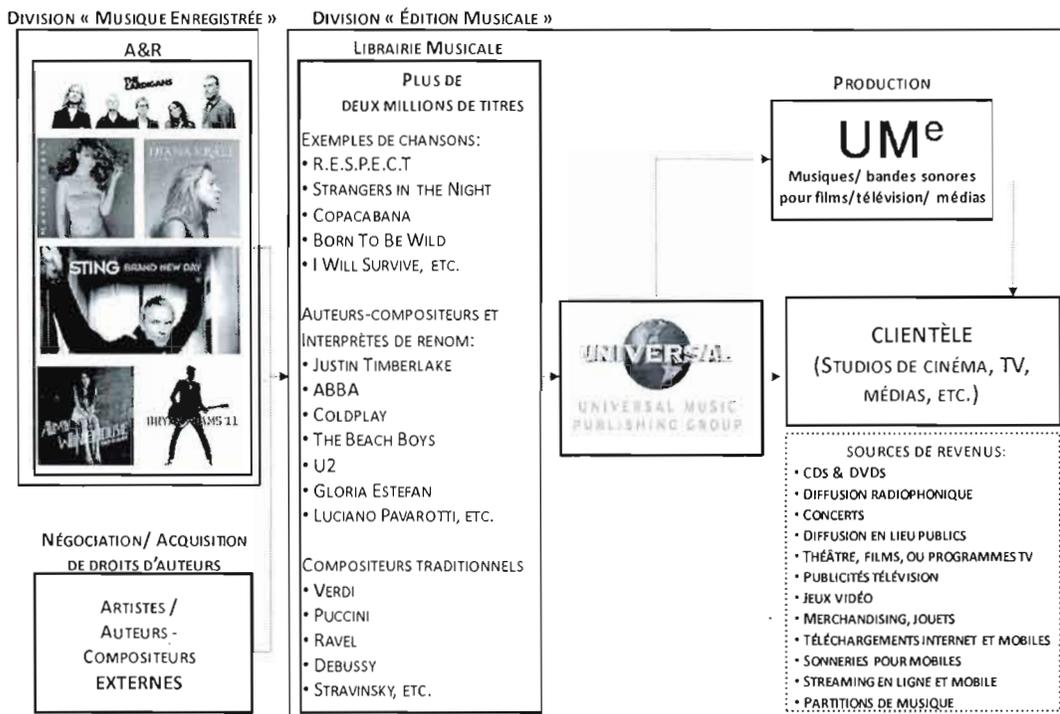


Figure 5.16 : Flux d'activités de la division « Édition Musicale » d'Universal Music. Basé sur les données disponibles dans le rapport annuel de 2009 (Vivendi, 2010a) et les communiqués de presse disponibles en ligne (UMG, 2010a).

Quant aux objectifs stratégiques poursuivis par Universal Music, une tendance prime : la volonté d'augmenter le chiffre d'affaires du Groupe grâce à la croissance des revenus digitaux, en ligne et mobiles.

La figure 5.17 à la page suivante, extraite d'une présentation financière aux actionnaires du Groupe, souligne cette tendance.

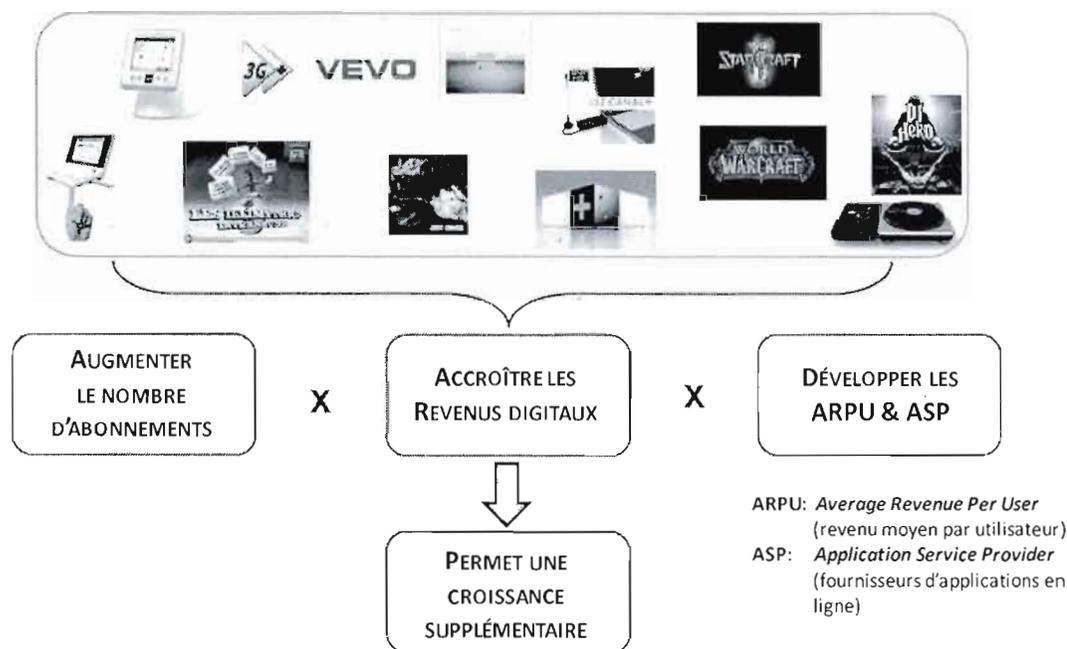


Figure 5.17 : Groupe Vivendi – Objectifs stratégiques: Croissance générée par l’innovation.
Adapté de Vivendi (2009b).

Pour cela, le Groupe continue à investir dans différents projets innovateurs de commercialisation de musique en ligne et mobile. Les investissements dans de multiples modèles d’affaires émergents permettent à Universal de disperser le risque, mais surtout d’avoir une longueur d’avance sur ses concurrents, tout en modelant son écosystème d’affaires à son avantage.

UMG joue un rôle phare dans l’expansion du marché de la musique numérique. La société a continué à encourager et à soutenir l’innovation, à l’instar du service premium de Spotify, accessible sur l’iPhone, ou du lancement de MusicStation sur la plateforme Android. En 2009, Apple a annoncé la signature d’un nouvel accord avec UMG par lequel les produits seront vendus sur iTunes sans cadenas numériques (DRM) et disponibles en téléchargements sur les iPhone, avec une tarification différente selon les titres. Par ailleurs, UMG est le principal initiateur de Vevo, un service premium de vidéos musicales lancé aux Etats-Unis et au Canada en décembre 2009. Vevo a été immédiatement classé numéro un des sites de divertissement musical aux États-Unis.

Vivendi, 2010a

Bien que les ventes d'albums physiques soient en baisse constante, elles représentent toujours la majorité des revenus du Groupe (2 234 millions d'euros en 2009, soit 51,2% de des revenus totaux) (Vivendi, 2010a). C'est pour cette raison qu'Universal Music continue d'innover afin d'augmenter la valeur ajoutée des albums physiques pour les consommateurs : des versions « Deluxe » ou « Premium » sont proposées, visant les fans et le segment des cadeaux par exemple. Ces versions offrent des photos, des DVDs supplémentaires d'extraits de spectacles en direct et d'entrevues avec les artistes, etc. (Williams, 2008). En ligne, des versions « Deluxe » sont également proposées, notamment à travers iTunes LP : elles représentent 65% à 70% de l'ensemble des ventes (IFPI, 2010). Mais le modèle de revenus en ligne prisé par Universal, est celui de l'abonnement :

« Notre position a toujours été de mettre à disposition l'ensemble de notre catalogue en l'adaptant à toutes sortes de diffusion. Dans le but de tester plusieurs modèles différents de vente. Et pour l'instant, le modèle dominant sur Internet est une traduction un peu simpliste du monde physique : « Je vends un single, je vends un titre, je vends un album, je vends un téléchargement ». Et puis il y a l'autre modèle sur lequel nous misons depuis le début : l'abonnement. Universal a été le premier à lancer avec e-Compil, un service par abonnement ».

Pascal Nègre, PDG d'Universal Music France (Torregano, 2010a).

Alors qu'on connaît le succès du téléchargement à la carte (surtout grâce à l'iTunes d'Apple), l'abonnement reste une stratégie de prix (ou modèle de revenus) qui laisse encore beaucoup à désirer, en termes d'adoption et de revenus générés pour les différentes parties prenantes (Bonanos, 2010).

Passons maintenant à la description de la proposition de valeur d'Universal, ainsi qu'à l'analyse des différents partenariats passés par le Groupe le long de sa chaîne de valeur, notamment avec Warner Music et ses autres concurrents directs.

B. Offre et réseau de partenaires

La proposition de valeur d'Universal à ses différentes parties prenantes est résumée à la figure 5.18 ci-dessous.



Figure 5.18 : Proposition de valeur d'Universal Music Group. Basé sur les données disponibles dans Vivendi (2010a), Vivendi (2010b) et Vivendi (2010c), ainsi que Universal Music Group (2010a).

Comme Warner Music, Universal Music a également investi massivement dans la signature de partenariats stratégiques avec différentes firmes pouvant offrir de la valeur ajoutée en termes de réseau de distribution ou de diversification de produits et de services.

Universal Music Group s'est donné comme principal objectif de signer le plus tôt possible des partenariats stratégiques dans le domaine de la musique en ligne et mobile, comme on peut le lire au *tableau 5.5 ci-dessous*. À travers le développement de son écosystème d'affaires, Universal espère passer de simple maison de disques à une « compagnie de divertissements musicaux » (Vivendi, 2009b).

Tableau 5.5 : Objectifs stratégiques d'Universal Music Group pour 2010. D'après Vivendi, 2009b.

Grow digital to make music legally available everywhere	<i>Initiate and participate in all new business models: VEVO, agreements with Nokia and Virgin Media</i>	From a CD company to a music entertainment company
	<i>Sign early strategic partnerships: MySpace Music, Deezer,...</i>	
Maintain A&R momentum and market share gains	<i>Continued investment in artist and talent search</i>	
	<i>Further participate in artists brands by turning their products into hits</i>	

Universal Music Group a passé différents partenariats stratégiques, tant au niveau de la distribution (en ligne et mobile), qu'avec des fournisseurs de réseau Internet, des producteurs de supports (ordinateurs, mobiles et MP3), ou encore avec des firmes spécialisées dans les médias en ligne, comme on peut le lire à *la figure 5.19 (page suivante)*.

Universal Music est conscient des avantages qu'Internet offre au niveau de la distribution : la compagnie a développé des ententes avec les grands portails comme Amazon, AOL (voir figure 5.19), mais aussi plusieurs partenariats avec des firmes telles que Netbiscuits, Echospin ou encore Qualcomm, spécialisées dans le développement de logiciels D2C (direct to consumer).

Cette stratégie de partenariats le long de sa chaîne de valeur est accompagnée d'opérations de fusions et acquisitions : en 2008 par exemple, Universal a acquis *Univision Music Group* (maison de disques spécialisée dans le segment de musique latino-américaine aux États-Unis) (Univision, 2008), ainsi que la firme *Atmosphere* (firme britannique spécialisée dans le merchandising) (UMG, 2008d).

Outre les partenariats et les acquisitions, Universal Music participe à plusieurs projets de joint-ventures : on peut citer le développement du concept *F1 Rocks* avec la firme *All The Worlds*; la joint-venture *Eros International* dans le but de promouvoir mondialement le talent indien; la création de *Brandmap* à travers la joint-venture avec *WPP GroupM*, entité spécialisée dans le développement de la marque et les stratégies à 360°; ou encore celle avec *DEP – Distribution Exclusive Ltée* dans la distribution.

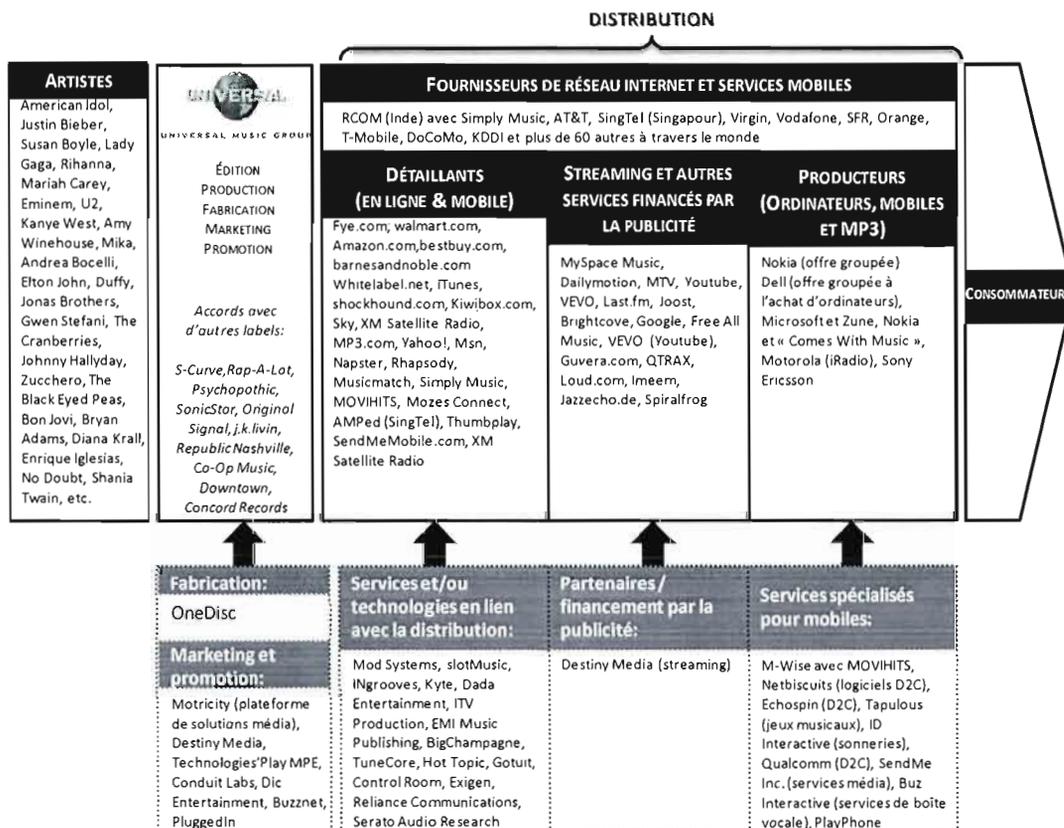


Figure 5.19 : Partenariats effectués par Universal Music Group le long de sa chaîne de valeur entre 2004 et 2010. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000), et basé sur les communiqués de presse et le rapport annuel de 2009 (Universal Music Group, 2010a et Vivendi 2010a).

Littéralement, Universal Music Group essaye d'exploiter tous les canaux de distribution possibles, afin de générer des revenus supplémentaires. Le partenariat avec Bally Total Fitness en est un bel exemple : si on se rend sur la page Internet du centre sportif (<http://www.ballyfitness.com/>), on peut voir qu'il offre des musiques gratuitement à sa clientèle, à travers son inscription au club. Bally Total Fitness s'est engagé en 2010 à acheter 4.5 millions de titres à UMG à des fins promotionnelles. Les musiques d'Universal Music sont également jouées dans les salles de sport : la clientèle du club peut s'exercer au rythme des Black Eyed Peas ou de Lady Gaga (UMG, 2010e). Au-delà des revenus supplémentaires

généérés, ce partenariat permet à Universal Music de promouvoir ses artistes et son répertoire.

Comme on l'a déjà précisé lors de la présentation de l'écosystème d'affaires d'Universal Music, différents partenariats ont été réalisés en collaboration avec ses principaux concurrents directs : Warner Music, Sony BMG et EMI Music Group, comme *l'illustre la figure 5.20 à la page suivante*. Au centre, on retrouve les principaux partenariats signés entre les quatre Majors entre 2004 et 2010, dont faisaient mention les communiqués de presse d'Universal Music. MTV, Mod Systems, Youtube, OneDisc, Shockhounf.com, ou encore le partenariat avec Microsoft et Zune, sans oublier Spotify, Brightcove, Gracenote, et bien d'autres encore, ne sont que quelques exemples illustrant clairement le principe de « coopération ».

La coopération dans l'industrie du disque en ligne et mobile est nécessaire : depuis la baisse constante des ventes physiques d'albums, les maisons de disques ont compris qu'il était important pour elles d'aider à développer de nouveaux modèles d'affaires en ligne. Ces nouveaux modèles d'affaires, pour être attractifs aux yeux des consommateurs, doivent avant tout proposer un vaste catalogue de titres actuels et traditionnels, et ceci implique la participation des plus importants joueurs, Majors et indépendants. C'est ce qui explique d'un côté le flop des sites de téléchargement lancés par les Majors au début, où chacun limitait son offre à son catalogue, sur son propre site (sans proposer toujours les titres les plus récents, afin de pousser les consommateurs à acheter des albums physiques), et de l'autre, le succès retentissant d'iTunes d'Apple (Bonanos, 2010).

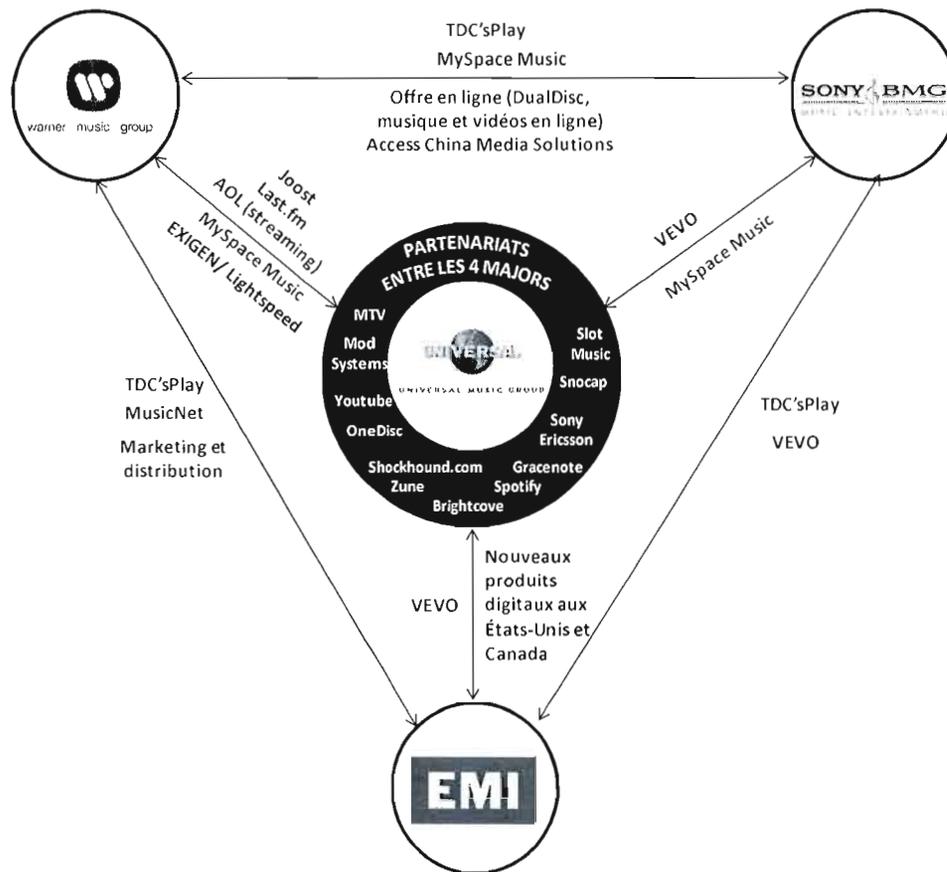


Figure 5.20 : Coopétition selon Moore : Partenariats entre Universal et les autres Majors entre 2004 et 2010. Données compilées depuis les communiqués de presse d'Universal Music Group entre 2004 et 2010. (UMG, 2010a).

C. Création et capture de la valeur

Les sources de coûts et de revenus chez Universal Music sont multiples. Au niveau de la musique enregistrée, UMG génère des revenus à travers la vente de CDs et de DVDs physiques et digitaux¹, ainsi que grâce à l'exploitation des stratégies à 360° (produits dérivés, gestion de l'artiste et de la marque, concerts, tournées, contrats d'édition de livres, etc).

¹ Les marges pour les maisons de disques ont été analysées au *Chapitre IV à la section 4.3.*

L'édition musicale procure également des revenus supplémentaires, grâce notamment aux revenus générés par son segment de clientèle corporative (médias, studios de cinéma, télévision, etc).

Le détail des sources de revenus et de coûts sont résumés *au tableau 5.6 ci-dessous*. Quant aux revenus totaux et les résultats opérationnels ajustés (ou EBITA), on peut voir leur évolution entre 2005 et 2009 à la *figure 5.21 (page suivante)*.

Tableau 5.6 : Sources de revenus et de coûts chez Universal Music Group. Basé sur les données disponibles dans les rapports annuels de 2010 (Vivendi, 2010a et 2010e).

	Sources de revenus	Sources de coûts
Musique enregistrée	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes de CDs et DVDs • Stratégie à 360° : commandites, clubs de fans, sites web, merchandising, tournées et événements, ventes de tickets, gestion de la marque et de l'artiste, publications (magazines, livres), contrats d'acteurs (cinéma, télévision), etc. • Digital: téléchargements en ligne et mobiles, sonneries mobiles, streaming en ligne et mobile • Licences: redevances (droits d'auteur) liés à l'exploitation de l'usage (films, programmes de télévision, publicités, jeux vidéos, clubs de sport) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redevances: artistes, producteurs, compositeurs, et autres détenteurs de droits d'auteur • Coûts d'A&R: signature et développement des artistes, production des enregistrements et conception des couvertures des albums, paiement des artistes • Produits: fabrication, packaging et distribution auprès de grossistes et détaillants, et coûts liés à la stratégie à 360° • Vente: promotion et marketing, conception de clips vidéos et des tournées des artistes (support financier) • Coûts administratifs généraux
Édition musicale	<ul style="list-style-type: none"> Redevances (droits d'auteurs): • CDs et DVDs • Performance: diffusion à la TV, radio, câble, satellite, performance en direct, streaming en ligne ou en sans-fil, productions théâtrales • Synchronisation: Films, programmes TV, publicités TV, jeux vidéo, jouets et autres produits/services de merchandising • Digital: Téléchargement en ligne et mobile, sonneries mobiles • Partitions de musique 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de catalogues • A&R: signature et développement de compositeurs; paiement de redevances aux compositeurs, coéditeurs et tous les autres ayant-droit • Coûts administratifs généraux

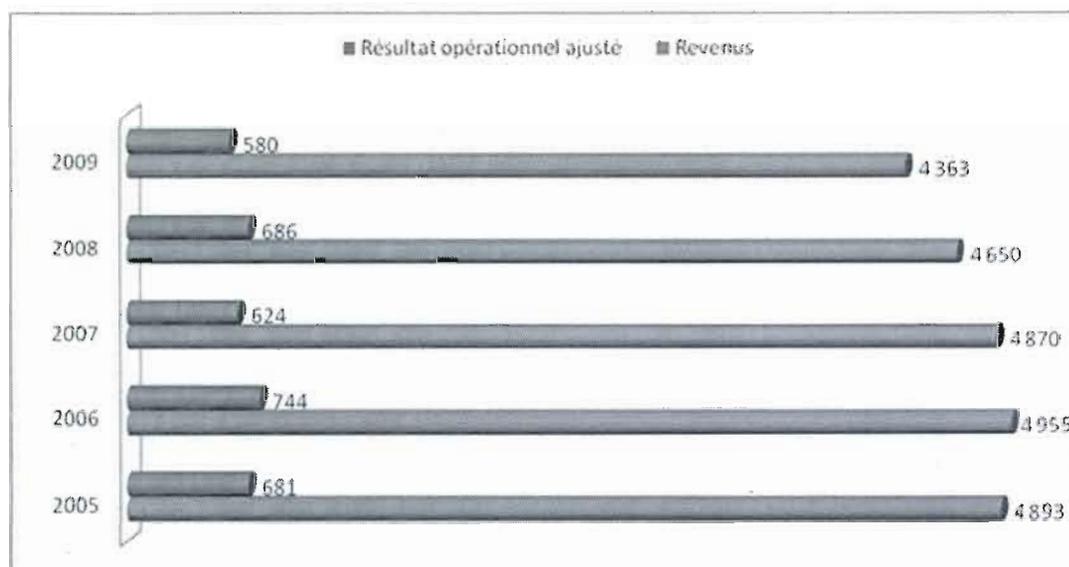


Figure 5.21 : Évolution des revenus totaux et des résultats opérationnels ajustés pour Universal Music Group entre 2005 et 2009. D'après Vivendi, 2010g.

On note surtout une baisse constante des revenus depuis 2005 (figure 5.21), de même pour le *résultat opérationnel ajusté* (qui est le résultat d'exploitation avant la déduction des amortissements). Vivendi n'affiche pas dans ses rapports annuels les coûts des marchandises vendues, les coûts administratifs ou encore les revenus nets par métier, ce qui nous limite dans notre analyse financière. Cependant, afin d'avoir une vision plus globale de l'évolution de la performance d'Universal Music au cours des dernières années, nous avons effectué des tableaux synthétisant les principaux résultats financiers et événements stratégiques au cours des dernières années. Le tableau 5.7 à la page suivante reprend des informations concernant l'année 2010 en cours, alors que ceux résumant les activités pour les années 2007 à 2009 sont disponibles aux annexes C1, C2 et C3.

Tableau 5.7 : Principaux résultats financiers et activités pour 2010 (UMG). D'après Vivendi (2010f, 2010e), Peoples, juin 2010 et Swanekamp, 2010.

Source	Principaux résultats et indicateurs financiers enregistrés pour 2010
Vivendi, 2010f	<p><u>Premier semestre 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> « Le chiffre d'affaires d'Universal Music Group (UMG) s'est élevé à 1 900 millions d'euros, en retrait de 5,4% par rapport à la même période en 2009 (en retrait de 7,9% à taux de change constant). Le nombre plus faible de sorties d'albums majeurs locaux et internationaux, et le repli de la demande pour les CD ont plus que compensé la forte croissance des ventes de produits dérivés et l'augmentation des ventes numériques ». « UMG a lancé des nouveaux services musicaux pour téléphones mobiles avec de grands opérateurs de télécommunications tels que SingTel à Singapour et Reliance Communications en Inde ». « Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) d'UMG s'est élevé à 159 millions d'euros, en retrait de 24,6% par rapport à la même période en 2009. La baisse des ventes et un mix produit défavorable ont plus que compensé les réductions de coûts d'exploitation et la baisse des charges de restructuration ». « Vevo, lancé en décembre 2009 aux Etats-Unis, s'est d'ores et déjà imposé comme le premier site de vidéos musicales avec 44,7 millions de visiteurs uniques en juillet 2010 ».
Vivendi, 2010e	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élevait à 91 millions d'euros, alors que le résultat opérationnel s'élevait à 6 millions d'euros
Peoples, juin 2010	<p><u>Deuxième trimestre 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> « Universal Music Group's revenue dropped 13.4% to €889 million (\$1.08 billion) (-12.6% at constant currency) and EBITA fell 38.2% to €68 million (\$82 million) (-37.7% at constant currency). The company blamed the sizable fall on especially weak recorded music sales in Europe and Asia. UMG's digital revenue decreased 1.7%. UMG's first quarter revenue was lower than that of any quarter in 2008 or 2009. UMG reported a lower EBITA only once during that span - €68 million in Q3 2009 »
Swanekamp, 2010	<ul style="list-style-type: none"> Doug Morris, l'actuel CEO sera remplacé début 2011 par Lucian Grainge, qui a déjà promis une importante restructuration visant la réduction des coûts chez Universal Music

Ce que l'on a pu remarquer entre 2007 et 2010, c'est que d'un côté, le chiffre d'affaires du Groupe continue à baisser, et les revenus générés par les ventes d'albums et de pistes numériques – bien qu'en hausse constante – n'ont pas encore compensé les pertes enregistrées en termes de baisse des ventes d'albums physiques. Les principales activités générant des revenus positifs et en croissance ont été l'édition musicale et les produits dérivés. De façon plus globale, le Groupe continue de poursuivre une stratégie de croissance à travers des opérations d'acquisitions (en 2007 il a acquis BMG Publishing et en 2008 Univision Music Group), tout en procédant à une gestion très serrée de ses coûts (notamment en réduisant les coûts liés au marketing et aux frais généraux d'exploitation).

5.2.4. Conclusion

Comme on vient de le voir, Universal Music dépend encore fortement des revenus générés par les ventes physiques d'albums, ventes qui sont en baisse constante et qui expliquent pourquoi les revenus du Groupe connaissent le même sort. Afin de s'adapter aux nouvelles tendances du marché, Universal Music n'a pas hésité à passer des accords de partenariats avec des firmes complémentaires, mais aussi avec ses principaux rivaux : Warner Music, Sony BMG et EMI Music. Les partenariats le long de sa chaîne de valeur lui permettent à la fois de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents, et de se différencier de ses derniers. Comme on a pu le lire, Universal Music ne se voit plus comme étant une maison de disques, mais plutôt une compagnie de divertissement musical. Dans cette vision, Universal Music n'a pas hésité à acheter des firmes oeuvrant dans le domaine du merchandising, ainsi que des firmes spécialisées dans les services aux artistes (notamment la gestion des tournées) et à la gestion de la marque. Alors qu'ils ne représentent que 5% de leurs revenus en 2009, le Groupe estime que ces services promettent un potentiel de croissance important. Pour ce qui est de la distribution en ligne, on l'a vu : ce qui différencie Universal de ses concurrents, c'est son offre. Dans ce cas, on parle des artistes qu'il représente. Alors que Warner se donnait comme principal objectif de diminuer le nombre de nouveaux artistes à lancer, Universal Music garde l'acquisition et le développement de nouveaux talents comme objectif clé pour l'année en cours. Par ailleurs, le Groupe continue à vouloir investir dans de nouveaux modèles d'affaires émergents, afin de diversifier les sources de revenu, alors que les responsables chez Warner Music se disaient plus sélectifs et moins enclins à investir dans les nouvelles compagnies.

De façon plus large, Universal Music jouit d'un avantage capital : il est l'un des membres du conglomérat Vivendi S.A., ce qui lui permet de profiter d'économies d'échelle et d'envergure bien plus importantes que Warner Music. Et surtout, Vivendi tire avantage de la convergence des médias, grâce aux synergies entre les différentes unités d'affaires du

Groupe. Passons maintenant à l'analyse des maisons de disques québécoises interviewées dans le cadre du mémoire.

5.3 Étude de cas 3 : MAISONS DE DISQUES QUÉBÉCOISES

«L'avenir de l'industrie dépend de sa capacité à innover. Le secteur doit redéfinir ses pratiques».

Pierre Rodrigue, Président de MusicAction
(Lacoursière, 2009)

5.3.1 Introduction : Présentation des trois compagnies interviewées

Comme nous avons pu le voir au cours de l'analyse de l'industrie du disque (*au Chapitre III*), les principales tendances mondiales se confirment également au Québec: d'un côté, on assiste à une baisse des ventes d'albums physiques, de l'autre, on constate une hausse de la demande pour les formats numériques (ADISQ, 2009).

Par contre, la particularité au Québec réside au niveau des goûts des consommateurs : en 2008, 41,5% des ventes totales du Top 50 étaient générées par des albums d'artistes québécois (ADISQ, 2009a). Comme Laurent Saulnier, Vice-président à la programmation des *FrancoFolies* et du *Festival International de Jazz de Montréal* l'a dit, « *le Québec résiste toujours à l'influence musicale étrangère* » (Dumont-Blais et Lefèvre, 2010). Pour rappel, au Québec en 2008, 2 040 concerts de musique en langue francophone ont été enregistrés au cours des 10 premiers mois, alors que pour la même période on compte à peine 621 représentations en langue anglophone. (ADISQ, 2009a).

Ces différents constats nous ont mené à nous demander comment les maisons de disques québécoises étaient en train de faire face à la dernière crise du disque, comparativement

aux Majors analysés aux chapitres précédents (Warner Music Group et Universal Music Group). Avant de passer à la comparaison des modèles d'affaires, nous allons commencer par présenter les maisons de disques ayant participé à notre étude sur le terrain. Trois acteurs clés de l'industrie québécoise du disque ont accepté de nous recevoir pour nous parler de leur modèle d'affaires: François Lamoureux, fondateur de StoboSonic, Simon Rivard, VP Distribution chez Quebecor Media – Secteur Musique, et François Richer, Directeur Général chez Tandem.mu. Pour rappel, les questionnaires utilisés lors des entrevues sont *disponibles aux annexes A3, A4 et A5*.

A. StoboSonic

Moi, je ne suis pas entré dans la business de la musique pour faire une charité. Moi je suis rentré pour faire la qualité, puis la qualité ça coûte quelque chose à la faire. Avec ton garage band tu peux faire de la musique, c'est correct, mais ça sonnera pas comme *Pink Floyd* et *The Wall*.

François Lamoureux, fondateur de StoboSonic
(communication personnelle, 23 septembre 2010)

Tout a commencé lorsque Pierre Lamoureux, fondateur de la compagnie FogoLabs, a engagé son frère François Lamoureux pour s'occuper de la post-production d'enregistrements de concerts en direct pour le format DVD dans sa compagnie. C'est ainsi qu'est née la maison de disques StoboSonic: « *a hybrid record label/ film studio producing and releasing exquisite concert films and music documentaries* » (Stobosonic, 2010).

Maison de disques spécialisée dans les enregistrements vidéos de spectacles en direct, le label a fait parler de lui en 2009, lorsqu'une de ses productions, le CD de Zappa Plays Zappa, a été récompensée d'un Grammy Award. (24 février 2009) « *StoboSonic est l'étiquette de disque montréalaise à l'origine du projet alors que Fogolabs (...) a fourni les services techniques nécessaires à la production du CD Zappa Plays Zappa sur lequel figure la chanson*

gagnante, Peaches En Regalia » (Ville de Montréal, 2009). «Pierre et François Lamoureux n'en sont pas à leurs premières armes dans le métier. Par le biais de Fogolabs, ils ont produit des projets pour plusieurs artistes et groupes majeurs dont The Who, Harry Connick Jr, Rush, Willie Nelson, Rihanna, Pete Townshend, Branford Marsalis, The Tragically Hip, Cowboy Junkies et Billy Talent, pour ne nommer que ceux-là » (Desroches, 2009). La structure stratégique illustrant la relation entre StoboSonic et FogoLabs est disponible à la figure 5.22 ci-dessous.

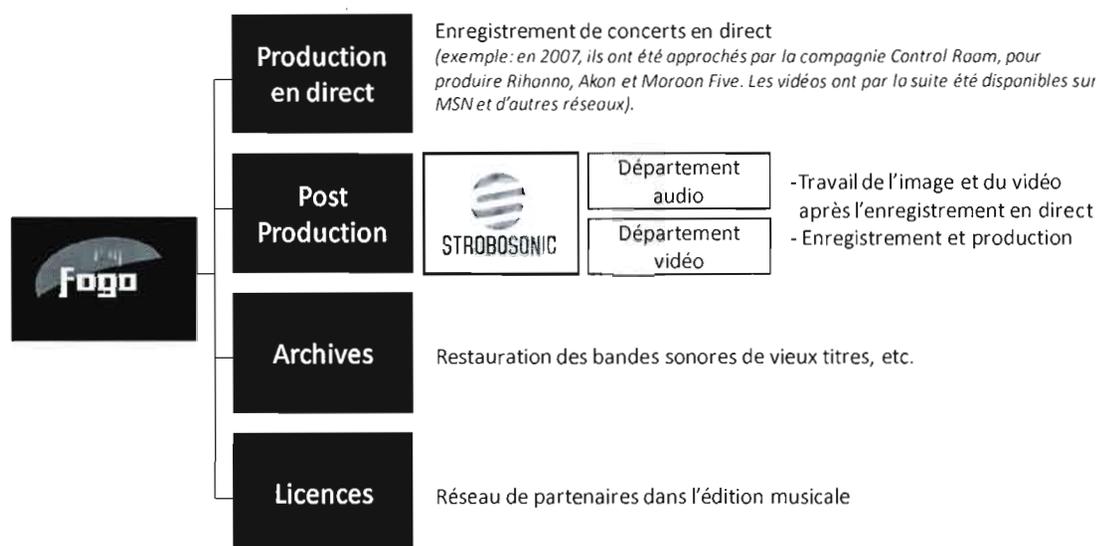


Figure 5.22 : StoboSonic et FogoLabs, le lien de parenté. Adapté de FogoLabs, 2010.

Tel que mentionné par Monsieur Lamoureux :

(Universal, Warner) ne se considèrent plus une compagnie de disques, ils se considèrent une «media company» (...). Et nous on a adopté cette philosophie là aussi, dans le sens que nous on est dans le business du contenu audiovisuel – musical.

François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010

La figure 5.23 ci-dessous représente la chaîne de valeur de StroboSonic. Les partenaires varient de projet en projet, étant donné que pour chaque nouvel artiste sous contrat, les fonctions de promotion et distribution sont renégociées. « *Mon réseau de distribution, moi je le marchande à la pièce, par projet, en fonction de qu'est-ce qui va être mieux pour l'artiste* » (François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010).

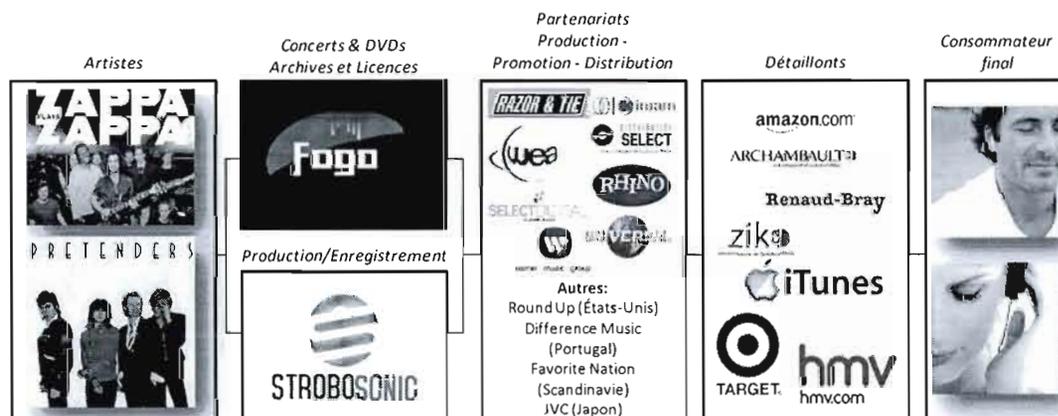


Figure 5.23 : Chaîne de valeur de StroboSonic. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000) et basé sur les données recueillies au cours de l'entrevue avec le fondateur de StroboSonic (François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010).

B. Division musique de Quebecor Media

« Si vous cherchez des modèles émergents, et bien regardez des sites américains (...). Quand on réfléchit à des modèles d'affaires, il faut aller là où les modèles sont en train de se créer. Je ne veux pas dire qu'il ne s'en crée pas chez nous, mais il s'en crée énormément ailleurs, et ça vaut la peine de lever la tête et de regarder qu'est ce qui se passe ».

Simon Rivard, Vice-président Distribution, Quebecor Media – Secteur Musique (Rivard, 2008)

Fondé en 1965 par Pierre Péladeau, Quebecor est aujourd'hui un important conglomérat média oeuvrant dans différentes industries interreliées (*voir figure 5.24 page suivante*):

Elle exploite ses activités par l'entremise de filiales actives dans les domaines de l'édition de journaux, la câblodistribution, la téléphonie, les télécommunications d'affaires, l'accès Internet, la télédiffusion, les services-conseils en interactivité, les portails Internet, l'édition de livres et de magazines, la vidéo loisir et la vente au détail de produits culturels

Quebecor, 2010b

Depuis l'acquisition de Vidéotron en 2000, le Groupe poursuit une stratégie de convergence (Hadekel, 2010). En 2008, le Groupe a acquis des « *licences d'exploitation pour des services sans fil évolués* », pierre maîtresse de sa stratégie de convergence :

En fait, si nous avons décidé d'investir tant d'argent dans cette aventure, c'est qu'elle constitue l'aboutissement logique de notre modèle d'affaires, la nouvelle avenue de la convergence. Par exemple, aujourd'hui, une émission de télé n'est jamais seulement une émission de télé : elle se décline sur le Web et sur la vidéo sur demande, ses comédiens ou ses animateurs se racontent dans nos magazines, publient des livres dans nos maisons d'édition, lancent disques et DVD que nous produisons et participent à d'autres émissions de variétés et événements spéciaux. (...) Le nouveau réseau de télécommunications sans fil évolué que nous déployons en ce moment sera la pierre angulaire du nouveau modèle d'affaires de Quebecor.

Pierre Karl Péladeau, Président et chef de la Direction – Quebecor Inc. (Quebecor, 2009a)

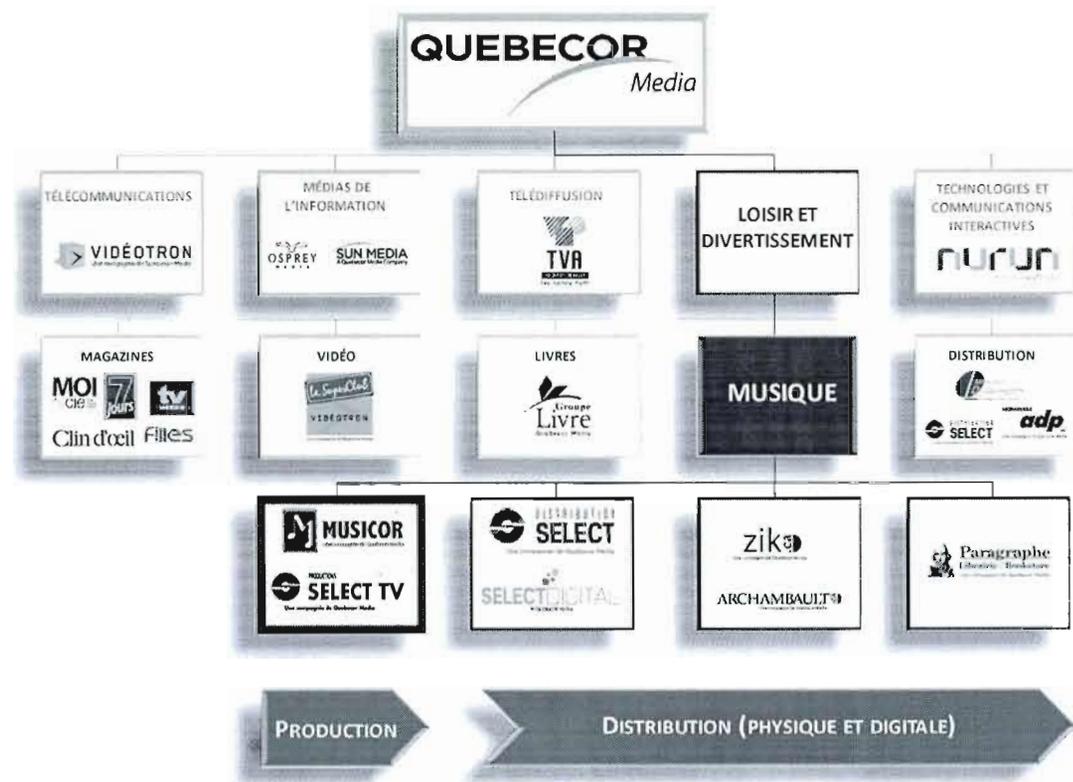


Figure 5.24 : Structure stratégique du groupe Quebecor Media. Basé sur les données disponibles sur le site web de la compagnie (Quebecor, 2010b).

Le bénéfice d'exploitation de la division « Loisir et Divertissement » s'élevait à 25,9 millions de \$CAN, en hausse de 28,2% par rapport à 2008 (Quebecor, 2009b). En ce qui a trait à la division Musique du Groupe, les fonctions le long de sa chaîne de valeur sont assurées comme suit (voir figure 5.25 à la page suivante):

la production de disques et de vidéos par Musicor, la distribution de disques et de vidéos grâce à Distribution Select et la distribution de musique destinée aux boutiques de téléchargement grâce à Select Digital. Par l'intermédiaire des nouvelles capacités de production de Musicor Spectacles et de Les Productions Select TV, le secteur Musique est aussi un producteur qui offre un éventail complet de solutions médias et un joueur de plus en plus actif dans l'industrie du spectacle et des événements culturels.

Quebecor (2010a)

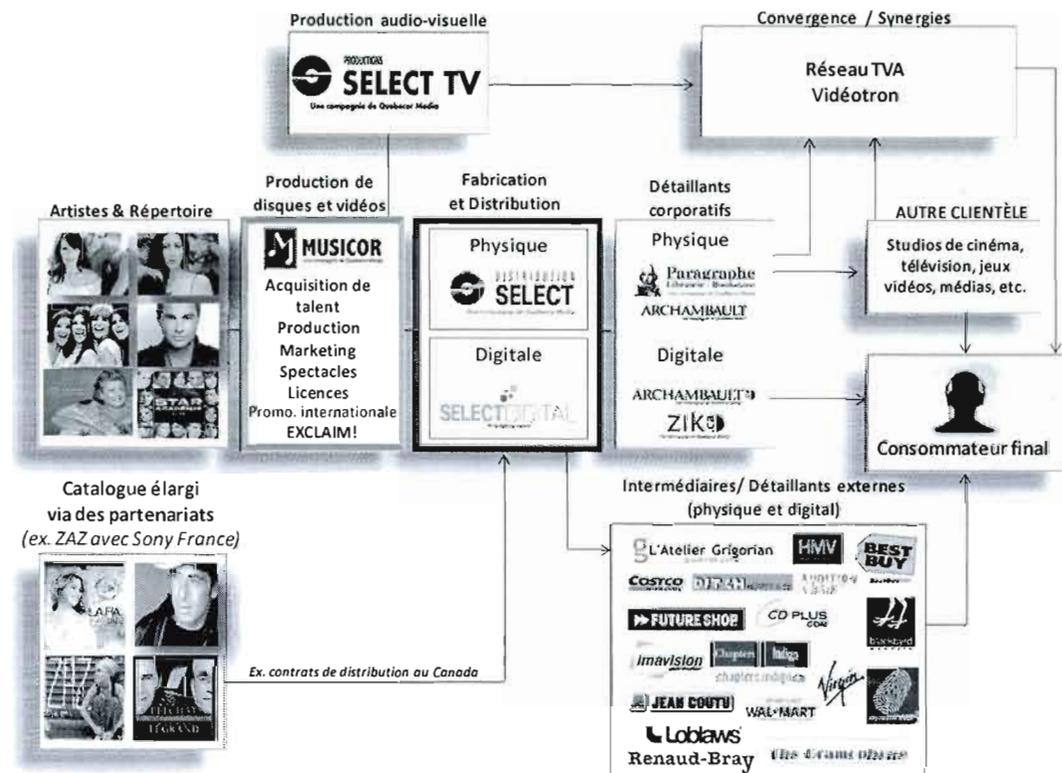


Figure 5.25 : Division Musique de Quebec: Intégration verticale le long de sa chaîne de valeur. Basé sur les données recueillies au cours de l'entrevue du 24 septembre 2010 avec Simon Rivard, mais aussi les données disponibles dans le rapport annuel 2009 (Quebecor, 2010a), ainsi que le site internet de Distribution Select (2010).

Créé en 2003, Musicor est le label de production du Groupe. Il se spécialise dans le marché de la musique francophone. Les artistes québécois étant sous contrat avec Musicor sont entre autres Yvès Duteil, Audrey Gagnon, Marie Mai, Mario Pelchat, Zachary Richard ou encore Marie-Élaine, Ginette Reno et Maxime Landry (Musicor, 2010).

C. TANDEM.MU

« On ne pourra jamais télécharger un artiste (...) Le frisson et l'artiste ne disparaîtront jamais ».

Paul Dupont-Hébert, fondateur de Tandem.mu (CNW, 2008)

Après avoir cumulé 30 ans d'expérience dans la production et la gérance d'artistes, notamment en gérant la carrière du très réputé *Francis Cabrel*, Paul Dupont-Hébert a décidé de fonder en 2008 deux compagnies complémentaires : Sarbacane et Tandem.mu. Sarbacane est une entreprise de gérance d'artistes, et Tandem.mu est un label de production ayant diversifié son champ d'activités dans les disques, la télévision, le cinéma et le théâtre (François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010).

Ces deux nouvelles compagnies permettent à Monsieur Dupont-Hébert d'offrir à son portefeuille d'artistes un meilleur accompagnement le long de la chaîne de valeur de l'industrie :

Il y aura toujours une passion pour les artistes d'ici et d'ailleurs, et mon mandat sera de développer cette passion pour en faire quelque chose de concret (...) Un artiste est un être sensible, que je tiens à accompagner dans toutes ses démarches. Je serai présent dans toutes les phases de sa création, production et promotion (...). On a tendance à parler de l'industrie, sans tenir compte des artistes qui sont des êtres de création qu'il faut comprendre et valoriser tous azimuts.

Paul Dupont-Hébert (CNW, 2008)

La structure stratégique de ces deux nouvelles entreprises est illustrée à la figure 5.26 à la page suivante.

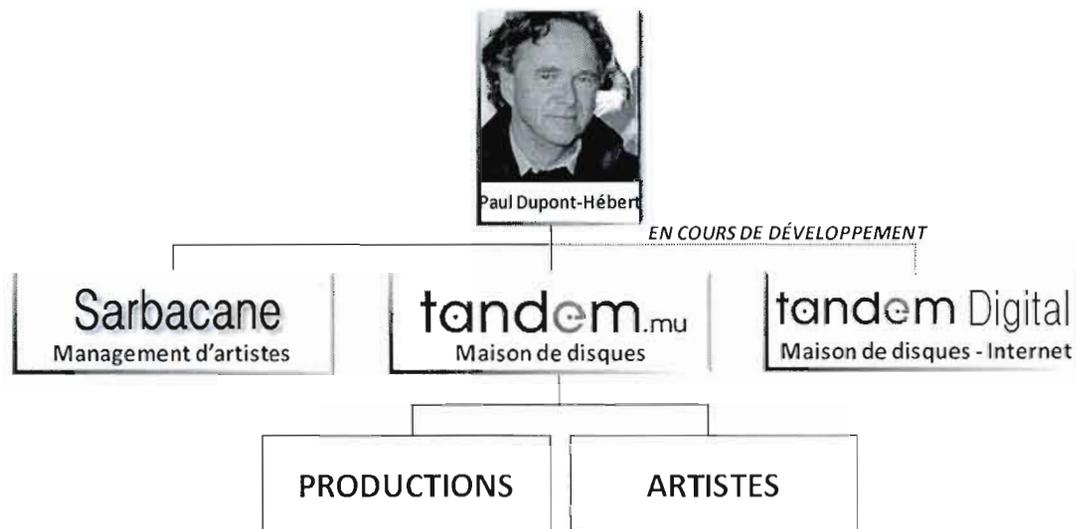


Figure 5.26 : Structure stratégique de Tandem.mu et Sarbacane. Basé sur les données disponibles sur le site web (Tandem, 2010) et sur l'entrevue avec François Richer (communication personnelle, 2 novembre 2010)

Selon François Richer, Directeur Général chez Tandem.mu :

Ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est qu'on a un éventail beaucoup plus grand que nos concurrents : on fait du théâtre, on fait de la télé, on fait du disque, on fait du spectacle, on fait vraiment un éventail plus grand. On s'entend, aujourd'hui le disque est difficile, c'est difficile d'arriver à nos fins, donc il faut essayer de trouver des moyens à gauche et à droite et je pense que Tandem tire bien son épingle du jeu.

François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010

La figure 5.27 à la page suivante illustre la chaîne de valeur de Tandem, selon les propos recueillis au cours de notre entrevue avec Monsieur Richer.

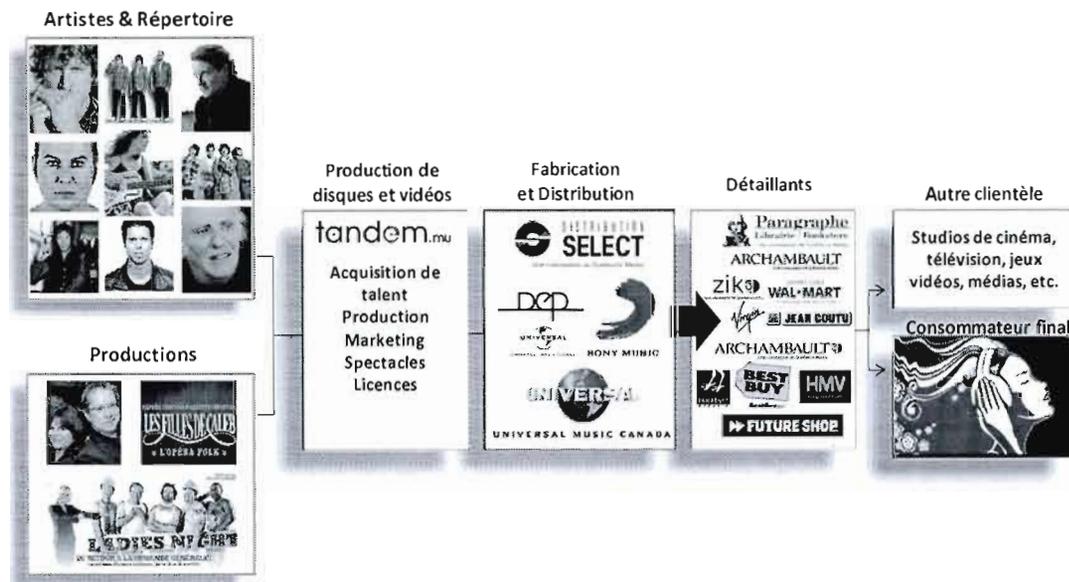


Figure 5.27 : Chaîne de valeur de Tandem.mu. Adapté de Kretschmer et Wallis (2000) et basé sur les données recueillies au cours de l'entrevue avec le Directeur Général de Tandem.mu (François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010).

Les artistes représentés par Tandem sont Casabon, Catherine Durand, Francis Cabrel, Gilles Vigneault, James Woods, Kevin Parent, Moran, Pascale Picard Band, Stefie Shock et The Lôt Fingers. Des pièces de théâtre et des comédies musicales sont également produites par le label : *Ça se joue à deux*, *Ladies Night* ou encore *Les Filles de Caleb* ne sont que quelques exemples (Tandem.mu, 2010).

5.3.2 Des écosystèmes d'affaires interreliés

Bien que ces trois maisons de disques soient de taille différente et se spécialisent dans des segments divergents, leurs écosystèmes d'affaires (Moore, 1996) se croisent et sont intimement liés, comme on peut le voir à la figure 5.28 à la page suivante.

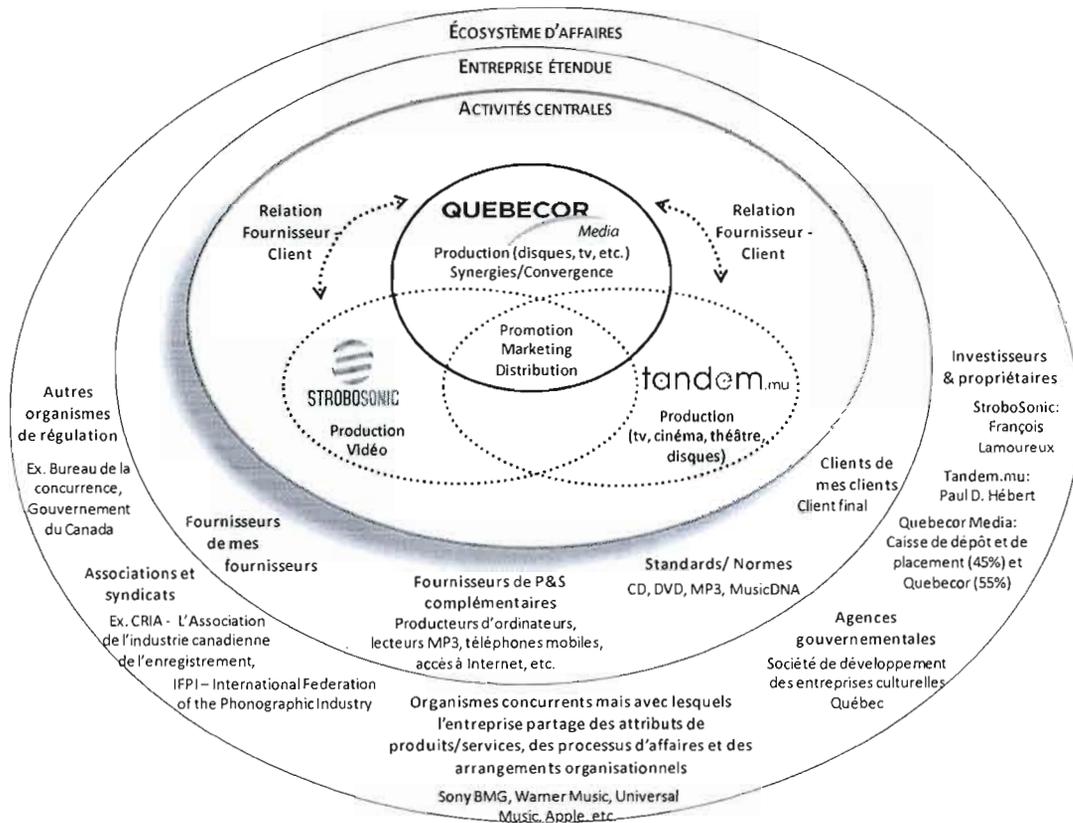


Figure 5.28 : Écosystèmes d'affaires interreliés : StroboSonic, Quebecor Media et Tandem.mu. Basé sur Moore (1996).

Bien que les compétences centrales de StroboSonic et de Tandem.mu soient distinctes, ces deux compagnies entretiennent une relation de partenariat avec Quebecor Media, où Quebecor est à la fois client (détaillant) et fournisseur (de services médias, de réseau).

Ces trois acteurs sont intimement liés, au niveau des fonctions de distribution et de promotion, compétences centrales de Quebecor Media. Ce dernier bénéficie de synergies importantes: grâce à sa stratégie de convergence, Quebecor Media devient un « one-stop-shop » non seulement pour le consommateur final, mais également pour des compagnies telles que StroboSonic et Tandem.mu, qui sont des labels à la recherche à la fois

d'un circuit de distribution, mais aussi de placements média pour la promotion de leurs produits et services.

Comme Warner et Universal Music, ces trois importants acteurs de l'industrie du disque québécoise collaborent intimement avec leurs principaux concurrents : le phénomène de *coopétition* selon Moore (1996) se confirme donc également au Québec.

La figure 5.29 ci-dessous illustre d'avantage cette relation de coopétition entre les Majors et les firmes québécoises interviewées :

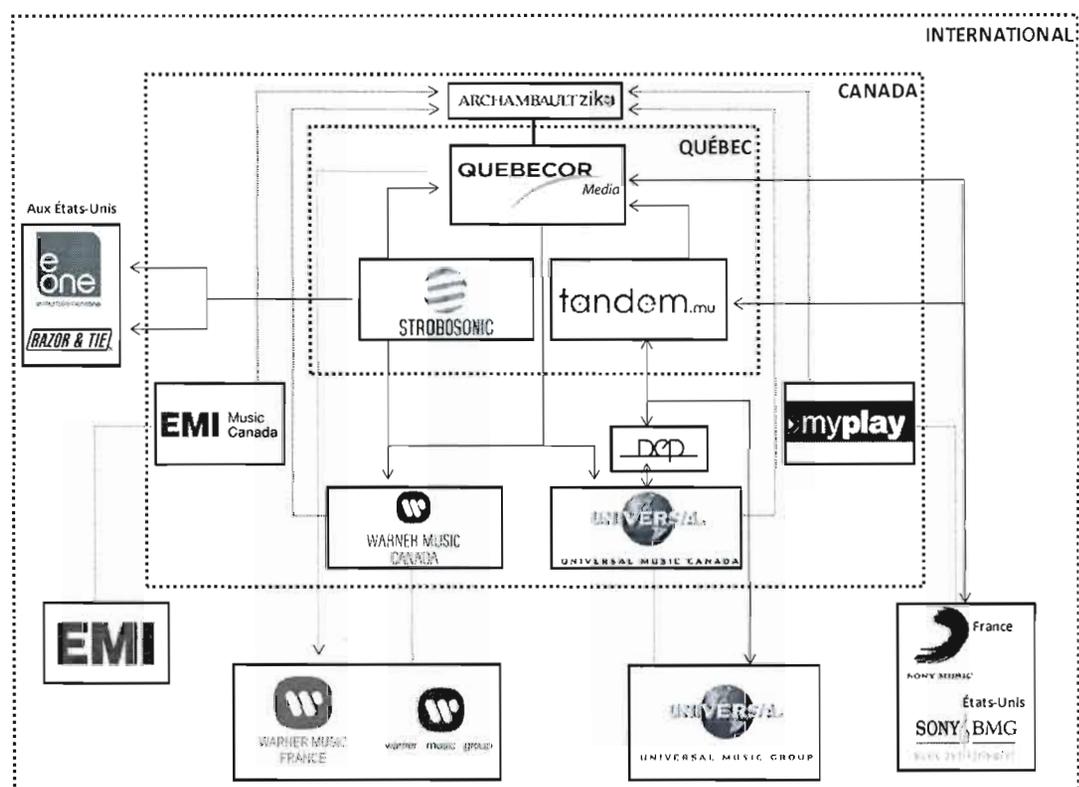


Figure 5.29 : Partenariats de distribution et de promotion entre les Majors et les firmes québécoises interviewées. Basé sur les données recueillies au cours des différentes entrevues (F. Lamoureux, 23 septembre 2010; S. Rivard, 24 septembre 2010; F. Richer, 2 novembre 2010).

StroboSonic par exemple fait affaire avec Quebecor Media au Québec pour la distribution et la promotion de certaines de ses productions. Dans le reste du Canada, la compagnie a déjà conclu des partenariats de distribution avec Warner Music Canada et Universal Music, alors qu'aux États-Unis c'est avec *Razor and Tie* et *Entertainment One* qu'elle a collaborée. Pour ce qui est de Tandem.mu, elle fait affaire avec Quebecor et DEP (qui appartient à Universal Music) au Canada, et avec Sony Music en France et aux États-Unis.

5.3.3 Comparaison des modèles d'affaires et réflexions sur l'industrie

Dans cette section, nous allons essayer de comparer les modèles d'affaires des trois maisons de disques interviewées. Notre objectif est de faire ressortir les principales tendances observées, pour les comparer - au chapitre suivant - à l'évolution des modèles d'affaires de Warner Music et Universal Music. Pour rappel, la limite de notre analyse réside dans le fait que nous n'avons pas eu accès à des données financières pour ces compagnies, données qui auraient pu valider ou réfuter l'importance ou le potentiel réel des tendances observées en termes de modèles d'affaires.

A. Mission, marché et proposition de valeur

Comme nous l'avons déjà écrit lors de la présentation des trois compagnies, ces dernières ont des missions divergentes. Le *tableau 5.8 à la page suivante* synthétise la mission, les marchés desservis ainsi que la proposition de valeur pour ces trois compagnies.

Tableau 5.8 : Maisons de disques québécoises – Mission, marché et proposition de valeur.
Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

	STROBOSONIC	DIVISION MUSIQUE – QUEBECOR MEDIA	TANDEM.MU
Mission	« Nous c'est vraiment de trouver le meilleur groupe possible, dans nos moyens, puis d'aider d'être l'extension de sa créativité. C'est ce qu'on veut faire »	« Engagement du Groupe Archambault à soutenir les créateurs québécois à toutes les étapes de leur carrière » (Quebecor, 2010a)	« La nouvelle mission de TANDEM.mu, c'est un retour à la source de la vie musicale des artistes. Le mot le dit : tout artiste fonctionne en tandem avec son producteur ou son manager, ce qui en fait la clé du succès » (CNW, 2008)
Marché/segment	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisé dans le contenu audio-visuel musical (musique avec vidéo) • Clientèle (artistes) ayant déjà un capital de marque important 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché de la musique francophone (Musicor, 2010) • Musique commerciale: « Artistes mainstream qui ont le goût d'être avec nous (...). Musicor était l'année passée le label numéro 1 au Québec. C'est le joueur dominant en termes de ventes, donc c'est une machine qui est bien huilée, qui fonctionne bien, qui sait bien choisir ses projets, et un joueur important aujourd'hui qui va être là demain parce qu'on prend les bonnes décisions » 	<ul style="list-style-type: none"> • Télé, cinéma, théâtre et disque • Gestion d'artistes (via Sarbacane) • Artistes: différents styles de musique proposés
Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • « Nous, on est pas au service du public, autant qu'on est au service de nous et des artistes avec lesquels on travaille, donc la démarche artistique est très importante pour nous » • Capital de marque (production) • Renommée (Grammy Award) • Aide au financement (« Business Angels ») contre des droits sur les titres • Réseau de partenaires dans la distribution et la promotion • Passion pour la musique (fondateur = musicien) 	<ul style="list-style-type: none"> • « Musicor fait partie du plus grand groupe de médias au Québec, première force, le fait qu'on travaille en synergie, (...) ce qu'on appelle nous la convergence, TVA, Vidéotron, etc, donc on est capables de travailler nos projets plus facilement que d'autres groupes » • Offre: production, promotion, réseau de distribution physique et digital corporatif et non corporatif (partenariats) • Portefeuille d'artistes et catalogue très diversifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre diversifiée: tv, cinéma, théâtre, disque et gestion des artistes via Sarbacane • Synergies à travers les différentes divisions • Capital de marque • Réseau de partenaires d'affaires (distribution)

Chez StroboSonic, bien avant la rentabilité d'un projet, François Lamoureux recherche l'accomplissement artistique des musiciens sous contrat. Comme il nous l'a expliqué : « On est centrés à 100% sur l'artiste (...) la démarche artistique est très importante pour nous ». Ayant déjà été des deux bords, artiste et producteur, la passion pour la musique est la pierre angulaire du modèle d'affaires de sa compagnie. D'ailleurs, Monsieur Lamoureux nous a dit qu'il lui arrivait de refuser des contrats, s'il sentait que la musique soumise ne le faisait pas

« vibrer ». Car plus qu'un simple gestionnaire, Monsieur Lamoureux contribue activement à la production des albums, et il veut « avoir du fun » à le faire.

Je ne veux pas travailler avec de la musique que je n'aime pas. Il y a parfois de la musique qui est très bonne, mais je ne l'aime pas, alors je ne rends pas service à cet artiste (si je travaille avec lui). Peut-être ça va changer un jour, mais pour l'instant, c'est comme ça.

François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010

La clientèle de StoboSonic est composée principalement d'artistes de renom. Monsieur Lamoureux nous a expliqué qu'il faisait affaire avec des artistes de renom car ils avaient déjà accumulé des années d'expérience et savaient « reconnaître le bon travail ».

La proposition de valeur de StoboSonic à sa clientèle est la suivante : son capital de marque, reflet de ses années d'expérience dans l'industrie du disque et de ses succès passés (notamment le Grammy Award avec Zappa Plays Zappa); son réseau de partenaires dans la distribution et la promotion des titres (dont Warner Music, Universal Music, Quebecor Media, Razor and Tie, Entertainment One) ; sa passion pour la musique, et surtout, son système de financement en faveur des artistes (grâce à des investissements externes de « Business Angels », StoboSonic propose à ses artistes le financement des projets qui va à l'encontre du modèle traditionnel, selon ses dires. Ainsi, François Lamoureux propose à sa clientèle de financer les projets non pas à partir de la part des artistes (% de profit par DVD vendu) comme cela se fait normalement, mais en se partageant les coûts de production à parts égales. Car, comme il l'a précisé, il ne veut pas perdre des clients, juste parce qu'ils ont un problème de liquidités temporaire. « *Donc, on paye pour la production, en retour on veut les droits. Donc, ça veut dire que jusqu'à parfait paiement de l'investissement, je garde tes droits. Une fois que j'ai payé ça, y a un split qui se fait : des fois ça peut être 30-70, des fois c'est 50 – 50 sur les revenus* ».

Le coût de tournage d'une tournée en moyenne varie entre 200 et 300 mil \$US, mais ça peut monter à 1 million de \$US : le contrat le plus important réalisé par StoboSonic s'est élevé à 1.2 millions de \$US.

De plus, comme nous l'a expliqué Monsieur Lamoureux, les services proposés par StoboSonic se trouvent en fin de cycle d'affaires de leur clientèle, comme l'illustre la *figure 5.30 ci-dessous*.

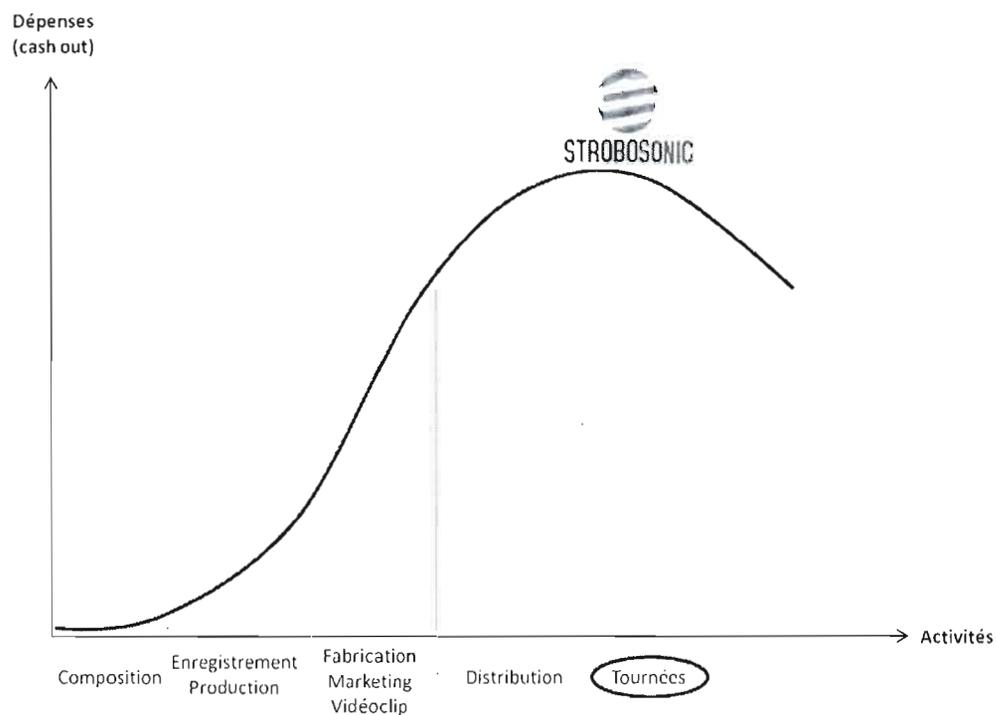


Figure 5.30 : StoboSonic et le cycle d'affaires de sa clientèle d'artistes. Basé sur les propos recueillis lors de l'entrevue avec François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010.

Après avoir dépensé de l'argent dans la composition, la production, la distribution de l'album, l'artiste arrive en fin de cycle « éssoufflé ». Les enregistrements vidéo proposés par StroboSonic, services de qualité appuyés par une stratégie de prix d'écrémage, se font généralement au moment où l'artiste n'a pas encore d'entrées financières importantes, ce qui peut dissuader l'artiste à recourir à ses services, comme nous l'a expliqué François Lamoureux. Alors, son système de financement original et innovant, vient réduire le risque perçu par sa clientèle d'artistes, à travers le partage des coûts, mais aussi des bénéfices.

Du côté de la Division Musique de Quebecor Media, la mission du groupe est de « *soutenir les créateurs québécois à toutes les étapes de leur carrière* » (Quebecor, 2010a). Grâce à l'intégration verticale le long de sa chaîne de valeur, Quebecor Media est en mesure d'assurer la production, la promotion et la distribution de façon intégrée, ce qui permet au Groupe de bénéficier d'économies d'échelle et d'envergure, résultante logique de leur stratégie de convergence.

Groupe Archambault se distingue en tant que plus grand distributeur de musique au Québec avec près de 30% des parts de marché global et près de 75% des parts de marché de la musique francophone. Cette force lui permet de développer des liens privilégiés avec l'ensemble des acteurs de la scène musicale.

Quebecor, 2010a

Quebecor Media représente donc des « artistes mainstream », comme nous l'a expliqué Monsieur Simon Rivard. Des artistes qui font de la musique commerciale, visant un segment de masse.

La proposition de valeur de Quebecor Media est la suivante : vaste catalogue de titres francophones pour sa clientèle finale; production, promotion et réseau de distribution intégrés pour sa clientèle artistique; et production personnalisée pour sa clientèle corporative (studios de cinéma, télévision, jeux, médias, etc).

Quant à la mission du label Tandem.mu, le mot d'ordre est également l'accompagnement de l'artiste à chacune des étapes de sa carrière : « *La nouvelle mission de TANDEM.mu, c'est un retour à la source de la vie musicale des artistes. Le mot le dit : tout artiste fonctionne en tandem avec son producteur ou son manager, ce qui en fait la clé du succès* » (CNW, 2008).

Les marchés desservis par les produits Tandem sont la télévision, le cinéma, le théâtre et le disque. Cette jeune compagnie investit dans différents genres de musique, et espère lancer de plus en plus de nouveaux artistes, afin de diversifier son catalogue et les risques associés. Sa proposition de valeur : son réseau de partenaires le long de la chaîne de valeur de l'industrie; son capital de marque; mais surtout l'offre de synergies à travers les différents champs d'activités de la firme.

B. Chaîne de valeur : Acquisition de talent, marketing, distribution, et clientèle

Le tableau 5.9 à la page suivante résume les principaux éléments retenus lors des entrevues, en ce qui a trait à l'acquisition et au développement du talent, ainsi qu'aux fonctions de marketing et de distribution des maisons de disques québécoises.

Tableau 5.9 : Chaîne de valeur : Acquisition et développement du talent, fonctions marketing et distribution des maisons de disques québécoises interviewées. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

	STROBOSONIC	DIVISION MUSIQUE – QUEBECOR MEDIA	TANDEM.MU
Acquisition de talent et lancement de nouveaux artistes	<ul style="list-style-type: none"> • Références (Grammy Award) • Cold Call • Renommée 	<ul style="list-style-type: none"> • Géré à l'interne par Musicor • Réduction du risque via des lancements de « simples » (de l'anglais: « singles ») sous format digital (test de marché) 	<ul style="list-style-type: none"> • Géré à l'interne • Nouvelle compagnie de disques qui va être lancée d'ici la fin de l'année: TANDEM Digital (réduction des coûts/risque) • Lancement de nouveaux artistes = en hausse
Marketing et distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Géré par les distributeurs • Varie par projet (en fonction de l'envergure / segments visés et des partenaires intéressés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction marketing assurée par Musicor • Fabrication (albums, DVDs) prise en charge par Distribution Select • Distribution: Archambault (physique et digital) et Vidéotron • Distribution également de catalogues non corporatifs (ex. catalogue Sony France au Québec, exemple: Patrick Bruel, Zaz, etc.) • Vaste réseau de distribution (partenaires): Atelier Grigorian, Atom Heart, Best Buy, Blackbyrd Myoozik, Bluetone Records, CD Warehouse, Chapters, Costco, Wal-Mart, Disques et Rubans International, Future Shop, HMV, Imavision, Indigo, Jean Coutu, Loblaws, Musigo, Provigo, Renaud-Bray, Sam The Record Man, Virgin, Zellers, etc. • Select Digital: réseau de 400 boutiques à travers le monde 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing est fait à l'interne • Réseau de partenaires pour la distribution: au Canada = 95% avec Select (Quebecor) et 5% avec DEP (Universal); France et États-Unis = Sony Music • Distribution via le site corporatif: Tandem.mu et développement de nouveaux concepts, Radio Tandem et Télé Tandem • À venir: Tandem Digital, avec de la distribution uniquement en ligne
Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Artistes de renommée • Consommateur final, qui sait apprécier la qualité et qui achète le CD physique 	<ul style="list-style-type: none"> • Artistes « mainstream » / producteurs de musique francophone • Clientèle corporative (studios de cinéma, télévision, médias, jeux vidéo, etc) et l'offre personnalisée • Consommateur final • Offre: « One-stop-shop » 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateur final • Clientèle corporative: studios de cinéma, télévision, médias

L'acquisition de talent pour ces trois labels se fait de la même façon : ils sont contactés par les artistes, leurs agents ou leurs producteurs afin de réaliser un nouveau projet. Les labels

trient les offres, et décident quels projets méritent leurs investissements en temps et en argent.

François Lamoureux nous a expliqué qu'il lui arrive également de faire des « cold call », mais « *c'est pas souvent que ça fonctionne, c'est la nature même de la chose* ».

Chez Quebecor Media, c'est Musicor qui assure l'acquisition de talent. Alors que Warner Music a décidé de lancer de moins en moins de nouveaux artistes afin de réduire les risques tout en capitalisant sur les artistes de renommée qu'ils ont déjà sous contrat, Simon Rivard nous a expliqué que chez Quebecor Media, ils voulaient surtout « faire les choses différemment » :

(...) Par exemple, on fait des tests. On peut sortir un single par voie digitale numérique, et on va voir. Bobby Bazini il y a un an a été lancé comme ça, il y a eu un engouement soudainement, et le reste de l'album a suivi. (...) Pour moi c'est la façon de faire. Parce que, d'une part, il faut faire attention aux coûts de production, ça coûte cher à produire un album! On a réussi à réduire les coûts de production de façon importante d'un album, mais reste que, même avec les subventions et tout, c'est très difficile d'y arriver. Sur des artistes qui sont émergents, le challenge est plus grand. Donc ce qu'on fait, c'est qu'on peut - si on croit au projet - lancer une chanson, etc. et éventuellement ça peut décoller. Donc c'est la façon qui a un peu changé. C'est important de soutenir le rêve, mais ça ne peut pas être fait n'importe comment : on ne peut pas investir 50 - 100 mil sur 15 et espérer qu'il y en ait un qui décolle!

Simon Rivard, communication personnelle, 24 septembre 2010

Comme Monsieur Simon Rivard, Monsieur François Richer nous a expliqué que pour la survie de toute compagnie de disques, il fallait absolument continuer d'investir dans le développement et le lancement de nouveaux talents, car « *les vieux artistes ne seront pas éternels, donc il faut avoir une relève, et c'est important pour la croissance de l'entreprise d'investir dans la relève* ». D'ailleurs, Tandem développe actuellement différents nouveaux projets, dont le lancement d'ici la fin de l'année d'une nouvelle compagnie, Tandem Digital.

On va proposer des nouveaux artistes qui ne seront pas disponibles dans le physique. On veut faire des tests de marché et lancer des nouveaux artistes, les faire découvrir par les plateformes Internet, sans nécessairement sortir le produit physique dans un premier temps. Si on voit qu'il y a de l'intérêt et que ça fonctionne bien, on sortira dans une deuxième phase l'album physique.

François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010

En ce qui attrait au marketing, StoboSonic fait affaire avec les distributeurs qu'il choisit par projet. Ces derniers s'occupent de tous les aspects en relation avec les stratégies d'achat média et les canaux de distribution. Des partenaires comme Quebecor Media pour le Québec, Universal et Warner Music pour le Canada, et Razor and Tie ou encore Entertainment One pour les États-Unis, sont indispensables à la promotion de ses artistes de renommée sur le territoire national et international.

Moi, je ne suis pas vraiment la personne qui va développer les nouveaux médias, ou inventer des canaux de distribution. Je vais vraiment aller à la pigo, puis essayer de placer mon produit. Mais ce qui est différent, c'est que c'est pas automatiquement Select qui le fait, c'est pas automatiquement Warner ou Universal. Je suis un indépendant, dans le vrai sens du mot, je ne suis pas lié à une maison de disques.

François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010

Quebecor Media, qui est également le distributeur de StoboSonic et de Tandem.mu, offre des services marketing à travers Musicor, mais aussi la fabrication des CDs et DVDs ainsi que la distribution physique et digitale à travers Distribution Select. « *Comme on représente de plus en plus de distributeurs, nous, notre chiffre d'affaires n'a pas baissé, mais on présente de plus en plus de produits comme tel* » (Simon Rivard, communication personnelle, 24 septembre 2010). A travers le Groupe Archambault, la Division Musique bénéficie d'un « *réseau de 15 magasins offrant CD, livres, DVD, magazines, journaux, idées-cadeaux, instruments de musique et partitions* », sans oublier la distribution en ligne assurée par

archambault.ca et ZIK.ca (Québecor, 2010a), et la distribution à travers Vidéotron (physique et mobile).

Outre le réseau corporatif, Québecor Media a établi un important réseau de distribution. On compte parmi ses principaux partenaires *l'Atelier Grigorian, Atom Heart, Best Buy, Blackbyrd Myozik, Bluetone Records, CD Warehouse,, Chapters, Costco, Wal-Mart, Disques et Rubans International, Future Shop, HMV, Imavision, Indigo, Jean Coutu, Loblaws, Musigo, Provigo, Renaud-Bray, Sam The Record Man, Virgin, Zellers, etc.* (Distribution Select, 2010).

Tandem.mu s'occupe de la gestion du marketing à l'interne, mais fait affaires avec différents partenaires pour réaliser ses projets. Au Canada, 95% de la distribution de ses produits est assurée par Select (Québecor) et 5% par DEP (Universal), alors qu'en France et aux États-Unis c'est Sony Music qui se charge de ces opérations. Mais Tandem dispose également de sites transactionnels, lui permettant de vendre directement au consommateur final.

C. Impact d'Internet et stratégies d'adaptation

L'impact d'Internet sur les activités des maisons de disques, ainsi que les principales stratégies d'adaptation adoptées sont décrites *au tableau 5.10 à la page suivante.*

Tableau 5.10 : Impact d'Internet et principales stratégies d'adaptation adoptées par les maisons de disques québécoises interviewées. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

	STROBOSONIC	DIVISION MUSIQUE – QUEBECOR MEDIA	TANDEM.MU
Impact d'Internet	<ul style="list-style-type: none"> • DVD moins touché (taille excessive des fichiers limite le piratage) • Piratage de l'album Zappa Plays Zappa (pertes importantes en termes de ventes) • Risques liés au piratage: diminution des projets d'enregistrements vidéo • Consommateur final ne s'investit plus autant dans la découverte de nouveaux artistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyenne des ventes par album a baissé • Changements dans la façon de consommer la musique • Concurrence déloyale (iTunes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Piratage des albums • Opportunités d'affaires: excellente plateforme de promotion/évaluation instantanée du potentiel d'un nouvel artiste
Stratégies d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> • Toujours en phase d'adaptation, notamment en essayant de diversifier ses activités (gestion de l'image, merchandising) • Investissements en R&D (optimisation du son dans les cellulaires) • Compte sur le capital de marque des artistes produits pour attirer une clientèle prête à acheter des albums physiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Très tôt: création de Select Digital et de l'offre en ligne (zik.ca) • Musicor: Personne en charge des réseaux sociaux pour promouvoir les artistes du Groupe • Acquisition de licences 3G au niveau du cellulaire pour Vidéotron • Select TV a développé un modèle de distribution de vidéo clips pour les abonnés Vidéotron • Modèle plus rentable: vente à la pièce (de type iTunes) • Benchmarking (modèles d'affaires émergents) 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur les réseaux sociaux de la compagnie et artistes/ productions (Twitter, Facebook, MySpace, etc.) • Vente en ligne (sites corporatifs transactionnels) • Utilisation massive d'Internet pour promouvoir la compagnie et ses artistes/ productions • Partenariats donnant accès à la distribution en ligne • Offensive récente: développement des concepts Tandem Radio et Tandem Télé (à des fins promotionnelles) • Développement d'une nouvelle compagnie: Tandem Digital • Acquisition dès sa création en 2008: Zone 3 (dont le catalogue de la firme) afin de « positionner Tandem comme un joueur important dans l'industrie »

Comme nous l'a expliqué François Lamoureux, le piratage de l'album Zappa Plays Zappa lui a fait perdre beaucoup d'argent. Mais ce qu'il redoute avant tout, c'est que les artistes cessent de vouloir faire affaires avec son entreprise à cause du piratage :

Le problème c'est que si on ne réussit pas à vendre autant de disques, les artistes ne pourront pas se permettre dans leur profit loss de justifier le coût d'une production comme la nôtre, donc ce que ça fait, le piratage, (...) ça baisse le niveau pour tout le monde.

Selon Monsieur Lamoureux, les maisons de disques ont, en quelques sortes, contribué au piratage :

Les compagnies de disques, ce qu'elles faisaient, c'est qu'elles vendaient des CDs, des vinyles, elles vendaient quelque chose. Elles ne vendaient pas de la musique, elles vendaient des CDs. (...) C'est pour ça qu'il y a eu des gens qui se sont dit: « Regarde, j'ai pas à acheter de la musique, y a plus de disque, la musique est gratuite alors ». (...) Donc le concept même a dévalué la musique.

Et en même temps, face à une offre de musique de plus en plus gratuite et accessible, la perception du consommateur face à la musique a également changé selon lui:

Moi je me rappelle quand les gens allaient dehors autour de Noël, puis ils restaient en ligne pour acheter des disques. (...). C'était la seule façon pour avoir de la musique, il fallait que tu l'achètes, il n'y avait pas d'autre façon, t'écoutais à la radio, puis tu l'enregistrais avec une petite cassette, une petite affaire mais...il fallait que tu l'achètes. Et quand tu l'achètes, ce qui arrive, c'est que tu lui donnes une chance : « écoute, j'ai payé 20 pièces pour, donc je vais l'écouter une couple de fois ». Et là tu commences à découvrir des choses parce que tu as investi dedans. Quand c'est gratuit : écoute, j'aime pas ça. Next : j'aime pas ça, next, etc.

Pour ce qui est des stratégies adoptées pour faire face aux changements dans son environnement d'affaires, François Lamoureux se dit toujours en phase d'adaptation. Il commence à proposer à ses clients la gestion de l'image de marque ainsi que des produits de merchandising.

Chez Quebecor Media, le Groupe a surtout ressenti une baisse de la moyenne des ventes par album, et des changements liés à la façon dont leur clientèle consomme la musique. Néanmoins, les ventes physiques représentent encore une part importante des ventes du Groupe: « *Au Québec, pour un album qui soit vendu en numérique on va en vendre au moins 50 en physique* ». Comme nous l'a expliqué Monsieur Rivard, « *quand on regarde le marché québécois, 40% – à peu près – des ventes de CDs sont faits avec des produits francophones.*

Alors que, quand on est en numérique, on est dans les 10% à peu près, même pas! ». La demande pour des albums francophones en format physique est donc toujours importante au Québec. La vente de 225 000 albums de Ginette Reno en 2009 par Musicor en est un bel exemple.

Donc, même si la demande pour des produits physiques est encore très importante, Quebecor Media a très rapidement voulu avoir une présence en ligne, afin de s'assurer que ses artistes soient disponibles en format numérique.

Rendre le format disponible n'empêche pas le piratage, mais c'est déjà un premier pas pour réduire le piratage quand on a des albums disponibles. (...) Donc même si c'est 7% ou 10% aujourd'hui de la clientèle qui achète en ligne, c'est des ventes. Il n'est pas question de laisser un sou sur la table. (...) Par contre l'intérêt de vendre en ligne pour un nouvel artiste, on coupe les coûts de production, qui sont importants. Et là ça nous permet de rendre un titre accessible rapidement, de voir l'engouement et de voir si ça va bouger ou pas. On n'a pas la production d'un CD avec un livret, avec photos, etc. Donc ça nous permet de faire les choses rapidement à faible coût et donc de tester le marché. C'est un des intérêts.

Les stratégies d'adaptation adoptées par la Division Musique ont été les suivantes : tout d'abord, le lancement des sites transactionnels archambault.ca et zik.ca; la gestion de l'image des artistes du label Musicor sur les réseaux sociaux; l'acquisition de licences 3G pour Vidéotron ainsi que la création d'un modèle de distribution de vidéos clips pour ses abonnés; et l'analyse du développement de modèles d'affaires émergents (benchmarking).

Je suis peut-être une vingtaine de modèles dans le monde, puis quand je les regarde aller, il n'y a pas de modèle gagnant aujourd'hui. On est vraiment dans une phase d'émergence, et puis il y a éventuellement quelqu'un qui va ressortir. Mais pour l'instant, nous on le fait, on distribue via Select Digital les albums sur certains sites américains, et on a fait des tests, et des fois c'est des fractions de cents qui nous reviennent sur des albums. À ce compte là, à donner la musique, on va faire faire autre chose. Donc il faut trouver le bon modèle, il y a un challenge, je pense qu'il y a totalement de l'avenir pour ces modes de fonctionnement là. Oui, on va sans doutes voir

des modèles avec des revenus publicitaires, partage, oui on s'en va vers ça. Il y a d'autres modèles qui sont très québécois, qui sont en train d'émerger, qu'on a mis de l'avant, donc il y a des choix qui se font aussi face aux alliances et aux types de plateformes sur lesquelles on va vendre et rendre disponible le contenu.

Last.fm, Spotify, Rhapsody, et Deezer sont quelques uns des modèles que le Groupe suit de très près, étant donné que les services de streaming n'existent pas encore sur le marché québécois. Pour ce qui est des modèles de revenus, Monsieur Rivard nous a affirmé que le plus intéressant en ligne pour les maisons de disques est celui de la vente à la pièce, alors que l'abonnement reste le modèle le plus intéressant pour les consommateurs finaux.

Quant à la compagnie Tandem, elle a été créée il y a à peine deux ans, donc en pleine crise du disque. Monsieur Richer nous a confirmé que la compagnie ressent les effets du piratage sur Internet, mais qu'elle essaye surtout de profiter des avantages que cette nouvelle plateforme peut offrir:

C'est sûr que le piratage est très très fort, et on s'en cache pas, on le voit vraiment. Mais c'est pas nouveau, et ça fait partie de toutes les compagnies de disques. On vit avec ça. Par contre, Internet est une excellente plateforme pour faire découvrir nos produits : Internet est un partenaire ou un outil qu'on utilise à bon escient, parce qu'il va remplacer à certains égards la télé. Les jeunes regardent de plus en plus Internet et de moins en moins la télé, donc on est capables de faire passer nos messages par Internet et on est capables de toucher un bassin beaucoup plus grand, beaucoup plus rapidement. Quand on sort un album des Lost Fingers, que ce soit ici ou au Mexique ou aux États-Unis, on a vraiment un taux de réaction très rapide (...). Si on sait l'utiliser à bon escient, ça va nous donner des forces pour vendre nos produits ».

On compte parmi les principales stratégies de Tandem en ligne la création de sites transactionnels ainsi que l'utilisation des réseaux sociaux pour la promotion de leurs artistes et de leurs produits. Plus récemment, Tandem développe Radio Tandem et Télé Tandem sur leur site corporatif :

On est en train de faire une offensive sur Télé Tandem, Radio Tandem. On va vraiment, dans les prochains mois, mettre de front la télé et la radio pour pouvoir faire connaître nos produits. On est en train de monter nos émissions de radio, qui vont être diffusées à toutes les semaines, qui vont être disponibles en *Podcast*, mais aussi pour la Télé Tandem. On veut être capables de donner de l'information, de donner du contenu - à chaque jour ou minimum trois fois par semaine - à nos clients ou à nos fans qui viennent sur notre site. On va beaucoup jouer sur le visuel, je pense que notre force va être là : Télé et Radio Tandem qu'on est en train de créer.

François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010

D. Partenariats et stratégie d'intégration à 360°

Le tableau 5.11 à la page suivante résume les principaux éléments retenus relativement aux questions de partenariats et de stratégies d'intégration à 360°.

Tableau 5.11 : Questions relatives aux partenariats et à la stratégie d'intégration à 360°.
Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

	STROBOSONIC	DIVISION MUSIQUE – QUEBECOR MEDIA	TANDEM.MU
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de distribution (Warner, Universal, Quebecor Media, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des albums: MSN, Simpatico, Canoe, Yahoo, Branchez-vous, Showbiz, Youtube • Partenariats média (à l'interne comme à l'externe de la compagnie) • Partenariats technologiques: ex. « <i>dans la mobilité, un tiers avec qui on travaille pour préparer et distribuer les sonneries, donc pour faire le volet technique</i> » • Partenariats avec des marchands et des stations radio • Autres partenaires: Sony, Warner, Wal-Mart • 3G: développement de partenariats en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication (ex. communiqués de presse): SMAC (Montréal); Mercure (Québec) • Catalogues externes: ex. Sony (distribution du catalogue de produits francophones européens), AZ en France (ex. album de Pascale Picard) • Spectacles: Imperial (Québec) • Agent de réservation de spectacles: The Agency (ex. Lost Fingers, Pascale Picard, etc.) • Référencement: Torpille (pousse les titres en radio)
Stratégie à 360°	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une compagnie en joint-venture spécialisée dans le merchandising et la gestion de l'image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> • Concerts (pas pour tous les artistes automatiquement) • Spectacles corporatifs • Merchandising géré par les gérants des artistes, et non pas par Musicor 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre de services liés à la stratégie d'intégration à 360° (gérance, spectacles, merchandising), mais pas intégré à la stratégie d'affaires de l'entreprise (services offerts via des partenariats)

Comme nous l'avons déjà mentionné, François Lamoureux a conclu différents partenariats dans le domaine de la distribution, notamment avec Warner Music, Universal Music et Quebecor Media. En termes de stratégie à 360°, Monsieur Lamoureux a récemment créé une compagnie en joint-venture, spécialisée dans le « merchandising » et la gestion de l'image.

Moi, je suis en train de monter tout ce qui est connexe, ce qui touche à la musique : l'image, le son, le linge, tout ce qui peut toucher à l'artiste, c'est ça que je vais essayer de faire. (...) Par exemple, les t-shirts de Justin Bieber chez Wal-Mart, ça c'est nous-autres qui les font, avec notre partenaire. Donc, on commence aussi à voir que finalement, il y a plus d'argent à se faire dans les t-shirts.

François Lamoureux, communication personnelle, 23 septembre 2010

Du côté de Quebecor Media, différents partenariats ont été passés à différents niveaux de la chaîne de valeur : au niveau de la promotion par exemple avec MSN, Sympatico, Canoe, Yahoo, Branchez-vous, Showbiz et Youtube; des partenariats technologiques avec des firmes externes spécialisées dans la préparation et la distribution de sonneries par exemple; ainsi que des partenariats avec Sony, Warner ou encore Wal-Mart pour la distribution des albums Musicor.

En ce qui attrait aux stratégies à 360°, des concerts et des spectacles corporatifs sont de plus en plus organisés afin de générer d'autres sources de revenus, exploitables à travers les autres divisions du Groupe :

Le secteur Musique est désormais engagé sur la voie de la présence multiplateforme. Cette philosophie s'est matérialisée, entre autres, par la production de spectacles et de concerts en collaboration avec Musicor Spectacles, créée en 2008. En 2009, plusieurs spectacles ont été produits par Musicor Spectacles dont ceux de Mario Pelchat et de Michel Legrand, de Martine St-Clair et de Lydia Thalie. En outre, le secteur Musique est actif dans la production audiovisuelle d'événements culturels en direct et de commerciaux télévisés grâce à Les Productions Select TV, également créée en 2008. Produites par Les Productions Select TV, les captations télévisuelles des spectacles de Sting et de Placido Domingo lors du Festival d'été de Québec en 2009, ainsi que du spectacle de Paul McCartney à Halifax, ont été diffusées en direct sur la télévision payante et ont aussi été offertes en rediffusion en vidéo sur demande sur la télé numérique Vidéotron. En outre, plusieurs émissions de variétés présentées sur le Réseau TVA ont été produits par Les Productions Select TV, dont l'hommage à Jean-Pierre Ferland et le spectacle des Lost Fingers, au Club Soda.

Quebecor, 2010a

À la différence des Majors, Quebecor Media ne gère pas le volet merchandising de ses artistes, qui est pris en charge par les artistes eux-mêmes et leurs gérants, d'après ce que nous a expliqué Monsieur Rivard.

La compagnie Tandem a elle aussi développé un large réseau de partenaires. On a déjà parlé du réseau de distribution, mais Tandem entretient également des partenariats dans la

communication par exemple, avec SMAC (pour Montréal) et Mercure (au Québec), et au niveau des spectacles, il y a *The Agency* (agent de réservation de spectacles), Torpille (présence à la radio), ou encore Imperial (salles de spectacles à Québec). Sony Music est également un partenaire d'affaires de Tandem : Tandem distribue le catalogue de Sony Music France au Québec, et Sony Music distribue les produits de Tandem à l'international.

Quant à la stratégie d'intégration à 360°, Tandem offre plusieurs des services liés à cette stratégie, cependant, cela ne se fait pas de façon « intégrée », comme c'est le cas chez les Majors de l'industrie par exemple.

Le 360 implique la gérance, le contrat de disques, les spectacles, ici on fait le 360 mais par personne interposée, nos contrats sont donnés par un *tracker*, ou par une compagnie de spectacles qui n'est pas à Tandem, mais qui est géré par Tandem. Donc le 360 est un peu différent ici. Mais oui, c'est un modèle qui fait du sens, mais qui assure aussi l'avenir parce que l'industrie est en décroissance.

François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010

Tandem se charge également du merchandising, qui est vendu uniquement lors des évènements ou des spectacles produits. « *Les détaillants ne détiennent peu ou pas de merch. HMV a commencé à entrer du merch il y a peut-être 6-8 mois, mais c'est pas encore concluant comme ventes. Et dans les magasins Archambault, il y a pas beaucoup de merch qui sont rentrés encore* ».

E. Industrie du disque au Québec : Réflexions sur l'état actuel et la question des subventions

En ce qui concerne l'état actuel de l'industrie du disque québécoise et la question des subventions, les principales réflexions sont résumées au *tableau 5.12 à la page suivante*.

Tableau 5.12 : État actuel de l'industrie du disque et réflexions sur la question des subventions au Québec. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

	STROBOSONIC	DIVISION MUSIQUE – QUEBECOR MEDIA	TANDEM.MU
État actuel (Québec)	<ul style="list-style-type: none"> • Québec: Précurseur des stratégies à 360° • Critique: Financement intégral par le % du bénéfice versé à l'artiste, même si une part du financement de la production d'un album est versé au producteur par la SODEC 	<ul style="list-style-type: none"> • Espace en magasin pour les albums est réduit de trimestre en trimestre • Tendances: albums avec des duos (promotion de plusieurs artistes en même temps, en espérant créer de nouveaux « hits ») • Retour du vinyle appuie l'intérêt de garder le format physique 	<ul style="list-style-type: none"> • Retour du vinyle appuie l'intérêt de garder le format physique • « <i>Je pense que les jeunes (maisons de disques) vont aller chercher une expertise ou une facilité à promouvoir leur artistes sur Internet, alors que les grosses auront peut-être pas le temps de s'adapter</i> »
Subventions	<ul style="list-style-type: none"> • Système inadapté aux réalités des producteurs et des artistes représentés • Risque de privatisation des fonds publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Quebecor et Musicor ne sont plus membres de l'ADISQ • Subventions inadaptées à la réalité du marché: budget pour le numérique en baisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions = à peu près le profit de la majorité des maisons de disques québécoises • Nécessaires à la survie de l'industrie • Mais: il faudrait peut-être revoir le système différemment • Tandem.mu = bénéficiaire de la Sodec Digital (qui a permis le développement de Radio et Télé Tandem)

Selon François Lamoureux, Québec était un précurseur des stratégies à 360°, et il pense qu'il continuera de l'être au cours des prochaines années :

Pour mieux comprendre le futur, je regarde au passé, et les maisons de disques québécoises étaient tellement démodées que c'était à l'avant-garde. Par ça, ce que je veux dire, c'est que les années 50, il y avait les 360 Deal, ça existait, puis ça a été aboli. Il y avait des lois à Nashville, à New York, à Los Angeles, que ton gérant ne pouvait pas être ta compagnie de disques, ne pouvait pas être ton éditeur. Il y avait des lois contre ça. Au Québec, ton gérant c'est ton éditeur et c'est ta compagnie de disques, et c'est ton booker, et c'est la même personne qui prend tout. Donc le 360, il existe au Québec depuis toujours, il a toujours été ici.

La principale critique partagée par Monsieur Lamoureux, concerne le modèle actuel du financement des projets par le pourcentage de bénéfice de l'artiste, et ce, même si les producteurs ont recours à des subventions. *« Ça où c'est dangereux, c'est qu'il ne faut pas privatiser les fonds publics. Dans le sens que, s'il y a une subvention, elle ne doit pas être récupérable à la compagnie de disques, elle devrait être récupérable aux donateurs de subventions ».*

Monsieur Simon Rivard quand à lui, note surtout la baisse constante de l'espace en magasin pour les albums physiques, ce qui explique selon lui pourquoi de plus en plus de maisons de disques décident de produire des « duos d'artistes » sur un même album.

François Lamoureux et Simon Rivard s'entendent pour critiquer le système des subventions au Québec, qui, selon eux, n'est pas adapté aux besoins des artistes et des producteurs, ni à la réalité actuelle du marché :

Il faut vraiment trouver des sources de revenus complémentaires dans le numérique, mais pour ça, il faudrait aussi que les subventions offertes au numérique soient en croissance au lieu d'être en décroissance. Donc, si l'ADISQ (*Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo*) joue son rôle, et comprend l'industrie, ben elle devrait avoir une autre optique face au numérique. L'année passée, le budget total était de 3 millions à peu près, ça a été ramené à même pas 500 mil cette année pour aider les producteurs au niveau de la vente et de la stratégie numérique. Vous pouvez demander à l'ADISQ de vous répondre, mais ça vous explique pourquoi Quebecor et Musicor ne sont plus membres de l'ADISQ. Il y a vraiment un écart entre ce que nous on juge comme étant une incompréhension de l'industrie. On ne peut pas renier le fait qu'il y a un mouvement vers le numérique.

Simon Rivard, communication personnelle, 24 septembre 2010

De son côté, Monsieur François Richer a surtout fait ressortir le besoin en subventions par les maisons de disques québécoises, au risque d'y laisser leur survie:

Les subventions sont la raison pour laquelle il y a encore des maisons de disques au Québec, sans les subventions, la plupart des compagnies vont fermer. Les subventions sont à peu près le profit qu'une compagnie de disques peut faire par année : sans subventions les compagnies de disques ne peuvent pas tirer leur épingle du jeu et vivre. Alors je pense que les subventions sont encore la clé. Peut-être les revoir différemment, mais il faut que les subventions demeurent.

F. Tendances : Évolution future de l'industrie et de la compagnie

Les réflexions des trois gestionnaires quant à l'évolution future de l'industrie et de leur maison de disques sont synthétisées au *tableau 5.13 ci-dessous*.

Tableau 5.13 : Évolution future de l'industrie du disque et des maisons de disques à l'étude. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

Évolution future	STROBOSONIC	DIVISION MUSIQUE – QUEBECOR MEDIA	TANDEM.MU
a) de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> « Pour moi, la classe moyenne des artistes elle disparaît: ça va être des très gros comme Lady Gaga, puis des très petits, puis rien au milieu » Difficulté pour les nouveaux artistes de bâtir un capital de marque comme les anciens (car non supporté par des ventes d'albums physiques) Revenus supplémentaires pour les artistes: t-shirts, apparitions, tournées, livres, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Modèles vont émerger pour accompagner les changements dans la demande (consommation de la musique) - multiplateforme Intensification de l'optique des stratégies à 360° Saut imminent vers le numérique Réduction du nombre de maisons de disques Intérêt croissant pour la plateforme mobile et les vidéoclips 	<ul style="list-style-type: none"> « Beaucoup de nouvelles petites compagnies vont apparaître (...) beaucoup de grosses boîtes, mais peu de moyennes »
b) de la compagnie	<ul style="list-style-type: none"> « Mon futur à moi, ça va être d'essayer de rester toujours dans le haut, puis de temps en temps je vais investir dans des gens que je pense qui vont aller loin, puis de les aider » 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer d'investir dans la culture au Québec Stratégies à 360° Développement des plateformes en ligne et mobiles 	<ul style="list-style-type: none"> Convergence des médias Ajouter d'autres domaines d'expertise Suivre de près l'intérêt des stratégies d'intégration à 360°
Internet c'est...	<ul style="list-style-type: none"> Une menace (piratage) 	<ul style="list-style-type: none"> Une réalité (mais qu'il faut transformer en opportunité) 	<ul style="list-style-type: none"> Une opportunité (qu'il faut savoir utiliser à bon escient)

François Lamoureux a surtout fait ressortir la difficulté pour les nouveaux artistes de bâtir un capital de marque important, étant donné la baisse de la consommation d'albums physiques. Pour ce qui est de l'évolution future de sa compagnie, François Lamoureux en revient à son principe de base : la passion pour la musique. Il espère continuer à produire des œuvres de qualité, en restant au service de son principal client : l'artiste.

Quant à l'évolution de l'industrie selon Monsieur Simon Rivard, c'est l'accessibilité multiplateforme qui prendra de plus en plus d'importance dans le futur selon lui, et Quebecor Media est déjà dans une position de force :

45% de la musique qui se consomme est faite via mobile aux États-Unis et au Japon, au Québec on est à des chiffres négligeables. Donc le mobile va prendre une place vraiment importante. Ce qu'on voit aussi, et on l'a vu avec Vidéotron, c'est la notion d'avoir des contenus qui sont accessibles multiplateforme. Donc, vous écoutez votre chanson sur votre mobile, vous allez au bureau et vous l'écoutez sur votre ordi, vous êtes à la maison, vous l'écoutez sur la télévision, sur votre système maison, et là, on est rendu là. Vidéotron a lancé son système qu'il appelle Illico Web, et qui rend les contenus accessibles partout.

Simon Rivard, communication personnelle, 24 septembre 2010

D'un autre côté,

Chez Quebecor, il y a un engagement profond à soutenir la culture au Québec, culture à tous les niveaux, que ce soit au théâtre, que ce soit la musique bien sûr, les films, donc ça reste et ça demeure un secteur névralgique pour le Groupe, un secteur de poids, dans lequel on va continuer d'investir. Mais, je ne peux pas vous partager la direction qu'on va prendre, mais c'est clair que le numérique est fondamental dans ce qui est en train d'être fait.

Monsieur Richer nous a également parlé de comment il voyait l'industrie évoluer dans le futur :

Je pense que les maisons de disques vont évoluer différemment. Je pense qu'il va y avoir beaucoup de jeunes compagnies de disques qui vont se lancer : on peut voir le succès de « Dare to Care ». Donc, je pense que dans l'avenir, il y a plusieurs nouvelles compagnies qui vont voir le jour, et je vois beaucoup de petites compagnies et beaucoup de grosses et peu de moyennes.

François Richer, communication personnelle, 2 novembre 2010

Quant à l'évolution de Tandem dans le futur, Monsieur Richer nous parle de la recherche de synergies grâce à un modèle d'affaires intégré, discours imprégné de son expérience professionnelle passée en tant que Directeur Général chez MUSICOR (Quebecor):

Je le vois évoluer dans des sphères bien différentes de ce qu'on est : le spectacle, le disque nous donnent des champs d'activités bien différents de nos concurrents, et je pense que c'est là qu'on tire notre épingle du jeu. Je pense que, faut continuer à faire du spectacle, faut continuer à faire de la télévision, et en faisant du spectacle et de la télévision, on peut inclure nos productions de disques dans toutes ces productions là, et là on fait un 360 différent, où on peut promouvoir nos produits.

La dernière question posée a été de savoir si les interviewés considéraient Internet plutôt comme une menace ou une opportunité. Les réponses qui ont été données reflètent à la fois l'âge de ces compagnies, leur taille, ainsi que leur présence sur Internet, comme on peut le voir à la figure 5.31 à la page suivante.

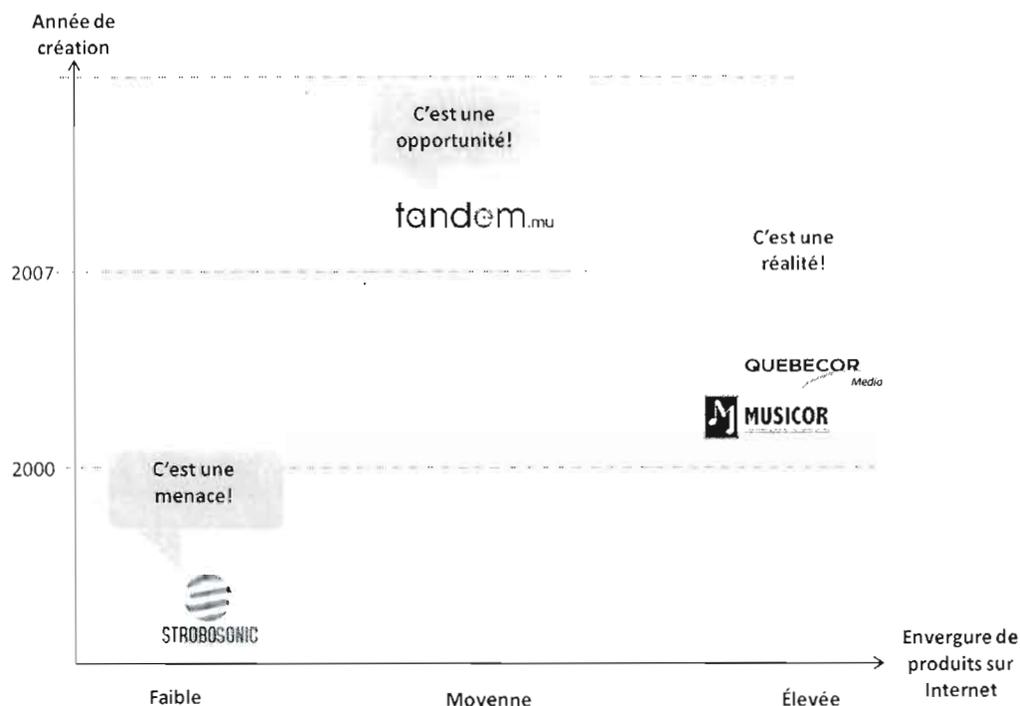


Figure 5.31 : Internet, menace ou opportunité : l'avis des maisons de disques interviewées. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

« (Internet) c'est une réalité. C'est pas une menace, c'est pas une opportunité, c'est un incontournable, on n'a pas le choix d'y faire face. Le marché se dirige comme tel, c'est un catalyseur de changement, ça nous demande à revoir la façon dont on fait les choses, et Darwin dirait que bon, juste les gens qui s'adaptent vont survivre. C'est la même chose au niveau de la musique. Mais pour moi une menace, est implicitement une opportunité tout le temps, et donc nous quand on regarde le web, on regarde qu'est ce qu'on va faire, en quoi c'est intéressant, quel modèle on peut développer, qu'est ce qui est intéressant pour le consommateur, comment on va retrouver notre compte là-dessus. (...) À la rigueur, si je devais choisir entre les deux, pour moi ce serait une opportunité, parce que le marché est vraiment pas exploité.

Simon Rivard, communication personnelle, 24 septembre 2010

Pour Monsieur Richer de chez Tandem, il n'y a pas de doutes :

Jé pense que c'est une opportunité. La menace est toujours là, on ne pourra pas enrayer le problème d'Internet. Mais je pense qu'il faut l'utiliser à bon escient (...). C'est un axe de communication, c'est un nouveau média pour nous, faut l'utiliser comme un nouveau média.

Cette jeune compagnie est née et est en train de grandir avec Internet, à la différence de StoboSonic par exemple, qui a vraiment ressenti l'impact de l'émergence d'Internet au cours du début du 21^{ème} siècle, ce qui explique pourquoi leurs avis divergent autant sur ce sujet précis.

5.3.4 Conclusion

Comme on a pu le voir, StoboSonic, Quebecor Media et Tandem.mu sont trois compagnies québécoises de taille différente, qui desservent des segments distincts. Néanmoins, toutes les trois ont opté pour la diversification de leurs activités, étant donné que les ventes moyennes par albums sont en baisse. Ce besoin de diversification confirme la tendance observée également auprès des Majors de l'industrie, vers les stratégies d'intégration à 360°. Par ailleurs, la nécessité de créer un réseau de partenaires, non seulement le long de la chaîne de valeur de l'industrie, mais également avec leurs principaux concurrents directs, est ressortie comme la pierre angulaire des modèles d'affaires dans l'industrie du disque aujourd'hui. Le phénomène de coopération s'observe au Québec au niveau des fonctions de marketing et de distribution.

Passons maintenant au dernier chapitre de ce mémoire, où les principales tendances observées en termes de modèles d'affaires des Majors versus les maisons de disques québécoises interviewées vont être soulevées.

CHAPITRE VI

MODÈLES D'AFFAIRES: COMPARAISONS, TENDANCES ET CONCLUSIONS

*« Change is the law of life.
And those who look only to the past or present are certain to miss the future ».*

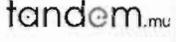
John.F. Kennedy

Dans ce dernier chapitre, nous allons commencer par comparer, dans la mesure du possible, les principales caractéristiques des modèles d'affaires des Majors *versus* ceux des maisons de disques québécoises interviewées (6.1). Par la suite, nous ferons ressortir les plus importantes tendances observées en termes de modèles d'affaires (6.2) et nous finirons avec la conclusion de ce mémoire, en incluant une ouverture sur les pistes de recherche qui se dégagent de notre analyse (6.3).

6.1 Retour sur les études de cas

Les principales différences et similitudes observées au niveau des composantes des modèles d'affaires des compagnies étudiés au chapitre précédent ont été synthétisées dans les tableaux qui vont suivre. Tout d'abord, nous avons constaté que les fonctions le long de la chaîne de valeur de ces compagnies n'étaient pas intégrées de la même façon (*tableau 6.1*).

Tableau 6.1 : Comparaison des études de cas : Intégration des fonctions le long de la chaîne de valeur. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010, et le rapport annuel de Warner Music (2010b), ainsi que les données disponibles sur le site d'Universal Music (2010i).

	Artistes & Répertoire	Production (audio/vidéo)	Marketing Distribution	Concerts/ Tournées	Merchandising
 warner music group					
 UNIVERSAL MUSIC GROUP					
 STROBOSONIC					
 QUEBECOR Media					
 tandem.mu					

Comme on peut le voir au tableau 6.1 ci-dessus, Warner Music, Universal Music ainsi que Quebecor Media et Tandem.mu sont des compagnies qui se sont intégrées le long de leur chaîne de valeur. Ainsi, elles assurent à l'interne l'ensemble des fonctions de création de valeur.

Tandem.mu, par exemple, développe son portefeuille d'artistes et de répertoire, produit des albums et des DVDs, fait la promotion de ses artistes (notamment à travers les réseaux sociaux), organise les spectacles et commercialise des produits de merchandising. Par

contre, le label ne fait pas encore de vente directe : quand on est sur leur page web, on ne peut pas acheter d'album. Des liens vers des détaillants externes permettent au consommateur final de procéder aux achats de titres.

StroboSonic d'un autre côté, est la compagnie analysée la moins intégrée. Mais cette compagnie s'est spécialisée dans la production audiovisuelle axée sur la musique. Sa stratégie corporative étant de se concentrer sur ses compétences motrices où elle excelle à créer de la valeur, elle délaisse ainsi les autres fonctions à valeur ajoutée à ses partenaires d'affaires.

Warner Music et Universal Music se sont tous les deux intégrés fortement le long de leur chaîne de valeur. L'avantage qu'a Universal Music par rapport à Warner Music, c'est qu'Universal appartient à un conglomérat média (tout comme Quebecor Media), ce qui lui permet d'avoir accès à un portefeuille de supports média pour soutenir ses fonctions de promotion et de distribution, source inestimable d'économies d'échelle et d'envergure.

Quant à Quebecor Media, comme on l'a vu au chapitre précédent, le merchandising - composante de la stratégie d'intégration à 360° - est une unité d'affaires existante, mais pas encore exploitée à son plein potentiel. Aujourd'hui, tous les nouveaux contrats signés par des artistes avec les Majors comprennent des clauses donnant accès à ces derniers à l'exploitation de revenus liés aux stratégies à 360°, ce qui n'est pas encore le cas chez Quebecor.

Au *tableau 6.2 à la page suivante*, nous reprenons différents éléments liés à la proposition de valeur ainsi qu'à l'intégration d'Internet dans le modèle d'affaires des maisons de disques.

Tableau 6.2 : Proposition de valeur et intégration d'Internet dans le modèle d'affaires des compagnies analysées. Basé sur les données disponibles sur les sites corporatifs, ainsi qu'en intégrant les éléments recueillis lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010.

	 warner music group	 UNIVERSAL MUSIC GROUP	 STROBOSONIC	 QUEBECOR Media	 tandem.mu
Stratégie de prix Prix moyen (1 album)	14.49\$ (physique) Réf. Nickelback (Site officiel)	12.6\$ (physique) Réf. Lady Gaga (Site officiel)	16.68\$ (DVD) Réf. Zappa Plays Z. (Amazon.ca)	16.99\$ (physique) Réf. Marie-Mai (Archambault.ca)	16.99\$ (physique) Réf. Casabon (HMV.ca)
Artistes sous contrat avec le label	31 artistes au Canada et 378 à l'international ¹	561 artistes (recensés sur le site corporatif)		38 artistes (recensés sur Musicor.ca)	10 artistes (recensés sur Tandem.mu)
Catalogue ¹ (édition musicale)	> 1 million de chansons	> 2 millions de titres	N.D.	> 120 oeuvres/ artistes	> 50 oeuvres/ artistes
Sites transactionnels corporatifs	Oui (par artiste)	Oui (par artiste)	Non	Oui (Archambault.ca)	Non
Services de streaming	Oui (sur le site de l' artiste via Youtube)	Oui (sur le site corpo- ratif via VEVO)	Non	Oui (extraits)	Oui (musique et vidéos)
Envergure de marchés	International (>50 pays)	International (77 pays)	Via/distribution (Warner, E-One, Razor & Tie, etc.)	Réseau distribution physique (Canada) +digitale (>400 sites)	Via/distribution (Sony, Select)
Positionnement	1 des 4 majors (Profondeur du portefeuille d'artistes)	Leader mondial (musique enregistrée et édition musicale)	Spécialiste Vidéo-audio	Musique populaire francophone	Production (Tv, théâtre) & disques
Ventes (albums) au Québec (2009) ²	7 albums au Top 50 Ex. Jason Mraz (7 ^{ème} meilleur vendeur)	6 albums au Top 50 Ex. Balck Eyed Peas (5 ^{ème} meilleur vendeur)		= les 3 albums les plus achetés (+3 autres au Top50)	4 albums au Top 50 Ex. Lost Fingers (18 ^{ème} meilleur vendeur)

¹ Recensés sur les sites corporatifs : Warner Music Canada, UniversalMusic.com, Musicor.ca et Tandem.mu (4 novembre, 2010)

² Observatoire de la culture et des communications du Québec, juin 2010.

Le tableau ci-dessus vise à présenter les principales stratégies sur Internet des compagnies analysées. Naturellement, l'envergure de marché va de pair avec la profondeur du catalogue et la stratégie de prix. La dernière ligne du tableau reprend les données de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (2010), en ce qui a trait au Top 50 des meilleures ventes d'albums (physiques et digitaux) au cours de l'année 2009 au Québec. Nous avons voulu voir comment les compagnies analysées se défendaient dans ce classement, et avons pour cette raison ajouté au tableau du Top 50 le nom des maisons de disques qui les ont produites. Un extrait (*tableau 6.3*) est disponible à la page suivante (Top 30), alors que le *tableau intégral* est disponible à l'annexe B1.

Tableau 6.3 : Top 30 des meilleures ventes d'albums physiques et digitaux au Québec au cours de l'année 2009, en précisant les labels de production par album. Basé sur l'Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (juin 2010).

	Artiste	Titre	Maison de disques
1	Reno Ginette	Fais-moi de la tendresse	Musicor
2	Landry Maxime	Vox Pop	Musicor
3	Artistes variés	Star Académie 2009	Musicor
4	Pellerin Fred	Silence	Disques Tempête
5	Black Eyed Peas	E.N.D.	Universal Music
6	Lady Gaga	The Fame	Universal Music
7	Mraz Jason	We sing, we dance...	Warner Music
8	Buble Michael	Crazy Love	Warner Music
9	U2	No line on the horizon	Universal Music
10	Lapointe Pierre	Sentiments humains	Audiogram
11	Ima	Christmas	Productions Divine Angel
12	Boulay Isabelle	Chansons pour les mois d'hiver	Audiogram
13	Marie-Mai	Version 3.0	Musicor
14	Leloup Jean	Mille excuses Milady	Grosse Boîte
15	Ima	A la vida!	Productions Divine Angel
16	Cœur de pirate	Cœur de pirate	Grosse Boîte
17	Boyle Susan	I Dreamed a Dream	Sony Music
18	The Lost Fingers	Rendez-vous rose	Tandem.mu
19	Guetta David	One Love	EMI Music
20	Hervieux Marc	Après nous	Zone 3
21	Krall Diana	Quiet nights	Universal Music
22	Jackson Michael	Michael Jackson's this is it	Sony Pictures
23	Artistes variés	Génération Passe-Partout	Tandem.mu
24	Nadja	Nadja	The End Records
25	Belanger Daniel	Nous	Audiogram
26	Jackson Michael	Number ones	Epic Records
27	Ferland Jean-Pierre	Bijoux de famille	Tandem.mu
28	Billy Talent	III	Warner Music
29	Villeneuve Annie	Annie Villeneuve	Entourage Musique
30	Green Day	21st century breakdown	Warner Music

On remarque qu'au Québec, les labels indépendants s'en tirent très bien : d'ailleurs, selon l'Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (juin, 2010), « *la part de marché des albums québécois est en hausse, à 52% (46% en 2008). Elle se situe à 53% pour les CD, 35% pour les albums numériques et 7% pour les pistes numériques* ». Et comme on l'a vu lors de l'analyse de l'industrie québécoise, ce sont surtout les albums de reprises qui ont

du succès (les reprises représentent 47% des ventes d'albums québécois). Ainsi, l'exploitation de l'édition musicale à travers un catalogue de titres québécois très riche en contenu peut permettre aux maisons de disques de générer d'importants retours sur investissements. Le succès de l'album de la *Star Académie* produit par Quebecor Media, ou encore celui de la *Génération Passe Partout* produit par Tandem.mu en sont deux beaux exemples.

Enfin, au *tableau 6.4 à la page suivante*, nous avons essayé de faire ressortir la position des entreprises analysées au *Chapitre V* face à quelques unes des tendances lourdes observées en termes de modèles d'affaires et d'écosystème dans l'industrie du disque.

Warner, Universal et Quebecor sont des compagnies qui sont en position de leaders dans leur écosystème d'affaires. La notion d'écosystème d'affaires « *repose sur l'existence de leaders qui vont faire évoluer les membres de la communauté vers des visions partagées et vont faire émerger les fonctions et les formes de contributions individuelles qui se complètent (dans le cadre de l'écosystème) et se renforcent ou se légitiment mutuellement* » (Paulré, 2009). Warner, Universal et Quebecor investissent dans le développement de nouvelles technologies, elles sont à l'avant-garde des nouvelles offres (en termes de plateformes digitales par exemple) dans le marché, et contribuent ainsi au succès de leurs partenaires d'affaires. Quand Select Digital de Quebecor Media forme un nouveau partenariat avec un détaillant en ligne, comme par exemple avec Spotify ou Youtube, elle permet à ses clients (labels partenaires et consommateurs finaux) d'en profiter. En innovant par les canaux de distribution par exemple, Quebecor Media accentue sa position de leader dans son écosystème d'affaires.

Tableau 6.4 : Écosystème et modèle d'affaires des compagnies analysées. Basé sur les données recueillies lors des entrevues avec François Lamoureux, Simon Rivard et François Richer, 2010, ainsi qu'en nous basant sur les éléments de modèles d'affaires et écosystèmes vus au chapitre précédent.

	 warner music group	 UNIVERSAL MUSIC GROUP	 STROBDSONIC	 QUEBECOR Media	 tandem.mu
Ouverture (écosystème)	Ouvert	Ouvert	Fermé	Ouvert	Ouvert
Stratégie (écosystème)	Position de leader	Position de leader	En retrait	Position de leader	Position de suiveur
Synergies	Oui Économies d'échelle et d'envergure	Oui Économies d'échelle et d'envergure	Non	Oui Économies d'échelle et d'envergure	Oui Économies d'envergure
Partenariats	Le long de la chaîne de valeur + technologiques	Le long de la chaîne de valeur + technologiques	Distribution & promotion	Distribution, promotion (médias) et technologique	Distribution et promotion
Intégration	Verticale et horizontale (le long/chaîne de valeur)	Verticale et horizontale (le long/chaîne de valeur)	Fonctions: gestion de l'image et merchandising	Intégration verticale et horizontale (groupe Quebecor)	Fonctions: gestion de l'artiste et merchandising
Stratégies à 360°	Automatique - Intégration totale et partenariats	Automatique - Intégration totale (acquisition de Bravado)	Au cas par cas: gestion de l'image et merchandising	Au cas par cas: spectacles, mais pas de merchandising	Au cas par cas: Gérance, spectacles, merchandising mais via des partenariats

Au tableau ci-dessus, nous avons également synthétisé lesquelles des entreprises analysées bénéficient de synergies, que ce soit des économies d'échelle et/ou d'envergure. La ligne sur l'intégration est un rappel des éléments vus à la figure 6.1: Warner Music et Universal Music sont deux compagnies qui se sont non seulement intégrées verticalement (le long de leur chaîne de valeur), mais aussi horizontalement, notamment à travers l'acquisition de labels concurrents (qui desservait des segments similaires mais aussi distincts). Par l'intégration horizontale, les Majors augmentent les barrières à l'entrée, diminuent le risque de substituts, élargissent leur portefeuille de produits et répartissent leurs coûts. Quebecor Media s'est également intégré horizontalement, surtout dans les divisions média du Groupe, par exemple à travers les acquisitions de différents magazines et journaux. Les maisons de disques québécoises interviewées ont également développé un réseau de partenaires, mais on a pu observer que ces partenariats touchent majoritairement les

fonctions de promotion et de distribution. Quebecor Media est celui des trois qui avait développé le réseau de partenaires le plus important, dont des partenariats média et technologiques. D'autres partenariats sont en cours de discussion, comme nous l'a expliqué Monsieur Rivard, VP Distribution chez Quebecor Media – Secteur Musique, étant donné le lancement récent des services 3G de Vidéotron.

Pour ce qui est des stratégies d'intégration à 360°, la différence majeure entre les Majors et les maisons de disques québécoises, c'est qu'aujourd'hui, tout nouvel artiste qui signe avec les Majors leur concède des droits d'exploitation de produits dérivés et autres services liés à cette stratégie (tournées, édition de livres, entrevues, contrats d'acteurs, etc.), alors qu'au Québec, ce n'est pas encore le cas. Chez Tandem.mu par exemple, on y offre différents services en lien avec la stratégie à 360°, par contre ces services sont rendus via le réseau de partenaires. StroboSonic quant à lui, offre des services de merchandising et de gestion de la marque, par contre, comme nous l'a expliqué Monsieur Lamoureux, fondateur de la firme, le merchandising qu'il offre n'est pas en lien avec les artistes qu'il a enregistrés. Il nous avait d'ailleurs donné l'exemple des t-shirts de Justin Bieber qu'il a mis en vente chez Wal-Mart, alors que Justin Bieber ne fait pas partie de sa clientèle d'artistes.

6.2 Principales tendances observées

« Labels as we know them will be gone, replaced by something like a music-service agency. »

Jerry Casale, du groupe de musique DEVO (Fitzgerald, 2010)

Prédire l'avenir de l'industrie du disque n'est pas chose facile. Qui aurait pu imaginer il y a 20 ans que l'industrie du disque connaîtrait sa pire crise, non seulement à travers la dématérialisation de la musique, mais aussi à travers la démocratisation des fonctions de distribution et de promotion qui étaient leurs compétences motrices, synonymes

d'avantages compétitifs et de barrières à l'entrée? Toutefois, plusieurs hypothèses surgissent, comme celle de Jerry Casale du groupe Devo, qui affirme que les labels tels qu'on les connaît aujourd'hui vont disparaître et seront remplacés par des agences de services musicaux. Universal Music a déjà enclenché ce changement de stratégie. Dans une présentation aux investisseurs en 2009, on pouvait lire dans la liste des principaux objectifs pour 2010 : «*From a CD company to a music entertainment company* » (Vivendi, 2009b). Cet objectif répond aux deux principales tendances observées au cours de notre analyse : l'intégration et la diversification de l'offre (stratégies à 360°), ainsi que le développement de partenariats stratégiques.

6.2.1 Intégration et diversification de l'offre (stratégies à 360°)

« The trends we're seeing in our consumer tracking studies are evidence of the continued transformation of the music industry. Just as music piracy and the advent of digital music ended the primacy of the CD, we are beginning to see new forms of listening challenge the practice of paying for music. The music industry now has to redouble efforts to intercept and engage these listeners, so they can create revenue through upselling music, videos, concert tickets, and related merchandise ».

Russ Crupnick, entertainment industry analyst for NPD Group (Giftware News, 2009)

On l'a vu avec les Majors, mais également avec les maisons de disques québécoises: l'intégration, quelle soit verticale et/ou horizontale est une tendance forte dans l'industrie. Comme Monsieur Richer, Directeur Général chez Tandem.mu nous l'a dit lors de notre entrevue, l'intégration permet d'un côté d'offrir à sa clientèle d'artistes un accompagnement à tous les niveaux de sa carrière, mais également à la maison de disques de profiter de synergies à l'interne. Quebecor Media s'est également fortement intégré grâce à une stratégie de convergence enclenchée il y a maintenant 10 ans : Quebecor est ainsi prêt à répondre à une des principales tendances de consommation observées auprès de la clientèle plus jeune : l'émergence des « smartphones » comme plateforme de téléchargement et d'écoute de musique (*tel qu'indiqué au chapitre IV*).

Quand on parle de diversification, il faut aussi mentionner l'importance de l'édition musicale, qui est la deuxième plus importante source de revenus des Majors, et qui génère, d'année en année, des revenus en croissance et stables. Selon *The Economist* (2010b), 45 % des profits du Groupe EMI Music entre mars 2009 et 2010 provenaient de l'édition musicale en 2009.

Mais le département qui connaît le plus important potentiel de croissance est celui de la stratégie d'intégration à 360° : les revenus générés par les concerts en direct, le merchandising, les activités de commandites, etc. sont en hausse, et les maisons de disques comptent bien l'exploiter. Jusqu'à tout récemment, les tournées et les concerts par exemple avaient un objectif purement promotionnel. Aujourd'hui, ces spectacles sont très rentables : non parce que le nombre de participants a augmenté, mais bien parce que les prix de vente par tickets ont fortement accru, alors que les salles de spectacles continuent d'attirer des foules. Par ailleurs, la vente de merchandising sur place, ainsi qu'à travers un réseau de détaillants physiques et en ligne, en rajoute en intérêt. La firme Bravado par exemple, qui appartient au groupe Universal Music (mais qui développe aussi des services et des produits de marchandisage pour des artistes d'autres labels) connaît un succès retentissant : ses revenus ont plus que doublé depuis 2007, grâce à la vente de « merchandising » à travers un réseau de détaillants physiques (*The Economist*, 2010b).

Au Québec, beaucoup reste à faire, si on compare l'offre entre les différentes maisons de disques et celle des Majors. Ainsi, ce segment offre un potentiel de croissance important pour les maisons de disques qui voudront s'y aventurer, s'y on en croit les prévisions des Majors.

6.2.2 La « coopération » comme condition *sine qua non* des nouveaux modèles d'affaires

Comme on l'a vu dans le cadre théorique, Bhattacharjee et al. (2009) affirmaient que les nouveaux modèles d'affaires en ligne dans l'industrie de la musique devaient s'inspirer des cinq tendances suivantes : l'expérience du produit (demande de portabilité et de flexibilité), la *recherche* comme produit (développement de processus permettant une recherche facilitée de musiques selon les goûts individuels des consommateurs), l'extension de la gamme de produits (demande croissante pour des sonneries pour téléphones portables, l'accès à de la musique dans les jeux vidéos ou dans les réseaux sociaux, etc.), les licences pour le téléchargement légal (comme sur iTunes par exemple), et un modèle de prix innovants (comme le système de prix variables fluctuant en fonction de la demande, tel qu'en vigueur sur le site Amie Street).

Pour qu'une maison de disques puisse offrir une telle proposition de valeur, il lui faut impérativement développer un réseau de partenariats, réseau qui doit inclure également ses concurrents directs. On l'a vu avec les Majors : avant de proposer leur catalogue de titres sur des sites tels qu'iTunes, ils ont commencé par développer leur propre plateforme électronique afin d'y vendre leur répertoire (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004). Vivendi a développé le site Pressplay, Warner a lancé le site MusicNet. Par contre, « *ces plateformes n'ont toutefois jamais connu de succès commercial, en particulier parce que chaque plateforme ne proposait qu'un catalogue de titres restreint* » (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004).

Les partenariats permettent aux maisons de disques de faire évoluer leur écosystème d'affaires, tout en renforçant leur position dans leur marché, en influençant activement l'adoption de standards dans l'industrie. En 2008 par exemple, après qu'Universal ait décidé de dépourvoir ses chansons de verrous numériques, les autres Majors l'ont suivi (IFPI, 2010). Dans leur quête de nouvelles sources de revenus, les Majors ont investi ensemble dans des modèles d'affaires émergents qui connaissent un grand succès : Spotify, ou encore

Deezer, pour ne citer que ces deux là (Menneveux, 2010). Comme on l'a vu, l'offre de services de streaming financés par la publicité (comme par exemple sur Youtube et VEVO, en ligne mais aussi sur les mobiles), est une tendance lourde en termes de demande : certains gestionnaires dans l'industrie du disque sont persuadés que l'espoir de l'industrie réside dans l'exploitation de ce type de services (The Economist, 2010b).

L'investissement conjoint des Majors dans des plateformes innovantes leur permet d'influencer leur écosystème d'affaires, et de transformer un modèle d'affaires émergent en une source de revenus viable.

6.3 Conclusion

« Change starts when someone sees the next step ».

William Drayton

Comme nous l'avons vu, la principale menace qui pèse sur l'industrie du disque est la baisse constante des ventes d'albums physiques, source principale de profits des maisons de disques. Après avoir combattu le piratage de disques avec des verrous numériques sur les albums et des recours judiciaires contre les utilisateurs et les créateurs de sites de partage de fichiers de musique illégaux, les Majors ont fini par ouvrir leur écosystème d'affaires aux nouvelles technologies. Ensemble, ils ont investi dans des modèles d'affaires émergents et ont ainsi multiplié leurs sources de revenus en ligne. Mais on est toujours en phase d'expérimentation : aucun modèle d'affaires émergent n'a été totalement convaincant en termes de retours sur investissements. En même temps, les Majors ont adopté une nouvelle mission : passer de simple maison de disques à une compagnie intégrée de produits et de services de divertissement musical. Pour cela, elles ont commencé par s'intégrer verticalement et horizontalement notamment à travers des opérations de fusions-

acquisitions, de partenariats et de joint-ventures, et ont revu les contrats avec leurs artistes dans une optique de stratégie d'intégration à 360°. Selon les Majors, les segments offrant un potentiel de croissance futur sont les services aux artistes, les produits et services pour téléphones intelligents (dont les revenus ont plus que doublé entre 2005 et 2010 selon Rasmussen, 2010), et les services de streaming (en ligne et mobiles).

Alors qu'ils dominent le marché mondial, les Majors sont en position de faiblesse au Québec, où ce sont les indépendants qui mènent le bal, en générant la majorité des ventes d'albums (soit 52%, selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec). On l'a vu en 2009 : le top 3 des meilleures ventes étaient attribuables à Musïcor, label de Quebecor Media. Tel que Monsieur Simon Rivard, VP Distribution chez Quebecor Media (Secteur Musique) nous l'a confié : pour un album digital vendu, il en vend 50 en physique, alors que si on compare avec la moyenne des ventes aux États-Unis, pour un album digital, à peine deux albums physiques sont vendus (IFPI, 2008). En plus, bien que les ventes d'albums physiques soient en baisse au Québec, le ralentissement de la vente de produits francophones ne se fait pas au même rythme que les autres : « *Entre la période de 2002-2005 et celle de 2006-2009, on observe que la baisse des ventes d'albums québécois a été moins prononcée (- 3 %) que celle des albums non québécois (- 15 %)* » (Observatoire de la Culture et des Communications du Québec, juin 2010). La question est de savoir pendant combien de temps encore les maisons de disques québécoises profiteront de cette fidélité d'achat de produits physiques. Selon une étude menée en Angleterre, le piratage est une question générationnelle : « *teenagers and young adults are the most likely to acquire music online illegally. They naturally prefer music made by people of their own age (...). So the young steal from the young, while middle-aged fans continue to buy CDs put out by middle-aged musicians* » (The Economist, 2010b).

En regardant la pyramide des âges au Québec (à l'annexe B3), on peut se demander si les conclusions obtenues en Angleterre s'appliquent également ici. Si on reprend le top 50 des meilleures ventes au Québec en 2009 (annexe B1), on constate que Ginette Reno, une

chanteuse de 64 ans (voir aussi l'annexe B2 pour l'âge des artistes), domine le palmarès, suivi des chanteurs de Star Académie – émission qui passait sur la chaîne de télévision TVA où la majorité des auditeurs ont 50 ans et plus (Conseil des Directeurs Médias du Québec, 2010). La population plus âgée pourrait être en train d'alimenter les ventes d'albums physiques au Québec si on se base sur ces différentes données. À long terme, on peut s'attendre à assister à une baisse plus significative des ventes d'albums au Québec. Ainsi, nos recommandations pour les maisons de disques québécoises sont les suivantes :

- Pour les maisons de disques qui n'ont pas encore fait le saut vers le numérique, le moment est arrivé de le faire : elles devraient utiliser leur site Internet ainsi que les réseaux sociaux pour promouvoir leurs disques, pour vendre directement aux consommateurs finaux, pour tisser des liens avec leur clientèle finale, et pour se faire entendre sans intermédiaires;
- Pour ceux qui ont déjà fait le saut vers le numérique, il serait intéressant d'évaluer l'intérêt d'offrir une offre intégrée de services aux artistes : en prenant l'exemple sur les Majors et de leur stratégie d'intégration à 360°;
- Les partenariats avec des compagnies complémentaires, mais aussi avec leurs principaux concurrents peuvent être bénéfiques à toutes les parties : il faudrait que les maisons de disques québécoises soient proactives dans la définition et l'évolution de leur écosystème d'affaires.

De jeunes compagnies, comme Tandem.mu et Grosse Boîte, montrent l'exemple à suivre, quant à l'adoption des nouvelles technologies et les possibilités qu'elles offrent au niveau de la promotion de leur portefeuille d'artistes. Et encore, le marché des services de musique en ligne et mobiles au Québec n'ont pas encore atteint leur maturité : on s'attend à voir émerger de nouveaux modèles d'affaires québécois offrant des services de streaming financés par la publicité par exemple.

Pour conclure, nous avons repris la figure sur l'évolution des modèles d'affaires (*introduite au chapitre IV*), et nous y avons placé les compagnies québécoises interviewées, comme on peut le voir à la figure 6.1 ci-dessous. StroboSonic, qui n'est pas vraiment présent en ligne et qui compte majoritairement sur les ventes physiques a été placé en bas à gauche. Pour mener à bien ses opérations, il dépend encore de différents intermédiaires, c'est pourquoi nous avons qualifié son modèle d'affaires de traditionnel. Tandem.mu est une compagnie qui a adopté les nouvelles technologies, et s'en va vers un modèle d'affaires suivant une stratégie d'intégration à 360°, d'où sa position au centre du graphique. Le groupe Quebecor Media quant à lui, s'est fortement intégré et domine son écosystème d'affaires. Son modèle d'affaires est comparable à celui des Majors, comme on l'a vu lors de l'analyse de la compagnie, d'où la décision de le placer en haut à droite du graphique.

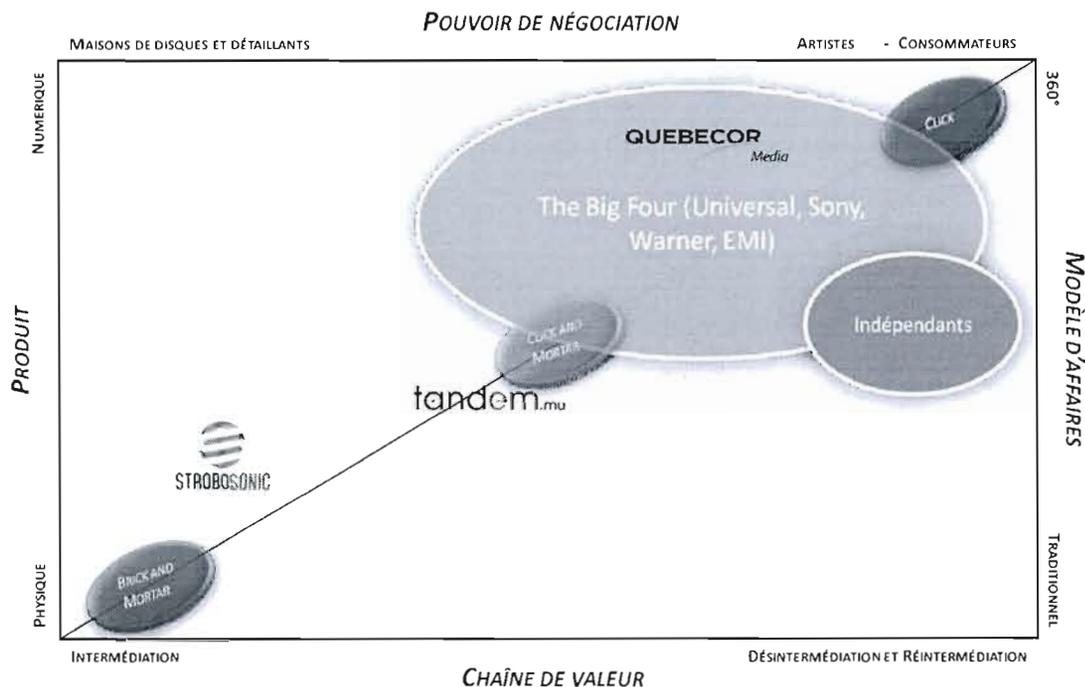


Figure 6.1 : Évolution des modèles d'affaires : Majors versus maisons de disques québécoises.

Finalement, pour ce qui est des pistes de recherche pour de futures études dans l'industrie du disque, il serait intéressant de pouvoir avoir accès à des données financières des Majors, où les économies d'échelle et d'envergure, ainsi que les synergies entre les différentes divisions pourraient être quantifiées. Ces données sont confidentielles : elles ne sont pas disponibles dans les différents rapports annuels, il faudrait donc avoir la collaboration des Majors pour réaliser à terme ce projet. Par ailleurs, il serait intéressant de suivre de près l'évolution du marché et des modèles d'affaires émergents tels que Spotify et Deezer, afin d'en évaluer la pertinence et la viabilité à long terme. Pour ce qui est du marché québécois, plusieurs questions de recherche restent ouvertes :

- Les Majors ou Quebecor Media seraient-ils intéressés à faire des alliances (autres que dans la distribution) avec les petites compagnies québécoises? Est-ce menaçant pour celles-ci? Préfèrent-elles garder pour elles leur connaissance du marché local?
- Y-aurait-il, dans le futur, des tentatives d'achat des petits joueurs par les plus gros?
- La consommation de musique au Québec suivra-t-elle les principales tendances observées à travers le monde?
- Il y a-t-il un lien entre le vieillissement de la population et le succès des ventes d'albums physiques observées actuellement au Québec? Les nouvelles générations voudront-elles encore acheter des albums physiques?

Il sera intéressant de suivre l'évolution des maisons de disques québécoises de près, au niveau des partenariats, des intégrations le long de la chaîne de valeur de l'industrie et des stratégies à 360°, afin d'évaluer l'impact à long terme sur l'offre et la demande de produits musicaux québécois digitaux. Car l'industrie québécoise de la musique en ligne et mobile n'est qu'en phase d'émergence, et promet un potentiel de croissance attrayant.

« Unless the labels actively reinvent themselves and embrace change, they will continue to find themselves in an expanding music marketplace that rewards their efforts less and less ». Steve Gottlieb, Président de TVT Records (Dubner, 2007).

APPENDICE A

DOCUMENTS EN LIEN AVEC LES ENTREVUES

A.1	Certificat de conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains.....	p. 232
A.2	Formulaire de consentement.....	p. 233
A.3	Plan d'entrevue – StroboSonic.....	p. 235
A.4	Plan d'entrevue – Quebecor Média.....	p. 236
A.5	Plan d'entrevue – Tandem.mu.....	p. 237

A.1 Certificat de conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains.

UQAM
Université du Québec à Montréal

CIEREH

Comité institutionnel d'éthique de la
recherche avec des êtres humains

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le projet de mémoire ou de thèse suivant est jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (1998).

Nom de l'étudiant(e) : Paula Alexandra Boucinha Pereira
Programme d'études : MBA - Recherche (stratégie)
Directeur de recherche : Yves Barbeau
Professeur
Département de stratégie, responsabilité sociale et
environnementale
Coordonnées : Case postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal
(PQ) H3C 3P8
Téléphone : 987-3000 # 0427
Adresse courriel (1) : ybarbeau@uqam.ca
Adresse courriel (2) :
boucinha_pereira.paula_alexandra@courrier.uqam.ca

Titre du projet : *Les modèles d'affaires pour créer de la valeur dans l'industrie du disque.*

Le présent certificat est valide jusqu'au 15 septembre 2011*.

Président du Comité institutionnel d'éthique
de la recherche avec des êtres humains

Signataire autorisé: Joseph Josy Lévy, Ph.D.
Professeur
Département de sexologie
Faculté des sciences humaines

Date : 15 septembre 2010

*Date de la remise du rapport d'avancement du projet à des fins de reconduction du
certificat : 15 août 2011 (<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suivi-continu.htm>)

A.2 Formulaire de consentement



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

«Modèles d'affaires pour créer de la valeur dans l'industrie du disque»

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : BOUCINHA PEREIRA Paula Alexandra
Programme d'enseignement : MBA Recherche – Stratégie des Affaires
Adresse courriel : boucinha_p@hotmail.com
Téléphone : 514 383 4615 ou 514 995 0693

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre comment les maisons de disques québécoises ont réagi face à l'émergence d'Internet. L'adaptation de leur modèle d'affaires sera comparée à celle d'autres joueurs dans l'industrie, en se concentrant sur la notion d'écosystème d'affaires. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction d'Yves Rabeau, professeur du département de Stratégie. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 8357 ou par courriel à l'adresse: yabeau@uqam.ca.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de répondre à quelques questions concernant le modèle d'affaires de la maison de disques pour laquelle vous travaillez, ainsi que ses choix stratégiques afin de s'adapter aux changements encourus dans son industrie. Si vous l'acceptez, l'entrevue sera enregistrée sur cassette audio ou enregistreur MP3 avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier, si vous le souhaitez.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de l'état de la situation des maisons de disques québécoises, suite à l'émergence d'Internet. Il n'y a pas de risque d'inconfort associé à votre participation à cette rencontre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, le Professeur Yves Rabeau, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription totale. Le matériel de recherche (cassette codée ou MP3 et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous

clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les cassettes ou MP3 ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 383-4615 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche, le Professeur Yves Rabeau, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche. Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, _____, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant : _____ Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet : _____ Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

A.3 Plan d'entrevue - StroboSonic

QUESTIONNAIRE - STROBOSONIC

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION A CETTE PETITE ETUDE PORTANT SUR L'ÉVOLUTION DES MODELES D'AFFAIRES DANS L'INDUSTRIE DU DISQUE APRES L'AVENEMENT D'INTERNET. LES QUESTIONS SONT DIVISEES EN 4 PARTIES, ET CHERCHENT A REpondre A LA QUESTION CENTRALE SUIVANTE : COMMENT AVEZ-VOUS ADAPTE LE MODELE D'AFFAIRES DE VOTRE MAISON DE DISQUES AUX CHANGEMENTS SURVENUS DANS L'INDUSTRIE (CRISE DU DISQUE).

NOTE : VOUS N'ÊTES PAS TENU DE REpondre A TOUTES LES QUESTIONS.

PARTIE I : PRESENTATION DE LA MAISON DE DISQUES ET DE SON ECOSYSTEME D'AFFAIRES

- 1) Quels sont les principaux services offerts par StroboSonic?
- 2) Selon vous, quelles sont les principales forces de StroboSonic?
- 3) Qui sont ses principaux clients?
- 4) Et ses principaux fournisseurs?

PARTIE II : QUESTIONS PORTANT SUR L'AVENEMENT D'INTERNET

- 5) L'émergence d'Internet a-t-elle eu un impact sur vos activités? Si oui, dans quelle mesure?
- 6) Comment avez-vous réagi pour vous adapter aux changements?
 - a. Principales mesures entreprises?
 - b. Avez-vous cherché à diversifier votre offre de produits et de services?
 - c. Avez-vous eu recours à des partenariats?
 - d. Autres choix stratégiques?

PARTIE III : QUESTIONS RELATIVES AU MODELE D'AFFAIRES AUJOURD'HUI

- 7) Aujourd'hui, quelles activités de la Chaîne de valeur sont accomplies par vous, et lesquelles par des compagnies externes? (partenariats ou sous-traitants?)
 - ↳ Acquisition de Talent : _____
 - ↳ Packaging/CDs/DVDs : _____
 - ↳ Marketing : _____
 - ↳ Distribution : _____

PARTIE IV : CONCLUSION ET OUVERTURE

- 8) Comment voyez-vous les maisons de disques québécoises évoluer dans le futur?
Comment créeront-elles de la valeur ?
- 9) Et comment voyez-vous StroboSonic évoluer dans le futur?
- 10) Pour vous, Internet c'est plutôt une menace ou une opportunité ?
- 11) Voulez-vous rajouter autre chose sur le sujet ?

A.4 Plan d'entrevue – Quebecor Media

PARTIE I : PRESENTATION DU MODELE ET ECOSYSTEME D'AFFAIRES

- 1) Selon vous, quelles sont les principales forces de Musicor? (qu'est ce qui le différencie de ses concurrents?)
- 2) Est-ce que c'est Musicor qui assure ses activités de promotion et d'acquisition de talent? (ou est-ce Archambault, qui assure également la distribution)
- 3) recherche de Synergies et effets réseau entre les différentes divisions du groupe par rapport à Musicor?

PARTIE II : QUESTIONS PORTANT SUR L'AVENEMENT D'INTERNET ET LE MODELE D'AFFAIRES/ÉCOSYSTEME

- 4) L'émergence d'Internet a-t-elle eu un impact sur ses activités? Dans quelle mesure?
- 5) Principales mesures stratégiques entreprises pour faire face aux changements?
- 6) Au niveau des mesures stratégiques, avec-vous :
 - a. Diversifié votre offre de produits et de services?
 - b. Procédé à des opérations de fusions/acquisitions?
 - c. Fait des joint-ventures, dans quoi/Pourquoi?
 - d. Avez-vous développé un réseau des partenariats avec différents acteurs afin de diversifier les sources de revenus?
 - e. Stratégie d'Intégration à 360°?
 - f. Investissements en baisse ou hausse/ Lancement de nouveaux artistes?

PARTIE III : PLATEFORME EN LIGNE

- 7) Est-ce que c'est intéressant de vendre de la musique digitale?
- 8) Est-ce toujours intéressant de vendre de la musique sous format physique?
- 9) Le monopole d'Apple (détail), vous en pensez quoi?
- 10) Musicor : bientôt sur VEVO (Youtube)? Quel est l'intérêt?

PARTIE IV : CONCLUSION ET OUVERTURE

- 11) Comment voyez-vous les maisons de disques québécoises évoluer dans le futur?
Comment créeront-elles de la valeur ?
- 12) Et comment voyez-vous Musicor et Québecor Média évoluer dans le futur?
- 13) Pour vous, Internet c'est plutôt une menace ou une opportunité ?
- 14) Voulez-vous rajouter autre chose sur le sujet ?

A.5 Plan d'entrevue – Tandem.mu

PARTIE I : PRESENTATION DU MODELE ET ECOSYSTEME D'AFFAIRES

- 1) Qu'est-ce qui distingue Tandem.mu de ses concurrents?
- 2) Questions relatives à la chaîne de valeur.
- 3) À part le consommateur final, avez-vous d'autres clients à desservir?
- 4) Quels sont les services offerts par Sarbacane à ses artistes?
- 5) Qui sont les partenaires dont vous affichez le logo sur votre site web?

PARTIE II : QUESTIONS PORTANT SUR L'AVENEMENT D'INTERNET ET LE MODELE D'AFFAIRES/ÉCOSYSTEME

- 6) Internet a-t-elle un impact sur vos activités? Dans quelle mesure?
- 7) Comment y faites-vous face?
 - a. Diversification de l'offre de produits et de services?
 - b. Opérations de fusions/acquisitions?
 - c. Joint-Ventures, dans quoi/Pourquoi?
 - d. Réseau des partenariats?
 - e. Stratégie d'Intégration à 360°?
 - f. De plus en plus ou de moins en moins de nouveaux artistes lancés?

PARTIE III : PLATEFORME EN LIGNE

- 8) Quel est pour vous l'intérêt de vendre de la musique en ligne?
- 9) Est-ce toujours intéressant de vendre de la musique sous format physique? Pourquoi?

PARTIE IV : CONCLUSION ET OUVERTURE

- 10) Comment voyez-vous les maisons de disques québécoises évoluer dans le futur?
- 11) Et comment voyez-vous Tandem.mu et Sarbacane évoluer dans le futur?
- 12) Que pensez-vous de la question des subventions?
- 13) Pour vous, Internet c'est plutôt une menace ou une opportunité ?
- 14) Voulez-vous rajouter autre chose sur le sujet ?

APPENDICE B

DONNÉES SUR L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU DISQUE

- B.1** Top 50 des albums (physiques et digitaux) les plus vendus au Québec, 2009 p. 239
- B.2** Top 50 des albums québécois (physiques et digitaux) les plus vendus en 2009 p. 240
- B.3** Pyramide des âges au Québec en 2009 p. 241
- B.4** Dépenses d'exploitation pour l'industrie de production et distribution d'enregistrements sonores p. 242

B.1 Top 50 des meilleures ventes d'albums physiques et digitaux au Québec au cours de l'année 2009, en précisant les labels de production par album. Basé sur l'Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (juin 2010).

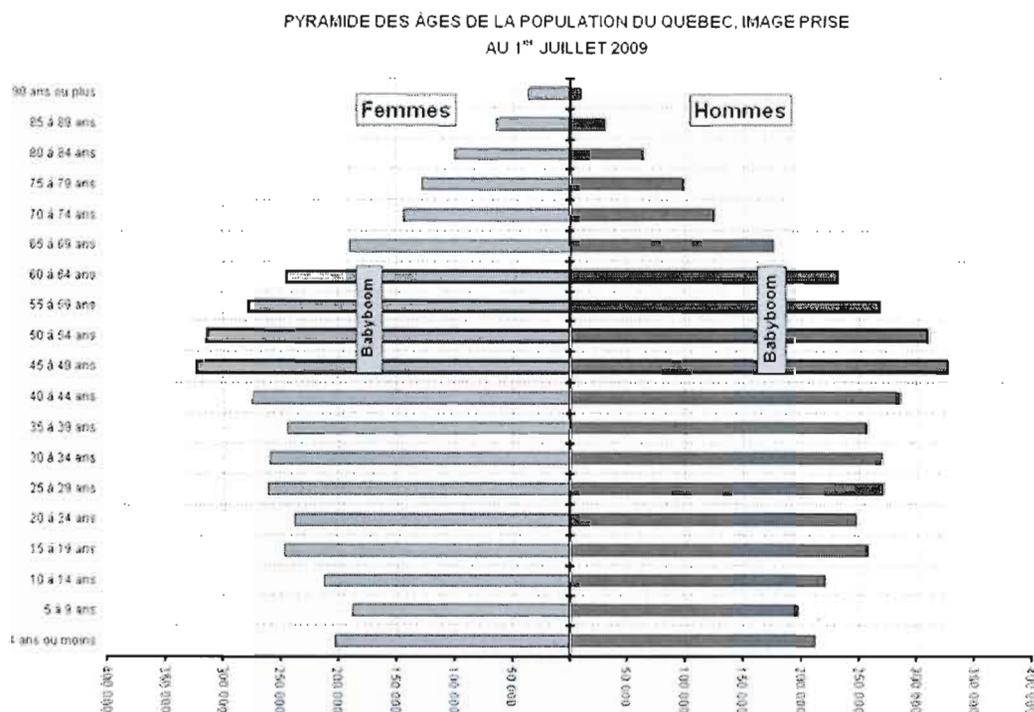
	Artiste	Titre	Maison de disques
1	Reno Ginette	Fais-moi de la tendresse	Musicor
2	Landry Maxime	Vox Pop	Musicor
3	Artistes variés	Star Académie 2009	Musicor
4	Pellerin Fred	Silence	Disques Tempête
5	Black Eyed Peas	E.N.D.	Universal Music
6	Lady Gaga	The Fame	Universal Music
7	Mraz Jason	We sing, we dance...	Warner Music
8	Buble Michael	Crazy Love	Warner Music
9	U2	No line on the horizon	Universal Music
10	Lapointe Pierre	Sentiments humains	Audiogram
11	Ima	Christmas	Productions Divine Angel
12	Boulay Isabelle	Chansons pour les mois d'hiver	Audiogram
13	Marie-Mai	Version 3.0	Musicor
14	Leloup Jean	Mille excuses Milady	Grosse Boîte
15	Ima	A la vida!	Productions Divine Angel
16	Cœur de pirate	Cœur de pirate	Grosse Boîte
17	Boyle Susan	I Dreamed a Dream	Sony Music
18	The Lost Fingers	Rendez-vous rose	Tandem.mu
19	Guetta David	One Love	EMI Music
20	Hervieux Marc	Après nous	Zone 3
21	Krall Diana	Quiet nights	Universal Music
22	Jackson Michael	Michael Jackson's this is it	Sony Pictures
23	Artistes variés	Génération Passe-Partout	Tandem.mu
24	Nadja	Nadja	The End Records
25	Belanger Daniel	Nous	Audiogram
26	Jackson Michael	Number ones	Epic Records
27	Ferland Jean-Pierre	Bijoux de famille	Tandem.mu
28	Billy Talent	!!!	Warner Music
29	Villeneuve Annie	Annie Villeneuve	Entourage Musique
30	Green Day	21st century breakdown	Warner Music
31	Lapointe Éric	Ailleurs volume 1	Y!@
32	Eminem	Relapse	Universal Music
33	Twilight	Soundtrack	Warner Music
34	Artistes variés	Muchdance 2010/Danseplus 2010	Sony Music
35	Artistes variés	Les grands classiques d'Edgar	Octave
36	Artistes variés	Nos stars célèbrent le jazz à Montréal	Spectra
37	Seal	Soul	Warner Music
38	Pelchat Mario/ Legrand Michel	Pelchat Mario/Legrand Michel	Musicor
39	Watson Patrick	Wooden arms	Secret City Records
40	Madonna	Celebration	Warner Music
41	Toupin Marie-Chantal	Noel c'est l'amour	EDC Musique
42	Cossette Sylvain	70's volume 2	Vega Musique
43	Jackson Michael	Thriller-25th anniversary edit	Sony Music
44	Nickelback	Dark horse	Warner Music
45	Florence K	La historia de Lola	Musicor
46	Bocelli Andrea	My christmas	Universal Music
47	Hervieux Marc	Le premier Noël	ATMA
48	Parent Kevin	Kevin Parent	Tandem.mu
49	Les Cowboys Fringants	L'expédition	La Tribu
50	Hannah Montana	Movie Soundtrack	Walt Disney

B.2 Top 50 des meilleures ventes d'albums physiques et digitaux québécois au cours de l'année 2009, en précisant l'âge des artistes. Basé sur l'Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (juin 2010), ainsi que sur Wikipedia.com pour l'âge des artistes.

Rang québécois	Rang général	Artiste	Titre	Âge en 2010
1	1	Reno Ginette	Fais-moi de la tendresse	64 ans
2	2	Landry Maxime	Vox Pop	23 ans
3	3	Artistes variés	Star Académie 2009	/
4	4	Pellerin Fred	Silence	34 ans
5	10	Lapointe Pierre	Sentiments humains	29 ans
6	11	IMA	Christmas	32 ans
7	12	Boulay Isabelle	Chansons/mois d'hiver	38 ans
8	13	Marie-Mai	Version 3.0	26 ans
9	14	Leloup Jean	Mille excuses Milady	49 ans
10	15	IMA	A la vida!	(32 ans)
11	16	Cœur de Pirate	Cœur de Pirate	21 ans
12	18	Lost Fingers	Rendez-vous rose	N.D.
13	20	Hervieux Marc	Après nous	41 ans
14	23	Artistes variés	Génération Passe-Partout	/
15	24	Nadja	Nadja	35 ans
16	25	Bélanger Daniel	Nous	48 ans
17	27	Ferland Jean-Pierre	Bijoux de famille (duos ferlar	76 ans
18	29	Villeneuve Annie	Annie Villeneuve	27 ans
19	31	Lapointe Éric	Ailleurs Volume 1	41 ans
20	35	Artistes variés: musique sacr	Classiques d'Edgar Fruitier	/
21	36	Artistes variés	Nos stars célèbrent le jazz..	/
22	38	Pelchat Mario/Legrand Miche	M. Pelchat/ Legrand M.	46 et 76 ans
23	39	Watson Patrick	Wooden Arms	31 ans
24	41	Toupin Marie-Chantal	Noel c'est l'amour	39 ans
25	42	Cossette Sylvain	70's Volume 2	47 ans
26	45	Florence K	La historia de Lola	26 ans
27	47	Hervieux Marc	Le premier Noël	41 ans
28	48	Parent Kevin	Kevin Parent	38 ans
29	49	Cowboys Fringants	L'expédition	Membres: entre 31 et 35 ans
30	53	Desjardins Boom	Rock le Queec	39 ans
31	54	Dédé (réf. Sébastien Ricard)	À travers les brumes	34 ans
32	55	Marjo	Marjo et ses hommes V.1	57 ans
33	57	Cowboys Fringants	Sur un air de déjà-vu	Membres: entre 31 et 35 ans
34	58	Breau Jean-François/Janvier Marie-Ève	Donner pour donner	32 et 26 ans
35	60	Beast (réf. Betty)	Beast	39 ans
36	62	MC Mario	Mixdown 2009	54 ans
37	64	Artistes variés	réf. Gaston Miron	réf. G. Miron: Né en 1926, mort à l'âge de 68 ans
38	65	Vallières Vincent	Le monde tourne fort	32 ans
39	66	Champion	Resistance	42 ans
40	68	Artistes variés: musique rom.	réf. Edgar Fruitier	(80 ans)
41	69	MC Mario	Sun Factory	54 ans
42	70	Malajube	Labyrinthes	N.D.
43	71	Lost Fingers	Lost in the 80's	N.D.
44	72	Beau Dommage	L'album de famille	62 ans
45	73	Cohen Leonard	Live in London	76 ans
46	77	Desjardins Richard	Symphonique	62 ans
47	79	Uhasa	Uhasa	38 ans
48	80	Lapointe Éric	Ailleurs Volume 2	(41 ans)
49	83	Les Trois Accorés	Dans mon corps	Groupe créé en 1997
50	85	Mes aïeux	La ligne orange	réf. M. Fortin & S. Archambault = 40 ans chacun

B.3 Pyramide des âges au Québec en 2009. Source : Santé et services sociaux au Québec, 2010.

Pyramide des âges, 2009



Sources : Données démographiques, Service du développement de l'information, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (www.msss.gouv.qc.ca); Institut de la statistique du Québec (www.stat.gouv.qc.ca).

MSSS, SDI, mars 2010.

B.4 Dépenses d'exploitation pour l'industrie de production et de distribution d'enregistrements sonores - Canada, 2007 et 2008. Statistique Canada, 2008.

	2008 ^P	2007 ^F
	pourcentage	
Dépenses de l'industrie		
Salaires, traitements et avantages sociaux	14,0	14,5
Commissions versées à des personnes autres que les employés	0,4	0,4
Frais pour des services professionnels et des services aux entreprises	2,8	2,2
Contrats de sous-traitance	0,8	2,1
Frais pour des services fournis par votre siège social	x	x
Coût des biens vendus	32,4	27,0
Fournitures de bureau	0,5	0,6
Location et crédit-bail	1,6	1,3
Réparation et entretien	0,6	0,4
Assurances	0,2	0,2
Publicité, marketing et promotions	8,3	8,7
Frais de déplacement, de repas et de représentation	1,4	1,5
Services publics et dépenses en télécommunications	0,8	0,6
Impôts fonciers et taxes d'affaires, licences et permis	0,3	0,3
Redevances, droits, contrats de licence et redevances de franchise	27,0	30,6
Frais de livraison, d'entreposage, frais postaux et frais pour services de messagerie	2,7	2,7
Frais de services financiers	x	x
Amortissement et dépréciation des actifs corporels et incorporels	1,2	1,1
Créances irrécouvrables	0,6	0,5
Toutes les autres dépenses	2,5	3,2
Total des dépenses d'exploitation ¹	100,0	100,0

1. Total des dépenses d'exploitation excluent les valeurs non encaissables, les pertes en capital, les pertes extraordinaires, l'intérêt sur les emprunts et les autres montants qui ne sont pas de nature répétitive.

Note(s): Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent ne pas correspondre. Conforme au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), y compris tous les établissements classés au 512210 production d'enregistrement sonore et 512220 production et distribution d'enregistrements sonores de manière intégrée. Les plus petites (en termes de revenus gagnés) entreprises ne sont pas comprises dans les estimations. Ces entreprises ne comptent que pour une petite part du total des revenus de l'industrie.

APPENDICE C

CHIFFRES CLÉS POUR UNIVERSAL MUSIC GROUP ENTRE 2007 ET 2009

- C.1 Principaux résultats financiers et activités pour 2009..... p. 244
- C.2 Principaux résultats financiers et activités pour 2009..... p. 244
- C.3 Principaux résultats financiers et activités pour 2009..... p. 245

C.1 Principaux résultats financiers et activités pour 2009. Vivendi (2009c).

Source	Principaux résultats et indicateurs financiers enregistrés pour 2009
Vivendi, 2009c	<ul style="list-style-type: none"> « Le chiffre d'affaires d'UMG s'est élevé à 4 363 millions d'euros, en retrait de 6,2% par rapport à 2008. Les ventes numériques ont augmenté de 8,4%, grâce à une très forte hausse des ventes en ligne, malgré le ralentissement des ventes pour téléphones mobiles aux États-Unis et au Japon. Les ventes de l'édition musicale ont progressé de 1,7% et celles des produits dérivés ont augmenté de 24,6%, ce qui démontre le succès de l'intégration de cette activité dans UMG. Cependant, les ventes de musique enregistrée ont baissé à cause du repli de la demande pour les CD et du recul des redevances ». « Le résultat opérationnel ajusté d'UMG s'est élevé en 2009 à 580 millions d'euros, en baisse de 14,7% à taux de change constant par rapport à 2008. Cette situation s'explique par la baisse des marges liée au recul des ventes qui a été partiellement compensée par les actions de maîtrise des coûts comprenant essentiellement des réductions dans les dépenses de marketing et dans les frais généraux ». « En 2009, les flux nets de trésorerie opérationnels d'UMG s'élèvent à 309 millions d'euros, en retrait de 212 millions d'euros par rapport à 2008. Cette évolution reflète des performances opérationnelles plus faibles ainsi que des éléments défavorables sur le besoin en fonds de roulement. Sur l'exercice 2008, le CFFO (flux nets de trésorerie opérationnels) comprenait notamment les encaissements liés au dénouement de litiges sur les droits d'auteurs ». Lancement de VEVO en partenariat avec Youtube aux États-Unis et au Canada le 8 décembre 2009

C.2 Principaux résultats financiers et activités pour 2008. Vivendi (2008b, 2008c).

Source	Principaux résultats et indicateurs financiers enregistrés pour 2008
Vivendi, 2008c	<ul style="list-style-type: none"> « For the full year 2008, Universal Music Group's (UMG) revenues of €4,650 million showed a slight decline of 0.2% at constant currency (a 4.5% decline in actual currency). Revenues increased in music publishing, artist services and merchandising following the acquisitions of BMG Music Publishing and Sanctuary in 2007, countering a 4.8% decrease at constant currency (a 8.8% decline in actual currency) in recorded music sales ». « Digital sales grew 31% at constant currency, driven by strong online growth in all large countries, and higher mobile sales outside of North America ». Best sellers of the year included the <i>"Mamma Mia!"</i> soundtrack, the debut release from Duffy and new releases from Lil' Wayne and Jack Johnson, in addition to carryover titles from Amy Winehouse and Rihanna ». « UMG's EBITA of €686 million increased 11.6% at constant currency (a 9.9% increase in actual currency) compared to 2007 reflecting continued effective cost management, the consolidation of BMG Music Publishing in the full year results, and higher license income including copyright settlements. EBITA includes €53 million of restructuring costs (compared to €67 million in 2007) including costs associated with the integration of acquisitions and the rationalization of the recorded music division ».
Vivendi, 2008b	<ul style="list-style-type: none"> « Le 25 février 2008, UMG a finalisé la cession de certains catalogues de droits d'auteurs, tels que Rondor UK, Zomba UK, 19 Music, 19 Songs et BBC Catalog, en faveur de CP Masters BV et ABP, se conformant ainsi aux conditions imposées par la Commission européenne dans le cadre de l'autorisation de l'acquisition de BMG Music Publishing par UMG réalisée en mai 2007 ». « Le 5 mai 2008, UMG a acquis Univision Music Group auprès d'Univision Communications, Inc pour un prix d'acquisition de 92 millions d'euros (y compris les frais d'acquisition) ». « En 2008, les flux nets de trésorerie opérationnels s'élèvent à 521 millions d'euros, en retrait de 38 millions d'euros par rapport à 2007, du fait de l'augmentation du besoin en fonds de roulement, liée principalement à la croissance de l'édition musicale ainsi qu'aux services aux artistes et au merchandising, et aux charges de restructuration ».

C.3 Principaux résultats financiers et activités pour 2007. Vivendi (2007).

Source	Principaux résultats et indicateurs financiers enregistrés pour 2007
Vivendi, 2007	<ul style="list-style-type: none"> • « Le marché mondial de la musique enregistrée est resté difficile en 2007 : les principaux marchés devraient être en baisse par rapport à 2006, la croissance des ventes de la musique numérisée n'ayant pas compensé la baisse des ventes physiques. En 2007, Universal Music Group a gagné des parts de marché sur l'ensemble de ses principaux marchés. Le chiffre d'affaires d'Universal Music Group s'élève à 4 870 millions d'euros contre 4 955 millions d'euros en 2006 (-1,7 %) ». • « A taux de change constant, le chiffre d'affaires augmente de 3,0 % grâce au chiffre d'affaires généré par BMG Publishing (BMGP) et Sanctuary, entreprises acquises courant 2007, à la forte croissance des ventes de musique numérisée ainsi qu'aux bonnes performances d'UMG par rapport au marché ». • « Hors BMGP et Sanctuary et à taux de change constant, le chiffre d'affaires est en retrait de 3 % par rapport à 2006 en raison d'un marché de la musique enregistrée difficile et d'une baisse des redevances et des indemnités reçues dans le cadre de règlements de litiges ». • « Les ventes de musique numérisée, qui s'établissent en 2007 à 676 millions d'euros, sont en hausse de 51 % à taux de change constant par rapport à 2006, et représentent 14 % du chiffre d'affaires total ». • « Parmi les meilleures ventes figurent les albums d'Amy Winehouse, Mika, Rihanna ainsi que la bande originale High School Musical 2 de Disney. Les meilleures ventes régionales comprennent les albums de Hideaki Tokunaga et Greeeen au Japon, Ivete Sangalo au Brésil et Powderfinger en Australie ». • « Universal Music Group (UMG) affiche en 2007 une marge opérationnelle de 12,8 % et un résultat opérationnel ajusté de 624 millions d'euros ». • « Le résultat opérationnel ajusté 2007 est en retrait de 16,1 % (12,9 % à taux de change constant) par rapport à l'année précédente. En effet, l'exercice 2006 comprenait notamment la récupération d'un dépôt en numéraire dans le cadre du litige TVT (50 millions d'euros) et le règlement positif d'autres litiges, alors que 2007 intègre des coûts de restructuration plus élevés de 52 millions d'euros, liés principalement aux acquisitions de BMGP et de Sanctuary. La performance sous-jacente du résultat opérationnel ajusté d'UMG en 2007 est ainsi comparable à celle de 2006 ». • « Les flux nets de trésorerie opérationnels s'élèvent à 559 millions d'euros, en retrait par rapport à 2006, du fait du calendrier de règlements de certaines créances clients et dettes fournisseurs significatives, des coûts générés par l'intégration de BMGP et Sanctuary, ainsi que de la restructuration des activités de la musique enregistrée. En outre, les flux nets de trésorerie opérationnels de l'exercice 2006 reflétaient la récupération du dépôt en numéraire dans le cadre du litige TVT, l'encaissement d'avances et d'acomptes au titre de contrats de licence et de règlements de litiges ».

BIBLIOGRAPHIE

- Aarkstore Enterprise, 2009. « The Digital Music Market Outlook: Evolving Business Models, Key Players, New Challenges and the Future Outlook ». En ligne. <<http://www.globalbusinessinsights.com/content/rbtc0122m.pdf>>. Consulté le 16 avril 2010.
- Adegoke, Yinka. 25 mars 2004. « Is Mobile the Saviour of Digital Music Distribution? ». *New Media Age*. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/>>. Consulté le 17 septembre 2009.
- ADISQ – Association Québécoise de l'Industrie du Disque, du Spectacle et de la Vidéo, 2009a. « Revue des activités 2008 – 2009 ». En ligne. <http://www.adisq.com/pdf/ADISQ_RA0909.pdf>. Consulté le 23 février 2010.
- _____, 2009b. « Les jeux musicaux rapportent aux auteurs et compositeurs : Hausse de 25% des ventes en Europe ». En ligne. <<http://www.adisq.com/lemensuel/>>. Consulté le 13 février 2010.
- _____, février 2010. « Nouvelles technologies - MOG, Rdio et Sync font leur entrée : MOG lance MOG All Access; les créateurs de Kazaa testent une application pour mobile; Ford offre l'accès à Pandora ». En ligne. <<http://www.adisq.com/lemensuel/>>. Consulté le 23 février 2010.
- Afuah, Allan et Christopher L. Tucci. 2001. *Internet Business Models and Strategies : Text and Cases*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 358 p.
- Airtist, 2006. « Avec Airtist téléchargez des mp3 sans DRM à partir de 0,20€ ». En ligne. <http://www.airtist.com/musique.php?O=1200_0000_____1&feuille=35>. Consulté le 11 août 2010.
- _____, 2010. « L'association Airtist : L'action d'Airtist ». En ligne. <<http://www.airtist.com/musique.php?O=16>>. Consulté le 11 août 2010.
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu, 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill, 566 p.
- Allen, Katie. Juin 2007. « Music Industry Attacks Sunday Newspaper's Free Prince CD ». *Guardian*. En ligne. <<http://www.guardian.co.uk/media/2007/jun/29/business.pop>>. Consulté le 25 mai 2010.

- Alt, Rainer et Hans-Dieter Zimmermann. 2001. « Introduction to Special Section – Business Models ». *Electronic Markets - The International Journal*, Volume 11, N° 1. En ligne. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018067>. Consulté le 13 novembre 2009.
- Amberg, Michael et Manuela Schröder. 2007. « E-Business Models and Consumer Expectations for Digital Audio Distribution ». *Journal of Enterprise Information Management*. Volume 20, numéro 3. En ligne. <www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm>. Consulté le 13 juillet 2009.
- Amit, Raphael et Christoph, Zott. 2001. « Value Creation in E-Business ». *Strategic Management Journal*, n°22, pages 493 - 520. En ligne. <[http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value Creation in E-Business.pdf](http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value%20Creation%20in%20E-Business.pdf)>. Consulté le 15 novembre 2009.
- Amsellem, Hugo. Janvier 2009. « Les réseaux sociaux catalyseurs de talents et de découvertes? ». En ligne. <<http://www.industriemusical.com/autres/les-reseaux-sociaux-catalyseurs-de-talents-et-de-decouvertes/>>. Consulté le 13 mai 2010.
- Anderson, Chris. 2008. *The Long Tail: Why the Future of Business is Sellong Less of More*. New York: Hyperion. 267 p.
- _____, 2009. *Free: The Future of a Radical Price*. New York: Hyperion. 274 p.
- Anderson, Philip et Erin Anderson. Été 2002. « The New E-Commerce Intermediaries ». *MIT Sloan Management Review*. En ligne. <http://www.sirim.my/techinfo/P2/Text/msm_p53.pdf>. Consulté le 13 février 2010.
- Apple, 25 février 2010. « iTunes Store Tops 10 Billion Songs Sold ». En ligne. <<http://www.apple.com/pr/library/2010/02/25itunes.html>>. Consulté le 29 juin 2010.
- Archambault. 2010. Site corporatif. En ligne. <<http://www.archambault.ca/archambault-ACH-fr-ct>>. Consulté le 23 juin 2010.
- Astor, Philippe. 12 mars 2010. « Analyse: Pandora plus profitable que Youtube pour les ayant droit de la musique américains ». *ZDNet.fr Business et Technologies*. En ligne. <<http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/analyse-pandora-plus-profitable-que-youtube-pour-les-ayant-droit-de-la-musique-americains-39750105.htm>>. Consulté le 11 août 2010.
- August, Kenneth. Janvier 2009. *Media Entertainment*. In « 2009 Industry Outlook: Challenging Times, Emerging Opportunities ». *Deloitte Touche Tohmatsu*. En ligne. <<http://www.deloitte.com/>>. Consulté le 16 avril 2010.

- Baker, Edward. 11 mars 2008. « We Are All Pirates - Author Matt Mason takes a hard look at how established companies should face the growing threat of copyright piracy ». *Strategy & Business*. En ligne. <<http://www.strategy-business.com/article/li00066?pg=0>>. Consulté le 14 octobre 2009.
- Barney, Jay. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal Of Management*. Volume 17, numéro 1, pages 99-120. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/>>. Consulté le 23 mars 2010.
- Baudoin, Jean-Pierre. 2009. « Marques et TIC, quelle vitalité ! ». En ligne. <<http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/54/marques-et-tic-quelle-vitalite.php>>. Consulté le 13 avril 2010.
- BBC, 29 juin 2007a. « Fopp Closes Down Its 105 Stores ». En ligne. <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6252300.stm>>. Consulté le 23 juin 2010.
- _____, 12 octobre 2007b. « Madonna to Leave Record Label : Madonna is Widely Expected to Leave Her Longtime Record Label and Sign a \$120M Recording and Touring Contract With Concert Promoter Live Nation ». *BBC News*. En ligne. <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/7042341.stm>>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Beek, Kornelia, Paula Swatman et Cornelia Krueger. 2005. « Creating Value from Digital Content: eBusiness Model Evolution in Online News and Music ». En ligne. <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1385659&userType=inst>>. Consulté le 13 mars 2010.
- Beezik, 2009a. « Beezik dans le Top trois des sites de musique en ligne 4 mois après son lancement ». En ligne. <<http://www.beezik.com/docs/fr/pdf/Beezik%20dans%20le%20TOP%203%20des%20sites%20de%20musique%20en%20ligne.pdf>>. Consulté le 10 août 2010.
- _____, 2009b. « 1 Million de visiteurs uniques pour Beezik ». En ligne. <<http://www.beezik.com/docs/fr/pdf/CP%20Beezik%2017%20d%C3%A9cembre.pdf>>. Consulté le 10 août 2010.
- Belfiore, Guillaume. 19 février 2009. « Internet: P2P en baisse, streaming en hausse ». En ligne. <<http://www.clubic.com/actualite-258912-trafic-internet-2008-2009.html>>. Consulté le 10 août 2010.
- Bhattacharjee, Sudip et al. Juin 2009. « Retuning the Music Industry: Can They Re-Attain Music Resonance? ». *Communications of the ACM*. En ligne. <<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1516046.1516081>>. Consulté le 13 octobre 2009.

- Bisaillon, Jean-Robert. 2008. *Le petit guide Internet pour les auteurs et compositeurs*. Laval : Société Professionnelle des Auteurs et Compositeurs du Québec, 96 p.
- Bonanos, Paul. 18 mars 2010. « 5 Reasons I'M Still Not Paying for a Music Subscription Service ». *GIGAOM*. En ligne. <<http://gigaom.com/2010/03/18/5-reasons-i%E2%80%99m-still-not-paying-for-a-music-subscription-service/>>. Consulté le 24 octobre 2010.
- Bouchard, Dany. 20 mai 2010. « La révolution numérique à l'ordre du jour ». En ligne. <<http://fr.canoe.ca/divertissement/musique/nouvelles/2010/05/20/14016511-jdm.html>>. Consulté le 22 mai 2010.
- Bourgault-Côté, Guillaume. 21 mars 2009. « Les gros blues du disque : L'industrie du disque est en profonde crise – Quel est l'avenir du disque et de la musique ? ». *Le Devoir*. En ligne. <<http://www.ledevoir.com/societe/medias/240972/les-gros-blues-du-disque>>. Consulté le 23 juin 2010.
- Bourreau, Marc et Benjamin Labarthe-Piol. 2004. « Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque : Une perspective historique ». *Réseaux*. Volume 3, numéro 125. En ligne. <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RES_125_0017>. Consulté le 9 avril 2010.
- Brandle, Lars. 31 juillet 2007. « HMV Sells Japanese Biz ». *Billboard*. En ligne. <http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/industry/e3iaf8e4ad5b51be15b5907b92804b29eae>. Consulté le 23 juin 2010.
- Bringman, Hal. 22 janvier 2009. « MIDEM 2009: Setting Music Free ». *Digital Media Wire*. En ligne. <<http://www.dmwmedia.com/news/2009/01/22/guest-column:-midem-2009-setting-music-free>>. Consulté le 29 mai 2010.
- Brown, Hugh. 2006. « A Digital Business Model for Independent Musicians ». En ligne. <<http://eprints.qut.edu.au/7862/3/7862article.pdf>>. Consulté le 16 avril 2010.
- Buhse, Willms. 2001. « Implications of Digital Rights Management for Online Music: A Business Perspective ». In *Security and Privacy in Digital Rights Management*, sous la dir. de Tomas Sander. En ligne. Philadelphie (États-Unis): Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York. <<http://www.springerlink.com/content/jw26v1q95f7aa5qn/>>. Consulté le 13 juin 2009.
- Burrell, Ian. Février 2007. « The Big Question: Is the Crisis Facing the Music Industry as Bad as the Big Record Labels Claim? ». *The Independent*. En ligne. <<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/features/the-big-question-is-the-crisis-facing-the-music-industry-as-bad-as-the-big-record-labels-claim-436271.html>>. Consulté le 13 mai 2010.

- Burr, Mike. Mars 2008. « Jill Sobule Seeks Fan Funding for New Album ». En ligne. <<http://www.prefixmag.com/news/jill-sobule-fan-funding/17557/>>. Consulté le 24 mai 2010.
- Cardew, Ben. Avril 2008. « Research Suggests Digital Consumption Will Offset Physical Slump by 2010 ». *Music Week*. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=107&sid=d649c8a9-2da2-4720-b9cc-e6c1e68c9c58%40sessionmgr114>>. Consulté le 16 avril 2010.
- Cetras, 25 août 2008. « Internet et la musique : les maisons de disques ont fait leur temps ». En ligne. <<http://www.rue89.com/2008/08/25/internet-et-la-musique-les-maisons-de-disques-ont-fait-leur-temps#>>. Consulté le 20 mai 2010.
- Champeau, Guillaume. 30 novembre 2007. « Warner Music présente un bénéfice trimestriel divisé par deux ». *Numerama*. En ligne. <<http://www.numerama.com/magazine/5735-warner-music-presente-un-benefice-trimestriel-divise-par-deux.html>>. Consulté le 13 septembre 2010.
- _____, 18 février 2008. « Reshape Music prepare Fair Trade – Music.com pour une musique équitable ». *Numerama*. En ligne. <<http://www.numerama.com/magazine/7984-reshape-music-prepare-fairtrade-musiccom-pour-une-musique-equitable.html>>. Consulté le 13 août 2010.
- Cherney, Lawrence. 2008. « Conference About New Models of Distribution of Music ». *Soundstreams Canada*. En ligne. <[http://www.soundstreams.ca/documents/Conference Guide Distribution of Music 1.pdf](http://www.soundstreams.ca/documents/Conference%20Guide%20Distribution%20of%20Music%201.pdf)>. Consulté le 14 avril 2010.
- Chesbrough, Henry et Richard Rosenbloom, 2002. « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies ». *Industrial and Corporate Change*. Volume 11, Numéro 3, pp. 529-555. En ligne. <<http://icc.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/11/3/529>>. Consulté le 18 décembre 2009.
- Chesbrough, Henry. 2007a. « Business Model Innovation : It's Not Just About Technology Anymore ». *Strategy and Leadership*. Volume 35, n°6. En ligne. <<http://www.emeraldinsight.com/>>. Consulté le 13 novembre 2009.
- _____, 2007b. « Why Companies Should Have Open Business Models ». *MIT Sloan Management Review*. Hiver 2007. Volume 48, n° 2. En ligne. <<http://externalidades.net/wp-content/48208.pdf>>. Consulté le 12 décembre 2009.

- Chotard, Antoine. 2009. « Les modèles d'affaires de l'économie numérique ». *Aquitaine Europe Communication – Agence des Initiatives Numériques*. Édition novembre – décembre 2009, Volume n°24. En ligne. <<http://www.aecom.org/>>. Consulté le 13 janvier 2010.
- Cigale, Steven. Janvier 2009. « Les Majors perdent des artistes ». En ligne. <<http://new.fr.music.yahoo.com/blogs/avatar-de-stars/15290/les-majors-perdent-des-artistes/>>. Consulté le 13 mai 2010.
- CNW, janvier 2008. « Paul Dupont-Hébert, producteur depuis plus de 30 ans, démarre une nouvelle compagnie de management d'artistes : SARBACANE ainsi qu'une nouvelle maison de disques : TANDEM.mu ». En ligne. <<http://www.newswire.ca/fr/releases/archive/January2008/22/c3147.html>>. Consulté le 30 octobre 2010.
- Cohen, Jonathan. Janvier 2009. « Prince to Roll Out Three Albums This Year ». *Billboard*. En ligne. <<http://www.billboard.com/news/prince-to-roll-out-three-albums-this-year-1003926392.story#/news/prince-to-roll-out-three-albums-this-year-1003926392.story>>. Consulté le 25 mai 2010.
- Colvin, Geoffrey. Janvier 2001. « It's the Business Model, Stupid ». *Fortune*. Vol. 143, p. 54 (1 page). En ligne. <<http://web.ebscohost.com/>>. Consulté le 28 octobre 2009.
- Conseil des Arts et des Lettres Québec (CALQ). Avril 2009. « Portrait du secteur de la musique au Québec ». En ligne. <http://www.calq.gouv.qc.ca/publications/constats_19.pdf>. Consulté le 14 avril 2010.
- Conseil des Directeurs Médias du Québec Inc, 2010. « Télévision : Remises en question – Les chaînes généralistes demeurent les plus écoutées, mais continuent de se faire gruger des parts par les spécialisées. Et les cadres réglementaires qui régissent la télé commencent à être remis en cause ». En ligne. <http://www.cdmq.ca/contenus/Outils-media/Guide-media-2010/34-46_GAM2010_Television.aspx>. Consulté le 3 novembre 2010.
- Constantinos, Charitou D. et Markides C. Constantinos. Hiver 2003. « Responses to Disruptive Strategic Innovation ». *MIT Sloan Management Review*. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=9&sid=9dea63b2-38c8-489d-a0e1-081105e7ff05%40sessionmgr13>>. Consulté le 10 mars 2010.
- Convergence Think Tank, 2008. « Competition and Innovation : Content and Services ». *Department for Culture, Media & Sport and Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform*. En ligne.

<<http://www.culture.gov.uk/Convergence/submissions/seminar2/British%20Music%20Rights.pdf>>. Consulté le 16 avril 2010.

Costa, Joana de Sousa. Janvier 2009. « Entrevista com Mia Rose ». En ligne. <<http://www.fama.sapo.pt/>>. Consulté le 13 mai 2010.

Crickett, John. 16 septembre 2008. « Entrepreneurship: Schumpeter's Gales of Creative Destruction ». *Business Opportunities and Ideas – Trivial Business Limited*. En ligne. <<http://www.businessopportunitiesandideas.co.uk/>>. Consulté le 13 octobre 2009.

Currie, Wendy. 2004. *Value Creation from eBusiness Models*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 425p.

Cyberpresse, 30 juillet 2010. « Record de téléchargements pour *I Gotta Feeling* : *I Gotta Feeling* des Black Eyed Peas, est devenue la première chanson à atteindre la marque de six millions de téléchargements ». En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201007/30/01-4302607-record-de-telechargements-pour-i-gotta-feeling.php>>. Consulté le 15 octobre 2010.

Darrow, Clarence. September 1987. « *Improving the Quality of Life for the Black Elderly: Challenges and Opportunities* ». En ligne. <<http://en.wikiquote.org/wiki/Clarence> >. Consulté le 16 avril 2010.

Datamonitor, 21 novembre 2008. « Vivendi S.A. : Company Profile ». En ligne. In *Business Source Complete*. <<http://web.ebscohost.com/>>. Consulté le 4 octobre 2010.

_____, 4 décembre 2009a. « Universal Music Group : Company Profile ». En ligne. In *Business Source Complete*. <<http://web.ebscohost.com/>>. Consulté le 4 octobre 2010.

_____, 12 décembre 2009b. « Vivendi S.A. : Company Profile ». En ligne. In *Business Source Complete*. <<http://web.ebscohost.com/>>. Consulté le 4 octobre 2010.

Dejean, Sylvain, Thierry Pénard et Raphaël Suire. Mars 2010. « Une première évaluation des effets de la loi Hadopi sur les pratiques des internautes français ». *MARSOUIN – Mesure et Analyse des Usages Numériques*. En ligne. <<http://www.marsouin.org/IMG/pdf/NoteHadopix.pdf>>. Consulté le 23 août 2010.

Deleurence, Guillaume. 21 janvier 2010. « Musique : Spidart.com en liquidation judiciaire ». En ligne. <<http://www.01net.com/editorial/511485/musique-spidart-com-en-liquidation-judiciaire/>>. Consulté le 16 août 2010.

Demil, Benoît et Xavier Lecocq. 2008. « (Re)penser le développement des organisations : Les apports du modèle économique ». *Revue Française de Gestion* - N°181. En ligne.

<<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-1-p-113.htm>>. Consulté le 13 octobre 2009.

Dembinskas, Algirdas, Robert J. Mockler et Marc Gartenfeld. 2009. « Warner Music Group Inc: The Recorded Music Segment of the Entertainment and Media Industry ». *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)*, p128-133, 6p.

Desroches, André. 12 mars 2009. « Un Grammy pour StoboSonic ». En ligne. <<http://www.montrealexpress.ca/Sports/Athletisme-et-course/2009-03-12/article-1547300/Un-Grammy-pour-StoboSonic/1>>. Consulté le 18 septembre 2010.

Devillard, Arnaud. 25 janvier 2010. « MusicDNA, un MP3 enrichi avec vidéo, paroles et images ». *Reuters*. En ligne. <<http://www.01net.com/editorial/511538/musicdna-un-mp3-enrichi-avec-video-paroles-et-images/>>. Consulté le 10 août 2010.

Distribution Select, 2010. « Détaillants ». En ligne. <<http://www.distributionselect.ca/fr/detaillants.asp>>. Consulté le 13 octobre 2010.

Donaton, Scott. Septembre 2003. «Sting-Jaguar Deal Still Serves as Model for the Music World ». *Advertising Age*. En ligne. <<http://www.allbusiness.com/media-telecommunications/movies-sound-recording/9394285-1.html>>. Consulté le 13 février 2010.

Doubleclick Ad Planner, juillet 2010. « Site Profile : Youtube.com ». En ligne. <https://www.google.com/adplanner/planning/site_profile#siteDetails?identifiant=youtube.com&geo=001&trait_type=1&lp=true>. Consulté le 10 août 2010.

Dubner, Stephen J. 20 septembre 2007. « What's the Future of the Music Industry? A Freakonomis Quorum ». *The New York Times*. En ligne. <<http://freakonomics.blogs.nytimes.com/2007/09/20/whats-the-future-of-the-music-industry-a-freakonomics-quorum/>>. Consulté le 11 novembre 2010.

Dumais, Michel. 18 avril 2005. « Technologie : L'industrie du disque en difficulté, ne tirez pas sur le P2P ». *Le Devoir*. En ligne. <<http://www.ledevoir.com/societe/science-et-technologie/79607/technologie-l-industrie-du-disque-en-difficulte-ne-tirez-pas-sur-le-p2p>>. Consulté le 19 août 2010.

Du Mérat, Baptiste Rubat. 2009. « Jean-Christophe de Launay : Beezik est très différent de Spiral Frog ». *Le Journal du Net*. En ligne. <<http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/interview/jean-christophe-de-launay-beezik-est-tres-different-de-spiral-frog.shtml>>. Consulté le 10 août 2010.

- Dumont-Blais Alexandre et Sarah Lefèvre, 19 mars 2010. « Le Québec pique sa crise du disque ». En ligne. <<http://largentdelamusique.wordpress.com/2010/03/19/le-quebec-pique-sa-crise-du-disque/>>. Consulté le 2 mai 2010.
- Ellinger, Andrea D., Karen E. Watkins et Victoria J. Marsick. 2005. « Case Study Research Methods ». In *Research in Organizations : Foundations and Methods of Inquiry*, sous la dir. de Richard A. Swanson et Elwood F. Holton III. En ligne. San Francisco (États-Unis): Berrett-Koehler Publishers, Inc. <<http://books.google.ca/books?id=AyMZt9AodEEC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>>. Consulté le 8 avril 2010.
- Enthoven, Mathilde. Avril 2009. « MyMajorCompany révolutionne le business du disque ». En ligne. <<http://label-musicom.over-blog.com/ext/http://www.lepoint.fr/culture/2009-04-16/success-story-my-major-company-revolutionne-le-business-du-disque/249/0/335140>>. Consulté le 13 mai 2010.
- Evans, Jonny. 7 septembre 2009. « Spotify's New iPhone App Makes the Celestial Jukebox a Reality: The Arrival of the Spotify iPhone App Signals a New Era of Musical Discovery, Offering Subscribers Access to all the Tunes They'll Ever Need, Anywhere, Anytime ». *Guardian*. En ligne. <<http://www.guardian.co.uk/music/musicblog/2009/sep/07/spotify-iphone-app>>. Consulté le 10 août 2010.
- _____, 20 août 2010. « Is it Curtains for iTunes Music ? ». En ligne. <<http://blogs.computerworld.com/16777/is-it-curtains-for-itunes-music>>. Consulté le 23 août 2010.
- Falch, Morten, Anders Henten, Reza Tadayoni et Iwona Windekilde. Novembre 2009. « Business Models in Social Networking ». *Center for Communication, Media and Information Technologies (CMI)*. En ligne. <http://vbn.aau.dk/files/19150157/Falch_3.pdf>. Consulté le 10 août 2010.
- Fitzgerald, Michael. Juillet/Août 2010. « Take Us to the River ». *Fast Company*. Volume 147, p.90-117, 7p.
- Fleisher, Craig S. et Babette E. Bensoussan. 2007. *Business and Competitive Advantage: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey : Financial Times Press. 491 p.
- FogoLabs, 2010. Site corporatif, <<http://www.fogolabs.com/popup.html>>.

- Forde, Eamonn. 26 février 2010. « Music Dominates on YouTube: Music is the Most Popular Category on YouTube, Accounting for 30,7% of All Views on the Video Service ». *Music Week*. En ligne. <<http://www.musicweek.com/story.asp?sectioncode=1&storycode=1040202&c=1>>. Consulté le 11 août 2010.
- Gagnon, Yves-C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, 144 p.
- Garrity, Brian. 30 novembre 2007. « Warner Watch: Music Group's Net Falls But Stock Rises on Cost Cuts ». *New York Post*. En ligne. <http://www.nypost.com/p/news/business/item_kkiHcHH3xYexCEFsjnPgCJ;jsessionid=3B81D719742A9DF19A81673F7528DF61>. Consulté le 13 septembre 2010.
- Gavin, Jamie. 12 novembre 2009. « Analyst Speak: Has Online Distribution Robbed Music of its Value ». *New Media Age*. En ligne. <<http://www.nma.co.uk/opinion/industry-opinion/analyst-speak-has-online-distribution-robbed-music-of-its-value/?/3006540.article>>. Consulté le 29 juin 2010.
- Giftware News. « Expert Tips: Staying Successful in the Ever-Changing Music Business ». Juillet 2009, vol. 34, no 7, p. 50.
- Grammond, Stéphanie. 26 avril 2009. « Son ado flambe 2207\$ sur iTunes à son insu ». *La Presse*. En ligne. <<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/finances-personnelles/bons-comptes/200904/26/01-850429-son-ado-flambe-2207-sur-itunes-a-son-insu.php>>. Consulté le 11 septembre 2010.
- Grenier, Line. 1993. « The Aftermath of a Crisis : Quebec Music Industries in the 1980s ». *Popular Music*. Volume 12, numéro 3. En ligne. <<http://www.istor.org/stable/931232?origin=JSTOR-pdf&cookieSet=1>>. Consulté le 20 janvier 2010.
- Gueguen, Gaël et Olivier Torrès. 2004. « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft ». *Revue Française de Gestion*. Volume 1, numéro 148, p.227-248. En ligne. <http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_148_0227>. Consulté le 7 avril 2010.
- Hache, Victor. 29 janvier 2010. « Les marques draguent les artistes: Les grandes enseignes multiplient les opérations de partenariat avec les chanteurs dans le but de monétiser la musique ». En ligne. <http://www.humanite.fr/2010-01-29_Cultures_Les-marques-draguent-les-artistes>. Consulté le 14 août 2010.

- Hadekel, Peter. 1er octobre 2010. « Quebecor's Convergence Strategy Poised to Deliver Big Results, it Says ». *The Gazette*. En ligne. <<http://www.montrealgazette.com/sports/Quebecor+convergence+strategy+poised+deliver+results+says/3606270/story.html>>. Consulté le 25 octobre 2010.
- Harvard Business School. Juin 2000. « A Conversation With Don Tapscott, David Ticoll, and Alex Lowy, authors of Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs ». *HBS Working Knowledge for Business Leaders*. En ligne. <<http://hbswk.hbs.edu/archive/1569.html>>. Consulté le 13 janvier 2010.
- Hau, Louis. 9 mai 2006. « Vivendu Buys BMG Publishing ». *Forbes*. En ligne. <http://www.forbes.com/2006/09/05/vivendi-bmg-music_cx_1h_0905music.html>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Hendler, James et Jennifer Golbeck. 2008. « Metcalfe's Law, Web 2.0, and the Semantic Web ». *Web Semant.* Volume 6, numéro 1. En ligne. <<http://www.cs.umd.edu/~golbeck/downloads/Web20-SW-JWS-webVersion.pdf>>. Consulté le 24 mars 2010.
- Heuillard, Romain. 11 juin 2010. « Spotify bientôt accessible depuis nos téléviseurs ». En ligne. <<http://www.clubic.com/telecharger/logiciel-musique-et-streaming/actualite-346204-spotify-tv-set-top-box-teliasonera.html>>. Consulté le 23 août 2010.
- Hoch, Michael et Steven Kursh. 2005. « Implications of Streaming Media: A Technical Note ». En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 4 septembre 2009.
- Hooked on Digital, 2010. « Crisis Unites Music Industry: The Need to Take Joint Action to Tackle Dwindling Revenues Prevails Over Competitive Rivalry in the Music Business ». En ligne. <<http://www.basepointmedia.com/assets/download/pdf/articles/CRISIS-UNITES-MUSIC-INDUSTRY.pdf>>. Consulté le 16 avril 2010.
- Hull, Geoffrey P. 2004. *The Recording Industry*. New York: Routledge. 335 p.
- Hunter, Trevor et Tammy Smith. 2000. « Napster and MP3: Redefining the Music Industry ». En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Industrie Canada, 7 janvier 2007. « Canadian Industry Statistics : Retail Revenues and Expenses – Book, Periodical and Music Stores (NAICS 4512) ». En ligne. <<http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDE/cis-sic4512rdpe.html>>. Consulté le 28 juin 2010.
- Institut de la Statistique Québec. Janvier 2010. « Nombre d'enregistrements sonores vendus selon le type de produit, Québec, 2005 - 2009 ». En ligne.

<http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/enreg_sonore/2009/tableau_global_2005_2009.htm>. Consulté le 14 avril 2010.

International Federation of Phonographic Industry (IFPI), 2008. « Music Market Statistics: Recorded Music Sales 2008 ». En ligne. <<http://www.ifpi.org/content/library/Recorded-Music-Sales-2008.pdf>>. Consulté le 15 avril 2010.

_____, 2010. « IFPI Digital Music Report 2010: Music how, when, where you want it ». En ligne. <<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>>. Consulté le 11 avril 2010.

International Music Managers' Forum, 2004. « Creators and Consumers Come First: Defining the Future of the Music Industry ». En ligne. <<http://www.immf.com/downloads/IMMFPositionOnTheFutureOfMusic.pdf>>. Consulté le 16 avril 2010.

Investopedia, 2010. « Creative Destruction: What Does Creative Destruction Mean? ». A *Forbes Digital Company*. En ligne. <<http://www.investopedia.com/>>. Consulté le 13 janvier 2010.

Jallat, Frederic et Michael J. Capek. 2001. « *Disintermediation* in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen ». *Business Horizons*. Mars-Avril 2001, volume 44, numéro 2. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=4&sid=0b55844e-59e2-4011-acc7-977ce7a3c918%40sessionmgr11>>. Consulté le 28 mars 2010.

Johnson, Luke. 16 février 2010. « Management – Artists Can Seize the Business Initiative ». *Financial Times*. En ligne. <<http://www.ft.com/>>. Consulté le 20 février 2010.

Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen et Henning Kagermann. Décembre 2008. « Reinventing Your Business Model: One Secret to Maintaining a Thriving Business is Recognizing When it Needs a Fundamental Change ». *Harvard Business Review*. En ligne. <<http://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model/ar/1>>. Consulté le 13 mai 2009.

Joyce, John. 2007. « Pandora and the Music Genome Project: Song Structure Analysis Tools Facilitate New Music Discovery ». *Scientific Computing*. En ligne. <<http://www.scientificcomputing.com/pandora-and-the-music-genome-project.aspx>>. Consulté le 12 août 2010.

Jupiter Research, 2009. « Study on Online Music Piracy and Purchasing Habits ». En ligne. <http://www.ifpi.org/content/library/Jupiter_Research_study_on_online_piracy.pdf>. Consulté le 14 avril 2010.

- Kretschmer, Martin et Roger Wallis. 2000. « Business Models and Regulation in the Electronic Distribution of Music ». In *E-Business: Key Issues, Applications and Technologies*, sous la dir. de Brian Stanford-Smith et Paul T. Kidd, p. 197-203. Amsterdam: IOS Press.
- Kuzyk, Nick et Mark Vandenbosch. 2008. « Arts and Krafts ». En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 4 septembre 2009.
- La Bruyère, Jean. 1878. *Les caractères : ou, les mœurs de ce siècle*. Paris : Librairie Hachette, 402 p.
- Lacoursière, Ariane. 31 juillet 2009. « La subvention au Fonds de la musique est renouvelée pour 5 ans ». *Cyberpresse*. En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/200907/31/01-888874-la-subvention-au-fonds-de-la-musique-est-renouvelee-pour-5-ans.php>>. Consulté le 23 octobre 2010.
- La Monica, Paul. 12 avril 2006. « Ringtones : The Sound of Money ». *CNN Money*. En ligne. <<http://money.cnn.com/2006/04/12/commentary/mediabiz/>>. Consulté le 19 août 2010.
- Le Ballois, Sandrine. 2002. *Le guide du MP3*. Paris : Dunod. 254 p.
- Leeds, Jeff. 11 Novembre 2007. « The New Deal: Band as Brand ». *The New York Times*. En ligne. <<http://www.nytimes.com/2007/11/11/arts/music/11leed.html?pagewanted=1&r=1>>. Consulté le 16 juin 2010.
- Lei, David et John W. Slocum. Avril – Juin 2009. « The Tipping Points of Business Strategy: The Rise and Decline of Competitiveness ». *Organizational Dynamics*. Volume 38, Issue 2. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/>>. Consulté le 17 octobre 2009.
- Lind, Jonas. 3 mai 2004. « A Business Model Definition : Validating Opportunities Opened by Technological Change ». *KTH Royal Institute of Technology – LCI Systems*. En ligne. <http://www.wireless.kth.se/AWSI/LCI/publication_files/Business%20Model%20Definition%20submit%20IJC%20Apr04.pdf>. Consulté le 3 mars 2010.
- Linder, Jane et Susan Cantrell. 24 mai 2000. « Changing Business Models : Surveying the Landscape ». *Accenture – Institute for Strategic Change*. En ligne. <<http://www.accenture.com/>>. Consulté le 12 janvier 2010.
- Lindvall, Helienne. 17 décembre 2009. « Behind the Music : Unlimited downloading is a Risk Worth Taking ». *Guardian*. En ligne. <<http://www.guardian.co.uk/music/musicblog/2009/dec/17/unlimited-downloading-file-sharing>>. Consulté le 13 janvier 2010.

- Lindvall, Helienne. 7 janvier 2010. « What Has the Digital Decade Meant for Music? ». *Guardian*. En ligne. <<http://www.guardian.co.uk/music/musicblog/2010/jan/07/decade-digital-music>>. Consulté le 13 janvier 2010.
- LiveNation.com, 2010. « About Live Nation ». En ligne. <http://www.livenation.com/h/about_us.html>. Consulté le 13 août 2010.
- Long, Stéphane. 19 janvier 2009. « Sony Music rejoint Universal en supprimant ses verrous anti-copie – Sony Music France annonce qu’il retire les DRM de son catalogue de musique en ligne, à titre d’expérimentation ». *01Net*. En ligne. <<http://www.01net.com/>>. Consulté le 27 juillet 2009.
- Los Angeles Times, 9 mai 2008. « Warner Music Sees Deficit Widen ». En ligne. <<http://articles.latimes.com/2008/may/09/business/fi-earns9.S2>>. Consulté le 13 septembre 2010.
- Lowry, Tom. 12 janvier 2008. « Look Who’s Doing O.K. In the Music Business ». *Business Week*. Volume 4110, p.90.
- Maître, Bernard et Grégoire Aladjidi. 1999. *Les Business Models de la Nouvelle Économie : Stratégies de développement pour les entreprises de l’Internet et du secteur high tech*. Paris : Dunod. 233 p.
- Magretta, Joan. Mai 2002. « Why Business Model Matter ». *Harvard Business Review*. En ligne. <http://www.thetawer.com/wiki/images/8/8c/Why_Business_Models_Matter.pdf>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Mahadevan, B. 2000. « Business Models for Internet-based e-Commerce: An Anatomy ». *California Management Review*. Été 2000, Volume 42, N°4. En ligne. <www.iimb.ernet.in/~mahadev/bmodel.pdf>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Marketwire, 6 mai 2010. « Warner Music Group Corp. Reports Results for the Fiscal Second Quarter Ended March 31, 2010 ». En ligne. <<http://www.marketwire.com/press-release/Warner-Music-Group-Corp-Reports-Results-Fiscal-Second-Quarter-Ended-March-31-2010-NYSE-WMG-1160543.htm>>. Consulté le 13 septembre 2010.
- Mark, Ken et Mary Crossan. 2007. « Apple Inc. : iPods and iTunes ». *Ivey Publishing – Richard Ivey School of Business*. En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 14 octobre 2009.

- Mark, Ken et Rod White. 2006. « Apple's iPod System: iPod, iTunes and FairPlay ». *Ivey Publishing – Richard Ivey School of Business*. En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 14 novembre 2009.
- Mason, Matt, 2008. *The Pirate's Dilemma: How Youth Culture Reinvented Capitalism*. New York: Free Press – Simon & Schuster Inc, 313 p.
- McAfee, Andrew et François-Xavier Oliveau. Juillet 2002. « Confronting the Limits of Networks ». *MIT Sloan Management Review*. Volume 43, numéro 4. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=4&sid=1a67ab1d-b2c6-4b30-bf86-25b91957a107%40sessionmgr13>>. Consulté le 28 mars 2010.
- McDonald, Heather. 2010. « 360 Deals ». En ligne. <<http://musicians.about.com/od/ah/g/360deals.htm>>. Consulté le 29 mai 2010.
- Meeker, Mary, Scott Devitt et Liang Wu. 12 avril 2010. « Internet Trends ». *Morgan Stanley*. En ligne. <http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf>. Consulté le 15 avril 2010.
- Mergent Online, 2010. « Warner Music Group Corp.: Company Financials ». En ligne. <<http://mergentonline.com/companyfinancials.php?pagetype=asreported&compnumber=111868&period=Annuals&dataarea=PL&range=5¤cy=AsRep&scale=AsRep&Submit=Refresh>>. Consulté le 11 septembre 2010.
- Michel, Dominique. 2003. « La loi Metcalfe: L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent ». En ligne. <http://www.lentreprise.com/3/2/1/la-loi-de-metcalfe_2129.html>. Consulté le 28 mars 2010.
- Michel, Norbert J. 2006. « The Impact of Digital File Sharing on the Music Industry: An Empirical Analysis ». En ligne. <<http://norbertmichel.com/files/EmpiricalPaperAug2006.pdf>>. Consulté le 13 avril 2010.
- Miller, Richard K. et Kelli Washington. 2009. « Chapter 20: Recorded Music ». *Entertainment, Media & Advertising Market Research Handbook*, p117-121, 5p.
- Mohr-McClune, Emma. 1er avril 2008. « TDC's PLAY Delivers Free, Unlimited Music – A New Era for Subsidized Rental Model ». En ligne. <<http://currentanalysis.com/europe/2008/TDC-music-26288.asp>>. Consulté le 23 août 2010.

- Moore, James F. 2005. « Business Ecosystems and the View from the Firm ». *Antitrust Bulletin*. En ligne. <<http://cyber.law.harvard.edu/blogs/gems/jim/MooreBusinessecosystemsandth.pdf>>. Consulté le 24 mars 2010.
- Morissette, Nathaëlle. 16 juin 2010. « Hausse fulgurante des ventes d'albums numériques ». *Cyberpresse.ca*. En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/disques/201006/16/01-4290419-hausse-fulgurante-des-ventes-dalbums-numeriques.php>>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Motoko, Rich. 10 novembre 2008. « Booksellers and Publishers Nervous as Holiday Season Approaches ». *The New York Times*. En ligne. <<http://www.nytimes.com/2008/11/11/books/11book.html>>. Consulté le 28 juin 2010.
- Moya, Jared. Avril 2009. « Study: Pirates Buy 10 Times More Music Than They Steal ». En ligne. < http://www.zeropaid.com/news/86009/study-pirates-buy-10-times-more-music-than-they-steal/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+zeropaid+%28Zeropaid+File+Sharing+P2P+News%29>. Consulté le 22 avril 2010.
- MSN Finances, 2 février 2010. « Les chiffres du piratage : États-Unis, dérive ou réponse adaptée ? ». En ligne. <<http://finances.fr.msn.com/en-images/photo.aspx?cp-documentid=152191713&page=3>>. Consulté le 5 février 2010.
- Munoz, Claudio. 12 novembre 2009. « How to Sink Pirates : The Decline of Music Piracy Holds Lessons for Other Industries ». *The Economist, Print Edition*. En ligne. <http://www.economist.com/research/articlesBySubject/displayStory.cfm?story_id=14845177&subjectID=526352&fsrc=nwl>. Consulté le 13 janvier 2010.
- Musicor, 2010. « Qui sommes-nous? ». En ligne. <<http://www.musicor.ca/musicor/apropos/>>. Consulté le 13 octobre 2010.
- MusiWave, 4 juillet 2007. « T-Mobile Launches Music Jukebox for 3G Phones: T-Mobile now offers instant mobile access to over 500,000 music tracks, all priced at 1£, with the launch of its new dual download Mobile Jukebox service ». En ligne. <<http://www.musiwave.net/news.php?idnews=2>>. Consulté le 16 janvier 2010.
- Nakashima, Ryan. 3 mars 2009. « All Virgin Megastores in US to Close by Summer ». En ligne. <<http://www.breitbart.com/article.php?id=D96MR0NOO>>. Consulté le 23 juin 2010.
- Newton, Conrad. 2001. *All You Need to Know About Music and the Internet Revolution*. London: Sanctuary Publishing. 300 p.

- Nielsen Soundscan, 2009. « Marché Canada: Statistiques spécifiques au marché canadien publiées par Nielsen Soundscan pour l'année 2009 ». En ligne. <<http://mediamerica.org/marche-canada/>>. Consulté le 23 juin 2010.
- Nietzsche, Friedrich Wilhelm et Walter Kaufmann (traducteur), 1954. *The Portable Nietzsche*. New York : Penguin Group (USA) Inc. 704 pages.
- Oberholzer, Felix et Koleman Strumpf. Mars 2004. « The Effetc of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis ». En ligne. <http://www.unc.edu/~cigar/papers/FileSharing_March2004.pdf>. Consulté le 13 avril 2010.
- Observatoire de la Culture et des Communications du Québec, 11 janvier 2010. « Enregistrement sonore : Nombre d'enregistrements sonores vendus selon le type de produit, Québec, 2005-2009 ». *Institut de la Statistique Québec*. En ligne. <http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/enreg_sonore/2009/tableau_global_2005_2009.htm>. Consulté le 23 février 2010.
- _____, juin 2010. « Ventes d'enregistrements sonores au Québec : Les albums québécois maintiennent leur vente en 2009 ». En ligne. <http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/Stat_BrefNo61.pdf>. Consulté le 5 novembre 2010.
- Éillet, Audrey. 8 avril 2010. « Comes With Music en Chine sans DRM ». En ligne. <<http://www.clubic.com/smartphone/actualite-334256-come-with-music-chine-drm.html>>. Consulté le 22 août 2010.
- Olswang, 2009. « The Penny Drops: Olswang Convergence Survey 2009 ». En ligne. <<http://www.olswang.com/convergence09/main.asp>>. Consulté le 18 avril 2010.
- Omnifone, 16 février 2009. « Omifone et les fournisseurs d'accès Internet (FAI) combattent le piratage grâce au service de musique révolutionnaire *MusicStation Next Generation* ». En ligne. <<http://www.generation-nt.com/omnifone-fournisseurs-acces-internet-fai-combattent-newswire-233751.html>>. Consulté le 19 août 2010.
- Osterwalder, Alexander et Yves Pigneur. Juin 2002. « An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business ». *Beld Electronic Commerce Conference*. En ligne. <<http://citeseerx.ist.psu.edu/>>. Consulté le 11 janvier 2010.
- Osterwalder, Alexander. 2004. « The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach ». Thèse de doctorat, Lausanne, École des Hautes Études Commerciales de L'université de Lausanne, 173 f. En ligne. <<http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/0.pdf>>. Consulté le 14 mars 2010.

- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur et C. L. Tucci. Mai 2005. « Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept ». *Communications of the Association for Information Systems*. Volume 15. En ligne. <<http://www.softwaredpublico.gov.br/>>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Osterwalder, Alexander et Yves Pigneur. Septembre 2009. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam: OSF, première édition, 288 p.
- Pandora Internet Radio, 2010. « About Pandora ». En ligne. <<http://www.pandora.com/corporate/>>. Consulté le 11 août 2010.
- Papagiannidis, Savvas et Joanna Berry. 2007. «What Has Been Learned from Emergent Music Business Models ». *International Journal of E-Business Research*. Volume 3, numéro 3. En ligne. <http://www.infosci-journals.com/downloadPDF/pdf/ITJ3732_3YQPETSANO.pdf>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Pateli, Adamentia G. et George M. Giaglis. Novembre 2009. « A Research Framework for Analysing eBusiness Models ». *European Journal of Information Systems*. En ligne. <www.palgrave-journals.com/ejis>. Consulté le 14 novembre 2009.
- Paulré, Bernard. Septembre 2009. «Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique». *Pôle Interministériel de Prospective et d'anticipation des Mutations Économiques*. En ligne. <<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/aeronautique/conclusion.pdf>>. Consulté le 11 mars 2010.
- Pellegrin-Boucher, Estelle. Mars 2005. « Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : Une illustration à travers le cas de SAP ». *Finance Contrôle Stratégie*. En ligne. <<http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/081130.pdf>>. Consulté le 5 septembre 2010.
- Peoples, Glenn. 6 août 2010. « Warner Music Group Q3 Revenues Down ». *Billboard*. En ligne. <http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/industry/e3idb676dc68387c3ad6477c20dcb15d6b9>. Consulté le 13 septembre 2010.
- _____, 27 mai 2010. « Sweden's Carrot-and-Stick Digital Marketplace : A Model for Others ? ». *Billboard*. En ligne. <http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/industry/e3i2e59e1d6eeda51908d57ae77ff90daa3>. Consulté le 23 août 2010.

- _____, 10 juin 2010. « The Quarter Financial Wrap : WMG, UMG, Live Nation, Hastings, Trans World And Much More ». *Billboard*. En ligne. <http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/industry/e3i67674dc7019130a58e5854598f025cb0>. Consulté le 24 octobre 2010.
- Pépin, René. 2002. « Piratage, musique et Internet : la solution se trouve-t-elle dans le modèle américain? ». En ligne. <http://www.lex-electronica.org/docs/articles_146.pdf>. Consulté le 13 octobre 2009.
- Petrovic, Otto, Christian Kittl et Ryan D. Teksten. 2001. « Developing Business Models for eBusiness ». *International Conference on Electronic Commerce*. En ligne. <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf>>. Consulté le 12 novembre 2009.
- Porter, Michael E. Mars 2001. « Strategy and the Internet ». *Harvard Business Review*. En ligne. <<http://www.cis.gsu.edu/~emclean/R0103Dp2.pdf>>. Consulté le 14 janvier 2010.
- Preiser, Jürgen et Armin Vogel. Mai 2002. « The Music Industry in the 21st Century: Facing the Digital Challenge ». *Screen Digest Limited*. En ligne. <http://fgimello.free.fr/documents/music_industry.pdf>. Consulté le 16 avril 2010.
- Premkumar, Prem. Septembre 2003. « Alternate Distribution Strategies for Digital Music: Digitalization of Music has Created Opportunities to Reengineer the Supply Chain and Improve its Efficiency. But How Will it Play Out? ». *Communications of the ACM*. Volume 46. N°9. En ligne. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=12&sid=06028157-57d0-4bc6-a61c-7fa8c77bce57%40sessionmgr14>>. Consulté le 14 décembre 2009.
- Purifoy, Chris. Avril 2009. « Defining the Music Industry Crisis ». *Music Think Tank*. En ligne. <<http://www.musicthinktank.com/blog/defining-the-music-industry-crisis.html>>. Consulté le 25 mai 2010.
- Quebecor, 2009a. « La résurrection de Vidéotron, le succès de la convergence chez Quebecor Media et des réseaux de télécommunications évolués pour assurer le succès de l'économie numérique ». En ligne. <http://www.quebecor.com/Gallery/Allocution_PKP_IIC_2009%2010%2026_FINALE.pdf>. Consulté le 25 octobre 2010.
- _____, 2009b. « Quebecor rapport de gestion ». En ligne. <http://www.quebecor.com/Gallery/QI_2009_Q4_MDA_F.pdf>. Consulté le 25 octobre 2010.

- _____, 2010a. « Rapport d'activité 2009 : Groupe Archambault ». En ligne. <<http://www.quebecor.com/gallery/RAQ09/franco/index.htm>>. Consulté le 13 mai 2010.
- _____, 2010b. Site corporatif, <<http://www.quebecor.com/Home.aspx?Culture=fr>>.
- Radio-Canada, 2010. « L'industrie de la musique au Québec ». In *Le Téléjournal 18 h*. Émission du 2 novembre 2010. Montréal : Radio-Canada. <http://www.radio-canada.ca/emissions/telejournal_18h/2010-2011/>. Consulté le 3 novembre 2010.
- Ramarques, Vincent. Février 2007. « Steve Jobs : Les DRM n'ont jamais fonctionné ». En ligne. <<http://www.clubic.com/actualite-69365-steve-jobs-drm-fonctionne.html>>. Consulté le 13 avril 2010.
- Rappa, Michael. Janvier 2010. « Business Models on the Web ». En ligne. <<http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>>. Consulté le 14 mars 2010.
- Rasmussen, Paul. 2010. « Mobile Music: More Ringtone Than Rock ». *GSM World*. En ligne. <http://www.gsmworld.com/documents/mobile_music.pdf>. Consulté le 10 août 2010.
- Recording Industry Association of America (RIAA), 2008. « Key Statistics: Manufacturers' Unit Shipments and Value Chart ». En ligne. <http://www.riaa.com/keystatistics.php?content_selector=2007-2008-U.S-Shipments-Numbers>. Consulté le 15 avril 2010.
- Rédis, Jean. 2007. « Le Business Model : notion polymorphe ou concept gigogne? ». *Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. En ligne. <<http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/JeanRedis.pdf>>. Consulté le 12 octobre 2009.
- Renaud, Philippe. 6 avril 2010. « iPad : et la musique, bordel? ». *Cyberpresse*. En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201004/06/01-4267633-ipad-et-la-musique-bordel.php>>. Consulté le 10 août 2010.
- Rivard, Simon. 2008. *Web analytics 2.0 : Mesurer les sites média dans le contexte du Web 2.0*. Diaporama en ligne. Longueuil : Université de Sherbrooke, Baccalauréat en Marketing. <<http://www.youtube.com/watch?v=OVkXhZLNZH8>>. Consulté le 14 septembre 2010.
- Ross, Jeanne, Michael Vitale et Peter Weill. Novembre 2001. « From Place to Space: Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models ». *MIT Sloan School of Management Working Paper*. En ligne. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=305717>. Consulté le 13 janvier 2010.

- Rygielski, Chris, Jun-Cheng Wang et David C. Yen. 2002. « Data mining techniques for customer relationship management ». *Technology in Society*. Volume 24, numéro 4, pages 483-502. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/>>. Consulté le 6 avril 2010.
- Sabbagh, Dan. Mai 2010. « The Record Industry: Going Alternative ». *TIME*. En ligne. <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1987504,00.html>>. Consulté le 27 mai 2010.
- Sabbatini, Luca. 29 juin 2010. « Sur iTunes, les prix ne cessent de grimper ». *Tribune de Genève*. En ligne. <<http://www.tdg.ch/actu/hi-tech/itunes-prix-ne-cessent-grimper-2010-06-28>>. Consulté le 29 juin 2010.
- Saloner, Garth et Michael A. Spence. 2002. *Creating and Capturing Value: Perspectives and Cases on Electronic Commerce*. New York: John Wiley and Sons, Inc. 598 pages.
- Sandall, Robert. Octobre 2007. « The Day the Music Industry Died : There is No Money in Recorded Music Anymore, That's Why Bands Are Now Giving it Away ». *The Sunday Times*. En ligne. <http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/music/article2602597.ece>. Consulté le 24 mai 2010.
- Santé et services sociaux au Québec, 2010. « Pyramide des âges, 2009 ». En ligne. <http://www.msss.gouv.qc.ca/statistiques/stats_sss/index.php?id=129,145,0,0,1,0>. Consulté le 3 novembre 2010.
- Sanyas, Nil. Mars 2008. « Le premier baladeur MP3 au monde soufflé ses dix bougies ». *Register Hardware*. En ligne. <<http://www.pcinpact.com/actu/news/42378-premier-baladeur-MP3-dix-ans.htm>>. Consulté le 13 avril 2010.
- Schmeichel, Ron et James E. Hatch. 1996. « Note on Understanding and Valuing Intellectual Property ». *Ivey Publishing – Richard Ivey School of Business*. En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 27 octobre 2009.
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalisme, socialisme et démocratie*. En ligne. New York : Harper and Brothers. <<http://sbisrvntweb.uqac.ca/archivage/13868105t1.pdf>>. Consulté le 23 mars 2010.
- Scott, John. 4 août 2010. « Saving the Music Industry ? ». *Music Industry Newswire*. En ligne. <http://musicindustrynewswire.com/2010/08/04/min3196_173012.php>. Consulté le 19 août 2010.
- Shafer, Scott M., Jeff H. Smith et Jane C. Linder. 2004. « The Power of Business Models ». *Business Horizons*. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/>>. Consulté le 13 octobre 2009.

- Slind, Michael, David B. Yoffie et Travis D. Merrill. 2006. « iPod vs Cellphone : A Mobile Music Revolution ? ». *Harvard Business School*. En ligne. <<http://hbr.org/>>. Consulté le 12 juin 2010.
- Slinger, Michael et Amy Hillman. 2001. « Napster: Catalyst for a New Industry or Just Another DOT.COM? ». En ligne. *Ivey Publishing – Richard Ivey School of Business*. En ligne. <<http://cases.ivey.uwo.ca/cases/pages/home.aspx>>. Consulté le 28 octobre 2009.
- Smith, Tony. Mars 2008. « Ten Years Old: The World's First MP3 Player ». En ligne. <http://www.reghardware.co.uk/2008/03/10/ft_first_mp3_player/>. Consulté le 13 avril 2010.
- Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, 2009. « Profil de l'industrie de musique ». En ligne. <<http://www.omdc.on.ca/AssetFactory.aspx?did=6569>>. Consulté le 18 avril 2010.
- Stähler, Patrick. 2002. *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Brandsberg: EUL Verlag, 335 p.
- Statistique Canada, 2008. « Enregistrement sonore et édition de musique 2008 ». En ligne. <<http://www.statcan.gc.ca/pub/87f0008x/87f0008x2010001-fra.pdf>>. Consulté le 15 avril 2010.
- _____, 2010. « Enregistrement sonore et édition de musique Québec ». En ligne. <<http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/arts69c-fra.htm>>. Consulté le 2 mai 2010.
- Stone, Brad. 25 mai 2010. « Apple is Said to Face Inquiry About Online Music ». *The New York Times*. En ligne. <http://www.nytimes.com/2010/05/26/technology/26apple.html?_r=1&hp>. Consulté le 8 août 2010.
- Strobosonic, 2010. Site corporatif, <<http://www.strobosonic.com/home.html>>.
- Sutcliffe, Rich. 14 avril 2009. « Ek is on a Mission to Pry Music from the Pirates: Spotify Founder and Chief Executive Daniel Ek Tells Rich Sutcliffe How he Plans to Deliver Advertiser Value and Revenue from his Fledgling Music Business ». *Media Week*, no 1204, p. 12-13.
- Sutherland, Richard et Will Straw. 2007. « The Canadian Music Industry at a Crossroads ». In *How Canadians Communicate II: Media, Globalization and Identity*, sous la dir. de David Taras, Fritz Pannekoek et Maria Bakardjieva, p. 141-165. Alberta: University of Calgary Press.

- Swain, Sampad. 24 février 2009. « Can Mobile Apps Save the Music Industry ? ». En ligne. <<http://sampadswain.com/2009/02/can-mobile-apps-save-the-music-industry/>>. Consulté le 19 août 2010.
- Swanekamp, Kelsey. 2 octobre 2010. « New CEO for Universal Music Group: Vivendi Promotes UMG's International Head to the Top Spot at a Time When the Industry is Changing ». *Forbes*. En ligne. <<http://www.forbes.com/2010/02/10/vivendi-universal-music-markets-equities-grainge.html>>. Consulté le 23 octobre 2010.
- Sweney, Mark. 4 août 2009. « Spotify Close to £30m Injection ». *Guardian*. En ligne. <<http://www.guardian.co.uk/media/2009/aug/04/spotify-close-30m-injection>>. Consulté le 10 août 2010.
- Tanaka, Tatsuo. Décembre 2004. « Does File Sharing Reduce Music CD Sales?: A Case of Japan ». *Institute of Innovation Research*. En ligne. <<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/15965/1/070iirWP05-08.pdf>>. Consulté le 14 avril 2010.
- Tandem, 2010. Site corporatif, <http://www.tandem.mu/a_propos.aspx>.
- Tanner, Adam et Scott Hillis. 3 avril 2008. « iTunes Passes Wal-Mart as Top U.S. Music Retailer ». *USA Today*. En ligne. <http://www.usatoday.com/money/media/2008-04-03-apple-itunes-sales-tops-wal-mart_N.htm>. Consulté le 12 juin 2010.
- Tapscott, Don, Alex Lowy et David Ticoll. 2000. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press, 272 p.
- Tapscott, Don. Juillet 2001. « Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong About the Internet) ». *Strategy + Business*. En ligne. <<http://www.strategy-business.com/article/19911?pg=0>>. Consulté le 14 mars 2010.
- Timmers, Paul. Septembre 1998. « Business Models for Electronic Markets ». En ligne. <http://reference.kfupm.edu.sa/content/b/u/business_models_for_electronic_markets_107456.pdf>. Consulté le 12 janvier 2010.
- The Economist, 22 octobre 2009. « E Pluribus Tunum : Uniform Prices for Online Music are No Way to Maximise Profit ». En ligne. <http://www.economist.com/businessfinance/economicsfocus/displaystory.cfm?story_id=14699573>. Consulté le 13 novembre 2009.
- _____, 14 janvier 2010a. « France and the Internet – Helicopters at the Ready: A Proposed New Tax Typifies France's ambivalent Attitude to the Internet ». En ligne. <http://www.economist.com/businessfinance/displaystory.cfm?story_id=15276706>. Consulté le 18 janvier 2010.

- _____, 7 octobre 2010b. « What's Working In Music: Having A Ball ». En ligne. <<http://www.economist.com/node/17199460>>. Consulté le 4 novembre 2010.
- Topping, Alexandra. 12 juillet 2009. « Collapse in Illegal Sharing and Boom in Streaming Brings Music to Executives' Ears ». *Guardian*. En ligne. <<http://www.guardian.co.uk/music/2009/jul/12/music-industry-illegal-downloading-streaming>>. Consulté le 10 août 2010.
- Torregano, Emmanuel. 2010a. *Vive la crise du disque*. Paris: Editions Les Carnets de l'Info, 172 pages.
- _____, 2010b. « Beezik, la troisième "voix" ». *ElectronLibre*. En ligne. <<http://electronlibre.info/Beezik-la-troisieme-voix,00818>>. Consulté le 10 août 2010.
- Toutchkov, Hélène. 5 février 2009. « Les principes du commerce équitable mis en musique ». *Développement Durable*. En ligne. <<http://www.developpementdurable.com/insolite/2010/05/A872/les-principes-du-commerce-equitable-mis-en-musique.html>>. Consulté le 13 janvier 2010.
- Tuomola, Arto. 2004. « Disintermediation and Remediation of the Sound Recording Value Chain: Two Case Studies ». *Journal of Media Business Studies*. En ligne. <www.jombs.com/articles/2004112.pdf>. Consulté le 17 novembre 2009.
- Universal Music Group, 2006a. « Universal Music Takes TV Initiative With Launch of Globe Productions: UK's Biggest Record Company Moves Into Television Production ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35347>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2006b. « Ring Ring : ABBA Hits Go Mobile For First Time: Group's Iconic Masters Are Realtones Through Universal Music Mobile ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35327>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2007. « Deutsche Grammophon Introduces the Global Site for Downloading Classical Music, the DG Web Shop ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35517>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2008a. « Universal Music Catalogue Launches Lost Tunes Download Store Dedicated to Rare Music ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35569>>. Consulté le 17 septembre 2010.

Universal Music Group, 2008b. « Universal Music Publishing Group Becomes First Major Publishing Company to Unveil State-Of-The-Art On-Line Royalty-System ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35521>>. Consulté le 17 septembre 2010.

_____, 2008c. « Universal Music, Disney Music Forge License Agreement for Asia : Forthcoming Releases Include Miley Cyrus, Jonas Brothers, High School Music: Senior Year ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35605>>. Consulté le 13 octobre 2010.

_____, 2008d. « Universal Music Group (UMG) Acquires Atmosphere, Leading International Merchandising Firm: UK-Based Company Holds Merchandising Rights for Top Artists Including Metallica, Red Hot Chili Peppers, Bryan Adams ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35553>>. Consulté le 23 octobre 2010.

_____, 2009a. « Universal Music Group Distribution (UMGD) Expands Relationship With iNgrooves ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35682>>. Consulté le 17 septembre 2010.

_____, 2009b. « Universal Music Publishing Group Signs Music Catalogues of Warner Bros. Entertainment Inc. To Worldwide Administration Agreement ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35647>>. Consulté le 17 septembre 2010.

_____, 2009c. « UMGD Expands Executive Team and Erases Lines Between Physical and Digital ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35635>>. Consulté le 17 septembre 2010.

_____, 2009d. « Universal Music Group (UMG) Named One of the Top 10 Online Music Destinations in the United States ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35657>>. Consulté le 17 septembre 2010.

_____, 2010a. « Corporate News ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/2010/>>. Consulté le 17 septembre 2010.

_____, 2010b. « RCOM & Universal Music Sign Exclusive Strategic Partnership in Its Preparation for 3G Launch ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/rcom-universal-music-sign-exclusive-strategic-partnership-in-its-preparation-for-3g-launch>>. Consulté le 17 septembre 2010.

- _____, 2010c. « Bravado Selected as Exclusive Merchandiser for the Rolling Stones ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35745>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2010d. « Bravado Partners With Susan Boyle for Merchandising ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35725>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2010e. « Universal Music Group (UMG) and Bally Total Fitness Partner to Make Workouts Rock With Free MP3 Song Downloads to Members ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35724>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2010f. « Bravado Signs Superstar Divas ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/corporate/news35720>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- _____, 2010g. « History : Universal Music Group ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/history>>. Consulté le 15 octobre 2010.
- _____, 2010h. « Universal Music Enterprises ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/label/universal-music-enterprises>>. Consulté le 21 octobre 2010.
- _____, 2010i. « Overview: Universal Music Group ». En ligne. <<http://www.universalmusic.com/overview>>. Consulté le 21 octobre 2010.
- Univision, 28 février 2008. « Press Release : Universal Music Group (UMG) to Acquire Univision Music Group ». En ligne. <<http://www.univision.net/corp/en/pr/Los Angeles 28022008-1.html>>. Consulté le 17 octobre 2010.
- Vaccaro, Valerie L. et Deborah Cohn Y. 2004. « The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry ». *International Journal on Media Management*. En ligne. <http://pdfserve.informaworld.com/846527_770885140_785034173.pdf>. Consulté le 13 décembre 2009.
- Van Buskirk, Eliot. 3 mars 2008a. « Put Your Money Where Your Indie Rock Is ». *Wired*. En ligne. <http://www.wired.com/entertainment/music/commentary/listeningpost/2008/03/listeningpost_0303>. Consulté le 16 août 2010.

- _____, 12 mars 2008b. « Apple Apparently Turned \$570 Million Profit From iTunes Last Year ». *Wired*. En ligne. <http://www.wired.com/listening_post/2008/03/apple-apparent/>. Consulté le 29 juin 2010.
- Vanhaverbeke, Wim et Myriam Cloodt. 2006. « Open Innovation in Value Networks ». In *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, sous la direction de Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke et Joel West. En ligne. P. 262. New York (États-Unis): Oxford University Press. <<http://books.google.ca/>>. Consulté le 7 mars 2010.
- Van Veenendaal, Paul. Juin 2008. « Esmée Denters Hits 100 Million YouTube Views ». En ligne. <<http://www.viralblog.com/community-marketing/esmee-denters-hits-100-million-youtube-views/>>. Consulté le 14 mai 2010.
- Ville de Montréal, 24 février 2009. « La Ville rend hommage aux entreprises montréalaises StoboSonic et FogoLabs gagnantes d'un Grammy Awards ». En ligne. <http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=11795&ret=http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/url/page/prt_vd_m_fr/rep_annonces_ville/rep_communiquees/communiquees>. Consulté le 17 septembre 2010.
- Villemagne, Karine. 2006. « Des choix méthodologiques favorisant une approche inductive : le cas d'une recherche en éducation relative à l'environnement ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, p.131-144. En ligne. <[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero26\(2\)/villemagne-final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero26(2)/villemagne-final2.pdf)>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Vivendi, 2007. « Rapport financier et états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2007 ». En ligne. <http://www.vivendi.fr/vivendi/IMG/pdf/20080304_rapport_financier_etats_financiers_consolides_2007-3.pdf>. Consulté le 13 octobre 2010.
- _____, juin 2008a. « Universal Music Group Overview : June 2008 ». En ligne. <http://www.vivendi.com/vivendi/IMG/pdf/02_UMG_investor_presentation_June_08-2.pdf>. Consulté le 17 octobre 2010.
- _____, 2008b. « Rapport financier et états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ». En ligne. <http://www.vivendi.fr/vivendi/IMG/pdf/Rapport_financier_et_Etats_financiers_consolides_-_FY_2008.pdf>. Consulté le 23 octobre 2010.
- _____, 2008c. « Vivendi : 2008 Goals Reached ». En ligne. <http://www.vivendiuniversal.com/vivendi/IMG/pdf/20090302_PR090302_Earnings_2008.pdf>. Consulté le 23 octobre 2010.

- _____, 2009a. « Investor Presentation – June 2009 ». En ligne. <http://www.vivendi.com/vivendi/IMG/pdf/Investor_Presentation_June_2009-2.pdf>. Consulté le 4 octobre 2010.
- _____, 2009b. « Vivendi : A Unique Company With Strong Growth Potential ». En ligne. <http://www.vivendi.com/vivendi/IMG/pdf/090701_JP_Morgan_conference-vdef-2.pdf>. Consulté le 4 octobre 2010.
- _____, 2009c. « Rapport financier et états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ». En ligne. <http://www.vivendi.fr/vivendi/IMG/pdf/2010_03_02_rapport_financier_31122009_FR.pdf>. Consulté le 23 octobre 2010.
- _____, 2010a. « Rapport annuel - Document de référence 2009 interactif ». En ligne. <http://www.vivendi.fr/vivendi/IMG/pdf/20100330_Vivendi_doc_de_ref_2009.pdf>. Consulté le 4 octobre 2010.
- _____, 2010b. « Vivendi: A World Leader in Communications and Entertainment ». En ligne. <http://www.vivendi.com/vivendi/IMG/pdf/100617_IR_PresentationJune10_JPMORGAN_VERSION_MODIFIEE_V3-2.pdf>. Consulté le 4 octobre 2010.
- _____, 1^{er} mars 2010c. « Vivendi : Résultats 2009 et perspectives 2010 ». En ligne. <http://www.vivendi.com/vivendi/IMG/pdf/100301_Prez_FY2009_FR_final.pdf>. Consulté le 11 octobre 2010.
- _____, 2010d. « Universal Music Group ». En ligne. <<http://www.vivendi.fr/vivendi/Universal>>. Consulté le 15 octobre 2010.
- _____, 1^{er} septembre 2010e. « Rapport financier semestriel 2010 : Rapport financier et états financiers condensés non audités du 1^{er} septembre clos le 30 juin 2010 ». En ligne. <http://www.vivendi.fr/vivendi/IMG/pdf/2010_09_01_rapport_financier_semestriel_H110_FR.pdf>. Consulté le 23 octobre 2010.
- _____, 1^{er} septembre 2010f. « Vivendi : Croissance de tous les indicateurs au premier semestre 2010 ». En ligne. <http://www.vivendi.fr/vivendi/IMG/pdf/CP100901_comptes_semestriels_2010.pdf>. Consulté le 25 octobre 2010.
- _____, 2010g. « Chiffres clés : Chiffres clés par métier (2005 à 2009) ». En ligne. <<http://www.vivendi.fr/vivendi/Chiffres-clefs>>. Consulté le 25 octobre 2010.

Warner Music Group, 31 mai 2006. « Warner Music Group Corp. Completes Acquisition of Ryko Corporation ». En ligne. <<http://investors.wmg.com/phoenix.zhtml?c=182480&p=irol-newsArticle&ID=862468>>. Consulté le 10 septembre 2010.

_____, 6 août 2007. « Warner/Chappell Music Acquires Leading Production Music Library Non-Stop Music ». En ligne. <http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af8121398e5c201143b47fcf25991_new>. Consulté le 10 septembre 2010.

_____, 2010a. « About WMG ». En ligne. <<http://www.wmg.com/timeline>>. Consulté le 25 août 2010.

_____, 2010b. « Warner Music Group: Annual Report 2009 ». En ligne. <<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MjYxMDd8Q2hpbGRJRDR0tMXxUeXBIPtM=&t=1>>. Consulté le 25 août 2010.

_____, 2010c. « Investor Relations: News Releases ». En ligne. <<http://investors.wmg.com/phoenix.zhtml?c=182480&p=irol-news>>. Consulté le 28 août 2010.

_____, 2010d. « Alfred Publishing To Purchase Warner Bros. Publications From Warner Music Group ». En ligne. <<http://investors.wmg.com/phoenix.zhtml?c=182480&p=irol-newsArticle&ID=708148&highlight>>. Consulté le 30 août 2010.

_____, 2010e. « Warner Music Group Corp.: Form 10-K ». *United States Securities and Exchange Commission*. En ligne. <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1319161/000119312509240833/d10k.htm>>. Consulté le 29 août 2010.

_____, 2010f. « Warner Music Group Corp. Reports Results for the Fiscal Third Quarter Ended June 30, 2010: Cash Balance Grew to \$400 Million; Digital Revenue Represented 41% of U.S. Recorded Music Revenue ». En ligne. <<http://investors.wmg.com/phoenix.zhtml?c=182480&p=irol-newsArticle&id=1456747>>. Consulté le 13 septembre 2010.

Warnier, Vanessa, Xavier Lecocq et Benoît Demil. Juin 2004. « Le business model : l'oublié de la stratégie? ». *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. En ligne. <<http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Warnier-Lecocq-Demil.pdf>>. Consulté le 13 janvier 2010.

- Wash, George. 11 novembre 2007. « The New Deal : Band as Brand ». *The New York Times*. En ligne. http://www.nytimes.com/2007/11/11/arts/music/11leed.html?_r=2&pagewanted=1. Consulté le 2 août 2010.
- Weill, Peter et Michael R. Vitale. 2001. *Place to Space : Migrating to eBusiness Models*. En ligne. Boston (États-Unis): Harvard Business School Publishing. 372 P. <http://books.google.ca/>. Consulté le 11 octobre 2009.
- Wershler-Henry, Darren. 2002. *Free as in Speech and Beer: Open Source, Peer-to-Peer and the Economics of the Online Revolution*. New Jersey: Prentice Hall. 260 p.
- Williams, Paul. 11 octobre 2008. « Universal Champions « Value of Music » in Deluxe CD Push: Major Rolls Out Extended Versions of a Dozen New Albums By Its Big Guns As It Targets a Fourth-Quarter Gift-Market Bonanza ». *Music Week*. In *Business Source Complete*. <http://web.ebscohost.com/>. Consulté le 13 octobre 2010.
- _____, 14 février 2009. « Music Publisher Widens Its Acquisition Interests: Universal Eyes Niche Areas ». *Music Week*. In *Business Source Complete*. <http://web.ebscohost.com/>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Williamson, John et Martin Cloonan. 2007. « Rethinking the Music Industry ». *Popular Music*. Volume 26, numéro 2. En ligne. <http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&fid=992204&jid=PMU&volumelid=26&issuelid=02&aid=992200>. Consulté le 9 avril 2010.
- Woollacott, Emma. 30 avril 2010. « Apple Closes Lala: Is iTunes.com On the Way? ». En ligne. <http://www.tgdaily.com/games-and-entertainment-features/49585-apple-closes-lala-is-itunescom-on-the-way>. Consulté le 19 août 2010.
- Word Music Publishing, 2010. « About Us ». En ligne. <http://www.wordmusicpublishing.com/about-us>. Consulté le 30 août 2010.
- Wright, Mic. 30 avril 2010. « Apple Closing Lala : Streaming Incoming? ». En ligne. <http://www.electricpig.co.uk/2010/04/30/apple-closing-lala-itunes-streaming-incoming/>. Consulté le 19 août 2010.
- Yin, Robert K. *Case Study research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Applied Social Research Methods Series Volume 5, Third Edition, 181 p.