

ESC
GRENOBLE
2A ALT.

CAS D'ANTICIPATION
INDUSTRIE DU DISQUE

Intervenants

Sylvie BLANCO & Nicolas LESCA

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	3
A. CONTEXTE GENERAL	3
B. CONTEXTE D'APPRENTISSAGE & OBJECTIF PRINCIPAL	3
2. SITUATION	4
A. ENVIRONNEMENT	4
B. DES CHANGEMENTS NOMBREUX ET PERTURBATEURS	5
3. QUEL FUTUR POUR CETTE INDUSTRIE EN MUTATION ?	6
A. PARAMETRES DE CHANGEMENT	6
B. DES SCENARIOS ALTERNATIFS	6
C. QUESTIONS FACE A CETTE SITUATION	8
D. SOLUTIONS A EXPLORER	9
4. ANALYSE ANTICIPATIVE	11
A. ANTICIPER PAR RAPPORT AUX FORCES CONCURRENTIELLES ACTUELLES	11
B. PLUSIEURS OPPORTUNITES... A EXPLORER !	16
5. ANALYSE CRITIQUE	17
A. LECONS DU CAS : ANTICIPER POUR ENTREPRENDRE	17
B. METHODOLOGIE EMPLOYEE	19
C. PERSPECTIVES	20
6. ANNEXES	21
A. ANNEXE 1 : I-TUNES SE LANCE DANS LA MUSIQUE SANS DRM	21
B. ANNEXE 2 : EXTRAIT DE L'ENQUETE SUR « LES FRANÇAIS ET LA MUSIQUE »	22
C. ANNEXE 3 : SIGNAL FAIBLE DANS LA CONSOMMATION DE DISQUE DES MENAGES	23
D. ANNEXE 4 : LES MAJORS S'ACCORDENT SUR LE PRIX PSYCHOLOGIQUES	24
7. SOURCES & ANNOTATIONS	25

1. INTRODUCTION

a. CONTEXTE GENERAL

Nous nous pencherons dans ce document sur l'industrie de la culture, et plus particulièrement sur **l'industrie française de la musique enregistrée**. Le but pour notre équipe est de mettre en pratique, de manière concrète, une démarche d'anticipation en entreprise.

b. CONTEXTE D'APPRENTISSAGE & OBJECTIF PRINCIPAL

Cette démarche d'anticipation viendra par la suite alimenter le travail réalisé par un des membres de l'équipe. Ce dernier se penche en effet depuis plusieurs mois sur les problématiques de l'industrie du disque, en vue d'un projet de création d'entreprise¹. Ce travail servira donc à renforcer son expertise sur le secteur et à faire partager plus facilement sa vision avec différents partenaires.

Nous prendrons donc ici la position d'un entrepreneur déterminé pour intégrer cette industrie, et en recherche d'un modèle économique fiable qui lui permettrait de commercialiser directement ou indirectement des œuvres musicales d'artistes français.

La problématique d'anticipation de ce cas est donc la suivante :

Les phénomènes que subit l'industrie du disque pourraient-ils avoir pour conséquence l'apparition de modèles économiques innovants, destinés à commercialiser en France de la musique enregistrée?

Pour répondre à cette interrogation, notre équipe d'entrepreneurs se propose dans un premier temps d'exposer la situation du secteur avant d'analyser les différents futurs possibles pour l'industrie. Puis, nous nous pencherons sur l'analyse anticipative à proprement dite en prenant pour principal outil le modèle de la concurrence élargie de Porter. Nous concluons enfin en menant une analyse critique de ce cas.

2. SITUATION

a. ENVIRONNEMENT

i. Faible attractivité de l'industrie du disque

Fin 2006, les entreprises de l'édition phonographique affichent un recul de -14% de leurs ventes de CD par rapport à 2005ⁱⁱ. L'évolution des ventes est donc négative sur cette industrie très mature et très concentrée. De prime abord, le secteur apparaît comme peu attractif pour de nouveaux entrants.

Les acteurs du marché cherchent à tout prix de nouveaux relais de croissance pour assurer la pérennité de leur activité. Pour preuve, nous constatons que tous tentent de lancer de nouveaux produits & supports, en commençant par les DVD musicaux. Ils cherchent aussi de nouveaux canaux de distribution -comme Internet ou le mobile- et tentent de s'adapter toujours plus aux nouveaux modes de consommation. La mutation de l'industrie paraît alors s'amorcer. Les nombreux débats qui ont éclatés à propos de la réglementationⁱⁱⁱ régissant le téléchargement appuient aussi l'idée que des changements majeurs toucheront bientôt l'industrie.

ii. Les comportements des consommateurs évoluent

Parallèlement à ce constat, **on observe un comportement spécifique des consommateurs** qui sont de plus en plus nombreux à cesser d'acheter des produits musicaux, et culturels en général^{iv} ; selon Xerfi, le secteur des DVD à lui aussi connu une baisse fracassante en 2005 de son chiffre d'affaires de -12%^v.

Pour expliquer cette tendance, on pourra mettre en relief plusieurs causes ;

- La place moins dominante de la culture dans les loisirs, notamment au détriment des appareils électroniques et de l'informatique^{vi}.
- La perte de valeur commerciale du support CD^{vii}
- L'appauvrissement de l'offre musicale^{viii} et la promotion excessive des titres^{ix}
- La banalisation de la piraterie^x dont les nouveautés, souvent éphémères, sont les premières victimes^{xi}.

De par cette rapide analyse, nous comprenons que de grands « chantiers » sont encore à construire sur cette industrie en mal de croissance. Tout d'abord, comment gérer une convergence intelligente & profitable entre les loisirs numériques et la musique ? L'apparition de multiples supports pour écouter de la musique permettra-t-elle de substituer les revenus d'un CD en déclin ? Avec quelle intensité les règles traditionnelles du secteur s'en trouvent-elles bouleversées ?

Pour détecter de nouvelles opportunités économiques dans cette industrie, nous nous devons d'observer avec meilleur attention les signes de changement.

b. DES CHANGEMENTS NOMBREUX ET PERTURBATEURS

iii. La culture devient gratuite

Le tribunal correctionnel de Pontoise a rendu, le mercredi 2 février 2005, un jugement par lequel il condamne un prévenu, auquel il était reproché d'avoir téléchargé puis partagé environ dix mille créations musicales. Ce dernier a du payer plus de dix mille euros de dommages et intérêts et trois mille euros d'amende avec sursis sur le fondement de la contrefaçon d'œuvres de l'esprit.

Ces 10 000 créations « partagées » témoignent bel et bien de l'esprit de « communautarisme » qui règne autour des produits culturels... On assiste ici à un réel phénomène de société, qui s'inscrit peu à peu comme « normal » dans l'esprit des consommateurs; la **culture est gratuite, et elle appartient à tous**. Certaines plateformes de téléchargement ont d'ors et déjà intégré ce concept dans leur stratégie¹. En agissant ainsi, ils créent de la valeur auprès du public qui ne perçoit plus de freins à échanger, diffuser et partager des ressources culturelles.

Mais même si le monde « légal » essaye peu à peu d'accommoder son offre aux tendances du marché, aujourd'hui, de plus en plus de consommateurs téléchargent illégalement des contenus culturels, grâce à des solutions du type peer-2-peer ou de contenu « on demand » par exemple. L'impact est énorme : selon les grands dirigeants des entreprises du secteur, il y aurait **plus de 8 millions de consommateurs qui se seraient familiarisés avec cette pratique « illégale »**^{xii}. Mais ce fait n'est pas totalement désolidarisé de l'avancée des nouvelles technologies comme le détaille le paragraphe suivant.

iv. L'impact des nouvelles technologies

Ces dernières années, de nombreux outils technologiques sont apparus et permettent de consommer de la musique, des vidéos et des images, de manière simple, immédiate et nomade. **L'explosion de ces supports a contribué sans aucun doute à la baisse des ventes de CDs & autres supports galettes.**

Les ordinateurs sont de plus en plus puissants et les espaces de stockages moins coûteux. Cela a pour conséquence que **les consommateurs ont un accès « simplifié » à la culture** et peuvent aisément conserver leurs acquisitions, et cela de manière quasi gratuite. A la vue de notre problématique, nous nous devons d'incorporer dans notre réflexion stratégique cette simplicité d'accès qui accompagne le phénomène de « gratuité » chez les consommateurs.

De plus, les nouvelles technologies de la communication permettent de partager ces œuvres avec de moins en moins de contraintes, et de manière totalement dématérialisée ; E-Mail, Internet, Infrarouge, Bluetooth, PDA & autres smart phones... Autant de technologies et d'outils qui **facilitent et banalisent l'échange de ressources, ce qui détruit alors la valeur du contenu en lui-même**^{xiii}. Néanmoins, il doit être évident ces innovations offrent tout de même certaines opportunités pour de nouveaux entrants. Nous tenterons d'éclairer ces aspects plus loin dans ce travail.

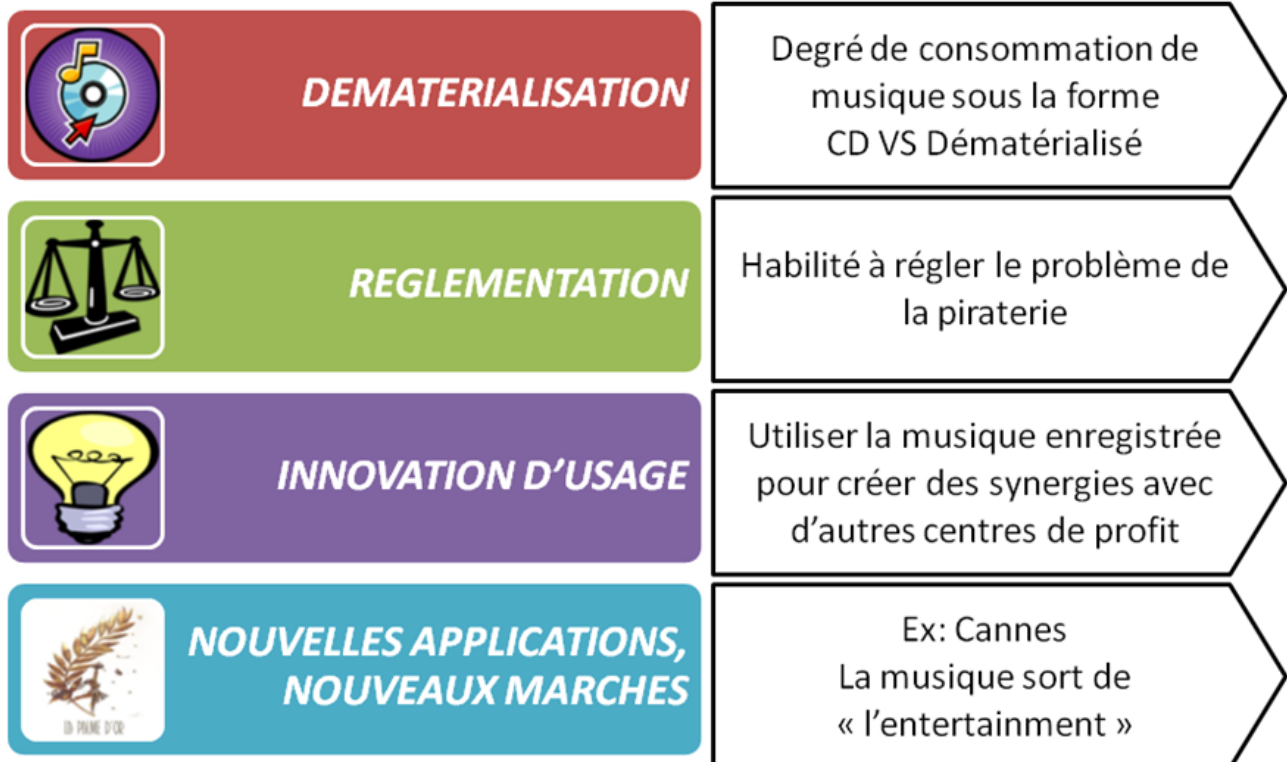
¹ Cf. Annexe 1

3. QUEL FUTUR POUR CETTE INDUSTRIE EN MUTATION ?

a. PARAMETRES DE CHANGEMENT

Fort des informations dont nous disposons, nous identifions les différents scénarios alternatifs qui pourraient arriver dans le futur. Nous avons sélectionné tout d'abord plusieurs « leviers de changement » qui semblaient pertinents par rapport à l'industrie et aux perturbations qui ont pu être observées. Ces éléments serviront de base à l'élaboration des différents futurs.

Avant donc d'exposer notre réflexion, la liste ci-dessous présente ces paramètres ;



b. DES SCENARIOS ALTERNATIFS

v. Une première vision ; celle du statu quo

Un des premiers scénarios que nous pourrions envisager est bien entendu celui du statut-quo. **Les supports dématérialisés cohabiteraient alors toujours avec les disques galettes**, et le consommateur aurait le choix entre des canaux de distribution on-line et traditionnels.

Au niveau de la réglementation, cette dernière resterait « légère » sur des sujets tels que les téléchargements illégaux^{xiv}. La vente directe aux consommateurs de musique préenregistrée, sous **l'univers de « l'entertainment »**, demeurerait une source de revenus principale pour les acteurs de l'industrie. Pour le public, la musique serait donc toujours « cataloguée » dans la rubrique « Loisirs » et souffrirait, dans une certaine limite, de l'apparition de nouveaux divertissements avec le développement des nouvelles technologies.

vi. Un futur plausible ; la percée du support dématérialisé (nouveau standard)

A la vue de la montée en puissance des supports dématérialisés^{xv}, on pourrait aussi défendre que **la « galette », aujourd'hui en pleine maturité, viendra à disparaître** progressivement, jusqu'à être totalement remplacée par les supports dématérialisés. A quel horizon ?

Une des visions consisterait à penser que les consommateurs n'utiliseront plus du tout ce type de support dans le moyen terme, ce qui **remettrait alors en question la consommation même de produits culturels, et les canaux de distribution traditionnels**. Les nouveaux supports tels qu'internet ou les appareils nomades deviendront un standard de consommation. Cela offrira de nouvelles opportunités aux acteurs du secteur, qui devront alors « cultiver » ces centres de profit et trouver de nouvelles sources de création de valeur. Mais pour cela, de **nouveaux modes de distribution & de promotions** doivent alors être mis en place et les principales innovations passeront avant tout à travers les supports.

vii. Un futur idéal ; les barrières de la réglementation combattent efficacement la piraterie

Un autre scénario imaginable, en faveur des acteurs actuels de l'industrie cette fois, est celui de la disparition des actes de pirateries grâce au levier « réglementation ». **On présuppose ici que les téléchargements illégaux sont bels et bien la cause de la chute des ventes** comme le soutiennent certains acteurs du secteur².

La pression mise sur le respect du droit d'auteur et des ayant droits pourrait provoquer alors une action de l'Etat qui consisterait à voter une loi sanctionnant gravement les téléchargements illégaux, et de manière plus générale, les échanges de contenus culturels dématérialisés. Cela aurait pour impact de **faire chuter le nombre de pirates et de copies illégales, ce qui ramènerait alors la croissance dans l'industrie du disque**.

Cette dernière représenterait du coup un **environnement peu turbulent**, où il serait simple pour les entreprises leaders de redresser leurs performances économiques et de lancer, en suivant un timing défini et non subi, leurs innovations en terme de supports, produits, distribution, etc...

viii. Un futur probable & pressenti : Erosion des parts de marchés des principales majors, et fragmentation du marché de l'édition phonographique

Suite à la situation décrite dans les premières sections du document, on peut penser que l'acquisition de nouveaux contenus culturels par le public se fera via le canal **Internet et ce, à partir de multiples sources** ; sites de téléchargements légaux, peer2peer, espaces communautaires type MySpace, Sites web associatifs ou d'artistes, Podcasts... Dans ce scénario, on présuppose que **la réglementation est impuissante pour recentrer les habitudes de consommations** sur les supports & les prix traditionnels, et donc par la même occasion, de garantir l'amélioration à court terme de la situation financière des acteurs traditionnels du secteur.

La multiplicité de nouveaux artistes, qui profiteront de la prolifération de « nouveaux chemins » pour atteindre leurs publics, amènera de nouvelles méthodes marketing au service de la promotion artistique. Ces innovations marketing seront plus adaptées aux attentes de la demande.

Ainsi, on peut imaginer par exemple que le marketing-mix d'une musique préenregistrée n'aurait plus pour mission d'être « vendue », mais plutôt de créer des synergies avec les autres centres de profit de l'entreprise artistique.

² Cf. Note de fin xix

ix. Un futur imaginé : le développement de la musique sur d'autres applications que celle de loisirs

Enfin un dernier scénario est envisageable. Lorsque l'on considère la perception des consommateurs à l'égard de ces produits, on peut aussi penser **qu'il deviendra impossible de demander des revenus contre une simple « œuvre » musicale ou cinématographique**. La musique enregistrée peut alors trouver un nouveau rôle, pour de nouvelles applications, sur de nouveaux marchés. En d'autres termes, on pourrait considérer la musique dans une logique **d'innovation d'usage et/ou organisationnelle et/ou financière et/ou sociale**.

L'accroissement des canaux pour atteindre le public entraînera aussi une approche plus « comportementale » de la promotion artistique. En conséquence, on retrouvera différentes manières pour les artistes d'étendre leur notoriété, avec des **« modèles économiques » différents**. Cela pourrait passer par des « niches » marketing bien entendu, mais aussi par une réflexion nouvelle autour de la musique enregistrée.

Cette dernière devrait **proposer une expérience inédite**, comme adopter une vocation explicative plutôt qu'artistique par exemple. Elle devrait être **considérée dans une optique de service et de symbole dans un monde toujours plus consumériste**, exigeant, et pour qui **la culture doit être « désintéressée »**. Peut-être doit-elle appuyer son développement sur **d'autres applications que le simple aspect « loisir »** ?

Lors du Festival de Cannes 2007 par exemple, on retrouve déjà des musiciens disc jockey préparant les thèmes musicaux chaque soir pour la montée des 24 marches, en fonction des films qui concourent, des personnes qui y assisteront, etc.^{xvi} La musique sort alors du contexte « loisirs » pour devenir un élément environnemental, intégré dans un système, qui s'adapte aux mouvements, aux ambiances et aux thèmes imposés par les organisateurs.

c. QUESTIONS FACE A CETTE SITUATION

Suite à l'analyse réalisée ci-dessus, notre condition d'entrepreneurs nous oblige à nous s'interroger sur la manière dont les entreprises du secteur réussiront à créer la valeur de demain ;

- De **nouveaux modèles économiques**, autres que ceux qui opèrent aujourd'hui, vont-ils voir le jour ? Le monde de l'entreprise possède-t-il **une réponse aux nouveaux comportements** des consommateurs ?
- **Le téléchargement légal présente-t-il réellement une opportunité** pour l'ensemble des acteurs de l'industrie ? D'autres relais de croissance existent-ils, comme de **nouvelles applications** pour la musique enregistrée par exemple ?
- Quels seront les **futurs centres de profit** qui serviront à rémunérer l'ensemble des acteurs de la filière, depuis l'artiste compositeur jusqu'au distributeur ?
- Les consommateurs **désirent-ils réellement que la culture soit « ouverte » et « gratuite »** ? **Comment réagir** si tel était le cas ?

Animés par ces nouvelles interpellations, nous avons décidé de recentrer notre projet autour de 5 grandes catégories de solutions. Nous pousserons ensuite notre étude afin de déterminer objectivement les chances pour chacune d'elles d'assurer un futur prospère à notre projet d'entreprise.

d. SOLUTIONS A EXPLORER

x. Le pari sur le téléchargement légal

Afin d'accompagner la dématérialisation des contenus culturels, les professionnels du secteur misent sur le téléchargement légal. Des sites tels qu'I-Tunes connaissent un succès croissant. **Le chiffre d'affaires du segment de la musique téléchargée a bondi de +45%^{xvii}.**

Cette démarche répond au propos visant à dire que la chute que connaît actuellement l'industrie de la musique est due au fait que les éditeurs n'ont pas su accompagner efficacement la transition entre les différents supports.^{xviii} A la vue de notre problématique, il est important de s'intéresser de près à ce phénomène de téléchargement légal. Mais en tant qu'entrepreneur, nous nous devons aussi de prendre du recul par rapport à ce modèle économique.

En effet, ce dernier **ne considère qu'un seul critère de changement ; la dématérialisation** des contenus culturels. Il est déjà exploité par de nombreux acteurs traditionnels de l'industrie, ayant un très fort pouvoir d'influence. « S'enfermer » dans cette solution peut nous empêcher de discerner d'autres opportunités, qui pourraient être à l'origine de ruptures encore plus importantes.

xi. Un levier d'action primordial : la réglementation

Le thème du « déclin » de l'industrie culturelle, et notamment celle de la musique qui a été la première victime des téléchargements illégaux, provoque de nombreux débats législatifs. Rappelons-nous simplement du tapage médiatique organisé autour de la « Licence Globale »³.

Même si l'aspect légal provoque un effet certain sur les comportements et les attitudes des consommateurs, **le sujet reste confus**. Une des grandes limites du levier « réglementation » est qu'à l'heure actuelle, les avis se confrontent sans réellement solutionner le problème, et de gros problèmes de cohérence se posent⁴. Même au sein du milieu artistique, les avis divergent^{xix} car des mesures telles que la Licence Globale représente pour certains la mort de la diversité culturelle. D'autres solutions ont été mises en place, comme la taxation de l'ensemble des matériels électroniques^{xx}. Mais ces mesures ne réparent en rien le malaise originel du secteur.

On notera tout de même qu'il **pourrait exister des solutions contractuelles & commerciales**. Pour l'analogie, soulignons que le secteur cinématographique est en négociation avec une multitude d'acteurs pour imposer une régulation temporelle de la distribution du produit ; pendant 2 mois, le film ne peut-être vu qu'au cinéma, puis en DVD 6 mois après sa sortie dans les salles, avant de se retrouver finalement sur des serveurs de Video On Demand qui **rémunéreront les ayants droits en fonction du nombre de personnes qui visionneront le produit^{xxi}**.

Dans tous les cas, il sera très important pour nous d'être attentif aux différents signaux de changement provenant de la réglementation. En effet, cette dernière est capable, à elle seule, d'altérer profondément le modèle économique des sociétés de distribution de musique.

³ Cf. Note de fin iii

⁴ Cf. Note de fin xiv

xii. Création de synergie entre le « gratuit » et d'autres centres de profit

Certains artistes ont cherché à tirer parti du phénomène de changement, et basent leurs revenus sur d'autres sources de revenus que la musique enregistrée.

On peut penser par exemple au musicien qui choisirait de donner librement sa musique sur Internet. Ce média deviendrait alors un support promotionnel privilégié, afin de créer un effet « pull » pour amener plus de spectateurs durant ses concerts & autres prestations qui lui assurent des revenus.

Pour illustrer cette technique marketing, nous prendrons le cas du DJ David Guetta qui à réaliser un mix « exclusif » à télécharger gratuitement via les espaces MSN, dans l'unique but de faire la promotion de son nouvel album.



Il est aisé de constater que cette action promotionnelle bénéficie à David Guetta, mais il est tout aussi évident que le logiciel de messagerie instantanée MSN Messenger profite de l'image de la star musicale de son principal public utilisateur. Voilà donc un excellent exemple **d'accord « gagnant / gagnant » qui a utilisé la musique d'une manière différente**. Mais cette spécificité d'utiliser la musique comme vecteur publicitaire pour une marque de produits ou de service sera traité dans le paragraphe suivant.

Même sans parler de gratuité totale, on voit que les majors, comme Virgin par exemple, se sont aussi rapprochés des opérateurs télécoms pour mieux **conquérir le marché des contenus pour téléphones portables**. Ici, la stratégie consistait à la fois à trouver de nouvelles sources de revenus, mais aussi à **créer des synergies avec un site de téléchargement payant**.^{xxii}

xiii. Découverte de nouvelles applications

L'événementiel, la publicité, l'identité & l'habillage sonore, les jeux vidéos, les bandes originales de films ou de défilés de modes, les musées, les « vies virtuelles »... Il existe effectivement beaucoup de « débouchés » différents pour la musique enregistrée et les autres produits culturels. La musique n'est effectivement pas limitée à une distribution « traditionnelle » chez un disquaire ou une grande surface spécialisée. L'exemple évoqué précédemment avec l'expérience réalisée pour le Festival de Cannes 2007⁵ montre qu'il est possible de se positionner sur de nouveaux marchés pour continuer à commercialiser des produits culturels. Nous développerons encore d'autres exemples plus loin dans ce document en traitant de l'univers culturel dans une optique promotionnelle.

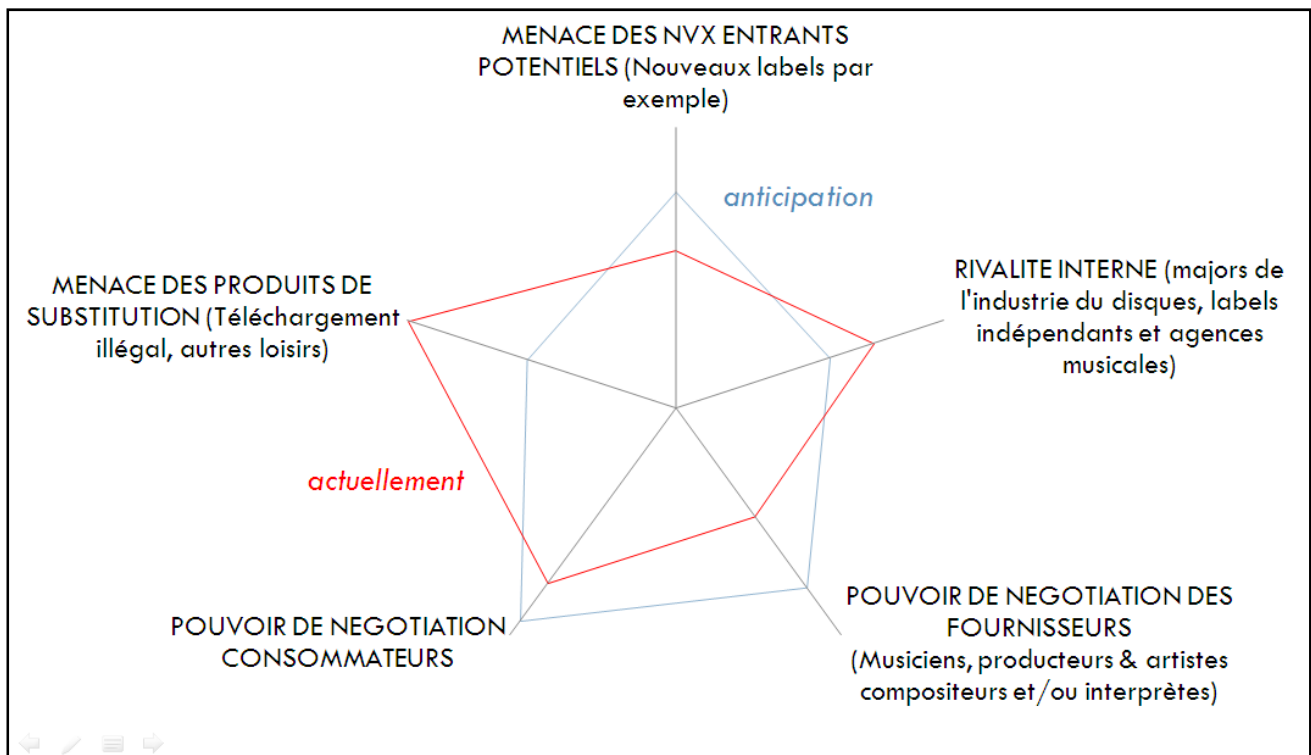
Mais il est évident que pour répondre au phénomène de « gratuité » qui frappe l'industrie du disque, **les revenus publicitaires sont des pistes intéressantes pour les entrepreneurs désireux de créer des innovations financières**. On peut déjà voir apparaître ce type de pratiques dans le secteur. La plateforme de téléchargement de musique sans DRM, Airtist.com, a annoncé dernièrement ses intentions d'exploiter un modèle économique inédit dans la distribution de musique ; des titres musicaux seront téléchargeables gratuitement à condition de visionner au préalable une publicité plein écran n'excédant pas deux minutes.^{xxiii}

⁵ Cf. § « Un futur imaginé : le développement de la musique sur d'autres applications que celle de loisirs »

4. ANALYSE ANTICIPATIVE

a. ANTICIPER PAR RAPPORT AUX FORCES CONCURRENTIELLES ACTUELLES

Après avoir recentrer notre projet sur de grands axes de solutions, notre équipe a désiré utiliser le modèle de Porter afin de diagnostiquer avec plus d'objectivité et dans le détail quels seraient les principaux facteurs qui seront amenés à impacter l'industrie dans le futur, et à changer éventuellement sa structure actuelle. La synthèse globale de cette analyse est présentée par le radar ci-dessous.



En analysant les forces concurrentielles qui s'exercent actuellement sur l'industrie du disque, nous avons pu apercevoir certains signaux qui seront utiles pour notre problématique d'anticipation.

xiv. Les barrières d'entrées vont se réduire, grâce aux nouvelles technologies

Si l'on s'intéresse dans un premier temps à la menace des nouveaux entrants, on remarque qu'actuellement cette dernière est relativement faible. Cela est dû notamment à la forte concentration du secteur de l'industrie du disque, et aux gros efforts de promotions qui doivent être réalisés pour espérer faire « percer » un artiste⁶.

En addition, **les canaux de distribution traditionnels sont verrouillés par les grands majors**. Les circuits alternatifs⁷, c'est-à-dire ceux qui pourraient distribuer la musique des nouveaux entrants, représentent actuellement une part ridicule de 2% dans la distribution musical^{xxiv}. Néanmoins, avec la montée du support dématérialisé, nous pouvons affirmer que **cette barrière d'entrée va s'éroder** et que les canaux de distribution physiques traditionnels (FNAC, Virgin, GMS...) vont perdre peu à peu de leur pertinence. D'autant plus que la réduction des coûts engendrée par la dématérialisation des contenus permet d'allouer plus de ressources et de moyens pour connaître, séduire et servir les consommateurs.



On peut imaginer de la même manière qu'avec le développement des nouvelles technologies, **l'effort de promotion pourra se faire à moindre coût** dans le futur, et de manière **plus originale et plus créative**⁸.

Nous avons déjà pu apercevoir avec l'artiste **Kamini** un mode de **promotion plus « décalé »** et **basé sur des techniques peu onéreuses de bouche à oreille** ; rappelons que cet artiste s'est fait connaître à partir d'un clip humoristique, de mauvaise qualité, diffusé à des leaders d'opinions via Internet !

La production d'un CD sera totalement banalisée. En effet, il deviendra toujours **plus simple pour quiconque de réaliser un CD et de le reproduire** à une certaine échelle grâce aux nouvelles technologies et aux techniques de numérisation informatique.

En ajoutant à tout cela le fait **qu'il existe beaucoup d'individus « musiciens »^{xxv}**, susceptibles d'être de nouveaux entrants, on peut dire que les barrières d'entrées auront donc tendances à s'éroder dans le futur, laissant un **accès plus facile à de nouveaux entrepreneurs**.

En effet, **la dématérialisation et l'innovation marketing laissent entrevoir des sources possibles d'avantages concurrentiels, tout en ayant une insertion sur le marché relativement simple**.

⁶ Cf. note de fin ix

⁷ Boutique de disques spécialisée par exemple

⁸ On considère ici que le manque de ressources, qui ne permettent pas de commander des médias planning ambitieux, peut conduire à certaines innovations marketing.

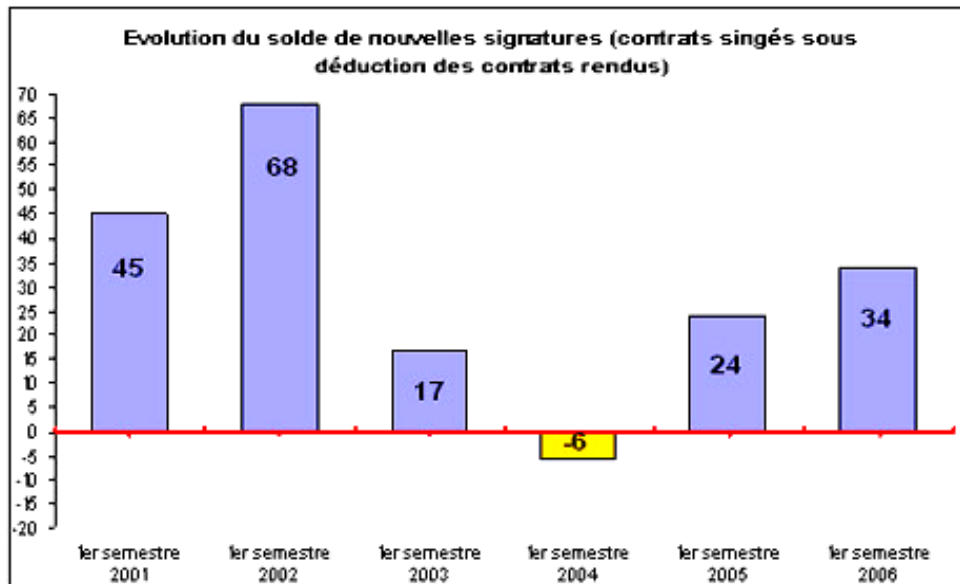
xv. Rivalité interne ; la fin de l'oligopole ?

En ce qui concerne la rivalité interne du secteur, on remarque que celle-ci peut être qualifiée de moyen/faible. Mais l'actuelle « chute libre » que connaît le secteur, ainsi que le fort degré de concentration, augmentent bien entendu l'intensité concurrentielle.

De plus, le public n'est pas "fidèle" à un artiste de manière exclusive. On assiste plutôt des comportements de fidélité envers des "styles musicaux", mais les consommateurs attachent très peu d'importance à la maison de production/édition, sauf certains "puristes". Cela a pour conséquence donc que **les majors ne peuvent pas capitaliser efficacement sur leur "marque"** pour améliorer leurs parts de marchés, **même avec une bonne notoriété.**

Pour sauvegarder leurs parts, les éditeurs phonographiques se sont alors rendu compte qu'un catalogue varié & diversifié était susceptible de "sauver" les ventes^{xxvi} ; le graphique ci-dessous témoigne de cette tendance.

■■■ Le solde des nouvelles signatures d'artistes poursuit sa reprise après la chute de 2003 et 2004



xxvii

On identifiera donc **qu'un des facteurs clés de succès sur cette industrie est le renouvellement de son catalogue ainsi que la nouveauté qu'une maison d'édition peut apporter au paysage musical.** En ce sens, les acteurs du secteur ont fait l'erreur de désinvestir dans la recherche de nouveaux talents, au profit des actions marketing promotionnelles. En considérant alors le **développement de nouveaux moyens d'atteindre le public, on peut penser que le marché consommateur va se « ré-ouvrir » vers de nouveaux artistes⁹.**

L'arrivée de nouveaux entrants dans le paysage musical soutiendra une certaine **fragmentation** de l'industrie, qui ne reposera plus autant sur l'oligopole que l'on connaît aujourd'hui.

Nous pensons alors que modèle économique pourrait éventuellement capitaliser sur l'aspect « nouveauté » en collaborant avec de jeunes artistes par exemple.

⁹ Cf. Annexe 2

xvi. Les « fournisseurs » de musique chercheront à développer leur activité de manière plus indépendante, sans être assujettis aux pouvoirs des majors.

Le pouvoir des fournisseurs est quant à lui actuellement très faible. Qu'ils soient musiciens, producteurs ou artistes compositeurs, ces acteurs souffrent d'une concurrence intense et de la haute concentration du secteur de l'édition/distribution du disque.

On peut alors imaginer que ces « fournisseurs de musique » chercheront à se libérer dans un premier temps du pouvoir des grands majors, et à promouvoir de manière toujours plus indépendante leur « perles » directement au public^{xxviii}... N'est-ce pas là un élément attractif, qui peut donner l'envie aux jeunes musiciens de s'intégrer verticalement ?

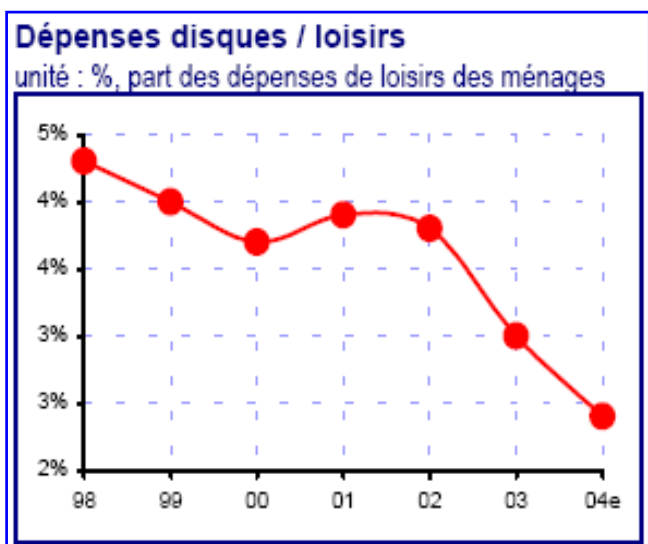
Même si l'intensité capitaliste peut manquer au début, la créativité, l'authenticité et les nouveaux moyens d'atteindre le public seront des armes clés pour eux.

xvii. Le téléchargement illégal et la chute de consommation de musique font planer la menace de substitution

Le budget loisir des français consacré aux disques est en baisse. Le modèle économique des majors, qui appartient à l'industrie de « l'entertainment », se trouve directement affectée par cette tendance.

^{xxix}C'est avec des constatations comme celle-ci qu'on conçoit **qu'une des alternatives stratégiques possibles est de relancer la croissance du secteur en réalisant une « innovation d'usage », qui consisterait alors à « sortir » la musique de l'industrie de l'entertainment, et lui trouver de nouvelles « applications ».**

Autre point d'importance : les médias audiovisuels gagnent peu à peu le budget loisirs des ménages^{xxx}. Le développement de l'informatique, de l'électronique nomade et les innovations constantes des équipements favorisent forcément cette tendance.



Si on focalise maintenant notre analyse sur le loisir spécifique qui est le disque, les résultats paraissent alarmants¹⁰. On se rend alors compte que les acteurs de l'industrie n'ont pas su identifier & analyser différents signaux annonceurs de changements.

Pour revenir à la menace de substitution, elle est donc très forte puisque en ce qui concerne les produits alternatifs;

- Ils présentent un ratio bénéfice/prix très intéressant, que cela soit le téléchargement illégal ou certains autres loisirs.
- Les consommateurs ont adopté tôt le support dématérialisé, ce qui leur donne encore une prédisposition supplémentaire à se diriger vers les produits substitués.

¹⁰ Cf. Annexe 3

Suite à l'analyse des produits substitués, nous saisissons l'importance du phénomène de destruction de valeur qui règne autour de la musique : le futur continuera-t-il dans ce sens, avec des produits de substitution très attirants ? En revanche, nous prenons conscience aussi une nouvelle fois que la gestion d'une certaine convergence entre la musique et les technologies IT peut-être, elle par contre, fortement créatrice de valeur.

xviii. Les acheteurs posent de nouveaux challenges à l'industrie du disque

Les menaces liées aux produits de substitution ont eu pour impact évident une augmentation du pouvoir de négociation des consommateurs. Le **phénomène de « culture gratuite »** décrit dans les débuts de ce document ont obligé les majors à baisser le prix des disques et à **s'accorder avec le prix psychologique**^{xxx1} des acheteurs¹¹.

Un autre point qui renforce le pouvoir de négociation des acheteurs, est la **multiplication des sources d'information** disponibles au public, venue avec les nouvelles technologies, telles que les webradios, les podcasts ou encore les médias spécialisés. On ajoutera aussi que **l'impact des blogs & autres sources d'informations communautaires deviennent de plus en plus influents**^{xxxii}.

C'est notamment pour cela qu'on aura pu remarquer que certains artistes utilisent maintenant cette tendance pour **créer un effet « pull »**, et concentrer la génération de revenus sur d'autres centres de profits. **La musique préenregistrée fait donc office ici d'outils de promotion et de publicité.**

Le projet Jiggabourg est un parfait exemple. Dans cette opération de communication pour le compte de la compagnie it goes^{xxxiii}, **un album entier pouvait être téléchargé gratuitement sur une plateforme type « blog ».**

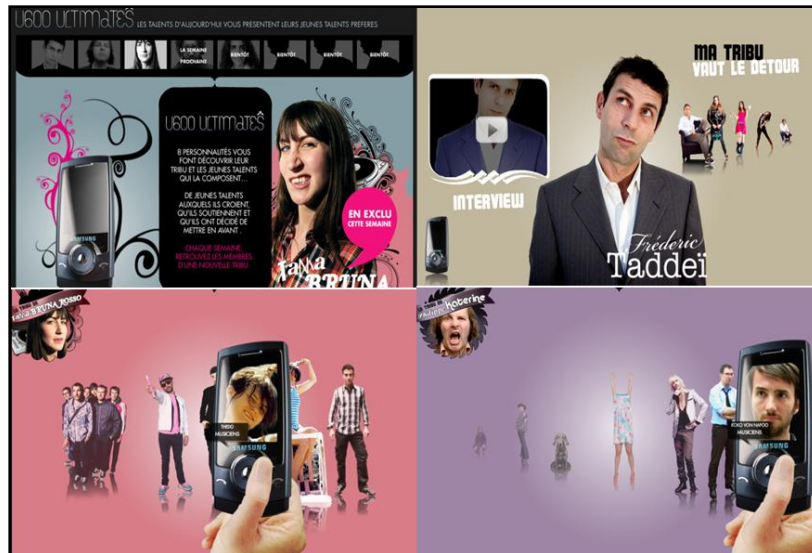


Le concept musical est attractif et ciblé. Internet est ici utilisé comme un **outil de « buzz »**, au service de la **communication gratuite par bouche à oreille.**

¹¹ Cf. Annexe 4

Un autre exemple éloquent concerne la campagne de Samsung, destinée à promouvoir leur dernier modèle de téléphone portable.

Le concept créatif de l'opération est le suivant ; des talents déjà connus, de divers domaines, présentent leur « tribu » de jeunes talents encore en « manque de notoriété ». Et, « cerise sur le gâteau », Samsung a décidé d'ajouter à son opération un concept de teasing pour tenir les internautes en haleine !



Dans notre exemple, on remarque que **l'aspect culturel dans son intégralité est utilisé comme vecteur promotionnel**, au service du marketing d'une marque et d'un produit.

Cette manœuvre commerciale permet de **faire connaître la marque et le produit de manière interactive et « intelligente »**. De plus, il **véhicule un message à connotation social et artistique**, ce qui est généralement considéré comme positif par le public cible.

Enfin, ce type de promotion permet aussi **d'améliorer l'impact de la publicité en proposant un contenu et des informations de qualité, susceptibles de soulever vraiment l'intérêt des visiteurs**.

b. PLUSIEURS OPPORTUNITES... A EXPLORER !

Au terme de cette analyse notre équipe d'entrepreneurs à fait plusieurs découvertes intéressantes. En creusant les causes de changement de l'industrie du disque, nous avons pu constater que plusieurs modèles économiques pouvaient être créés sur ce secteur.

Les nouvelles technologies et **la convergence avec l'IT est une « piste » importante**, dans le sens où la musique pourrait alors mieux s'intégrer dans l'univers de loisirs des consommateurs. Mais **des innovations pourraient permettre aussi de mettre la musique au service d'objectifs plus précis** que le simple aspect « entertainment » ; promouvoir un renouveau culturel avec de jeunes talents, être créateur d'ambiances & d'environnements musicaux pour l'événementiel ou encore améliorer l'efficacité publicitaires des annonceurs en ajoutant une nouvelle variable sensorielle, la musique...

Même si des potentiels de profit peuvent être détectés, il est relativement **complexe d'anticiper quels sont les modèles économiques qui sauront perdurer dans ce secteur en pleine métamorphose**.

5. ANALYSE CRITIQUE

Dans cette section du cas, nous nous proposons de porter une analyse critique sur la démarche qui a été employée par les entrepreneurs au cours de leurs investigations anticipatives.

Pour cela, nous soulignerons les différents enseignements que nous pouvons tirer de ce cas sur la démarche d'anticipation dans un contexte entrepreneurial. Ensuite, nous analyserons la méthodologie qui a été utilisée par l'équipe avant de terminer en proposant une ébauche de dispositif qui pourrait permettre aux porteurs de projet de continuer leurs recherches anticipatives.

a. LECONS DU CAS : ANTICIPER POUR ENTREPRENDRE

xix. Une démarche qui pousse à l'innovation

La création d'entreprise naît souvent de volontés individuelles d'innover. La première chose que nous soulignerons donc dans ce cas, est que la démarche anticipative permet **d'acquérir une attitude réceptive à l'innovation**.

Pour la plupart des jeunes entreprises, l'avancée dans la courbe d'expérience est un facteur concurrentiel handicapant. Mais en portant une analyse particulière aux contraintes de l'environnement, les entrepreneurs ont su découvrir le secteur progressivement, sous l'angle des **enjeux et des questions stratégiques du futur**.

En effet, les entrepreneurs ont démontré leurs volontés de créer une rupture dans l'industrie. L'exploration de modèles économiques basés sur des innovations d'usage et/ou financières et/ou sociales est là pour en témoigner. Ainsi, en structurant leurs approches anticipatives, ils ont détecté des opportunités évidentes qui « sortaient » la musique de son paradigme traditionnel, le monde de « l'entertainment ».

Cela leur a permis de **déceler de potentielles sources de différenciation** sur cette industrie peu attractive aux premiers abords. Ils ont aussi pu remarquer de **nouveaux marchés, émergents ou encore à créer**. Ces conclusions vont leur permettre d'orienter leurs décisions stratégiques dans le but d'exploiter certaines imperfections du secteur et de se lancer sur des niches attractives & profitables.

Nous concluons donc que la traque d'information à caractère anticipatif soutient l'effort d'innovation des entreprises, et les pousse à profiter des turbulences externes pour bâtir & adapter des avantages concurrentiels solides et soutenables.

xx. La particularité d'une industrie faisant face à une rupture technologique

Comme nous l'avons vu dans ce cas, l'industrie du disque a été très affectée par la dématérialisation des œuvres culturelles. Nous pouvons parler ici de réelle rupture technologique.

Nous constatons alors qu'il est **aisé dans ces conditions de discerner des signaux de changement très forts**. Comme cela a été montré dans le cas, de nombreuses données objectives telles que des « times series » on pu donner des éclosions d'analyse anticipative. De surcroît, l'ensemble de la population peut observer le changement se produire, de manière tangible. Nous bénéficions donc d'un foisonnement de sources informations & d'outil à caractère anticipatifs, qui vont permettre aux entrepreneurs d'orienter leurs raisonnements vers le futur.

Mais malgré l'arrivée certaine de ce bouleversement technologique, on peut voir aussi que les protagonistes du cas se trouvent dans l'incapacité de conclure sur un « business model » concret & unique. En effet, **l'analyse des différents futurs leur a permis d'entrevoir différentes avenues, mais en aucun cas d'en sélectionner un**.

L'analyse anticipative a donc permis ici d'identifier divers scénarios que les entrepreneurs devront ensuite adapter à leur mission & culture d'entreprise, ainsi qu'aux objectifs stratégiques qu'ils désirent atteindre à court, moyen et long terme.

xxi. Un secteur ou le changement est annoncé

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'industrie de l'édition & de la distribution de disque est un secteur où le changement est annoncé.

Ce simple fait **rend possible l'utilisation d'outils de diagnostic**, tel que le modèle de Porter, pour porter une analyse anticipative. Grâce au foisonnement d'information et à la multiplicité des signaux de changements, il devient plus aisé de prévoir quels seront les principaux indicateurs qui seront altérés, même dans le détail.

Un deuxième avantage est que de nombreuses « time series » sont disponibles. Même si leur caractère anticipatif est souvent limité, ils permettent avant tout de convaincre. En effet, ces **séries statistiques permettent de renforcer l'objectivité du raisonnement et l'impact de l'argumentation** (« Les changements sont là, et ont pu être quantifiés comme pouvez le constater par vous-même. »)

Enfin, nous signalerons que dans de tels cas, comme celui de l'industrie du disque, la vision du futur est relativement importante. Le secteur est touché par un changement de type phénomène et **les principaux leviers de changements ainsi que les grands mécanismes du marché sont facilement identifiables**.

De plus, la situation ne permet pas aux acteurs actuels d'adopter des corrections à court terme, mais bel et bien une nouvelle vision à long terme. L'approche par scénarios était donc incontournable afin de trouver des axes de solutions pérennes.

b. METHODOLOGIE EMPLOYEE

Penchons nous maintenant sur l'analyse de la méthode employée par les entrepreneurs pour répondre à la problématique d'anticipation.

xxii. Anticipation par rapports aux forces concurrentielles

Dans notre cas, la principale méthode utilisée par nos entrepreneurs pour mener leur analyse anticipative a été le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter. Comme cela a été évoqué plus haut, cette démarche est **pertinente par rapport au fait que l'industrie soit déjà en changement**, ce qui permet d'observer avec plus de précisions les turbulences qui affectent le secteur.

Nous ajouterons aussi que le modèle de la concurrence élargie a pour principale mission de mesurer l'attractivité d'un secteur. Or, il a été question dans notre travail de **quantifier l'attractivité future de l'industrie du disque, dans le cadre d'une problématique entrepreneuriale**. Il était donc judicieux de conduire ce type d'analyse afin de poser les bases d'un modèle économique profitable & pérenne sur une niche attractive.

xxiii. L'utilisation de time series

A de nombreuses reprises, des séries statistiques ont été utilisées dans la démarche anticipative. Elles ont notamment permis aux porteurs de projets **d'identifier certains changements clés**, et de repérer dans le temps des signaux d'évolution. Toutefois, même si certaines données ont permis d'établir des causes de relation à effet, **nous mettrons en doute le réel pouvoir anticipatif** de ces données. En effet, la plupart ne permettent que de soulever des problématiques « passées », qui ne tournent pas toujours les protagonistes vers le futur. Cependant, elles apportent un réel pouvoir de conviction à leur analyse, comme cela aura été évoqué dans les paragraphes précédents.

xxiv. L'élaboration des différents futurs

Comme nous l'avons vu auparavant, la vision du futur était un point important de notre cas qui concernait une industrie en pleine mutation. Les facteurs de changements clés étant « palpables », et il aurait été décevant de ne pas s'être attardé sur la manière dont peuvent évoluer ces différents facteurs.

Certains visionnaires, acteurs du secteur, essayiste, etc... ont publié des articles sur le devenir de l'industrie culturelle. Les entrepreneurs auraient pu étayer leur analyse de ces différentes visions. Nous concédons cependant que **la transformation de l'industrie étant imminente, l'approche « futurologique » peu perdre de sa crédibilité**.

xxv. Prédiction

Enfin, le dernier type d'outil qui aura été utilisé par les entrepreneurs dans ce cas aura été leur propre pouvoir de prédiction. En effet, on dénote clairement la démarche « projet », où les apprentissages se font progressivement, et où **la vision de l'entrepreneur se construit peu à peu selon une certaine part d'instinct**

Face à plusieurs signaux forts, **certaines pistes ont clairement été privilégiées**, notamment celle d'innovation de rupture ou encore des débouchés sur la publicité. Mais nous pourrions considérer ces manœuvres comme étant des **biais cognitifs inhérents aux personnalités & aux formations** des porteurs de projet et même si les entrepreneurs réalisés ont souvent été « visionnaires », nous mettrons en garde contre cette catégorie d'analyse « hâtive » qui **manque de rigueur & d'objectivité**.

c. PERSPECTIVES

Afin de permettre aux entrepreneurs de continuer le travail d'anticipation, nous concluons ce cas en proposant une matrice de ciblage. Cette dernière éclaire sur les thèmes « à surveiller » ainsi que sur les principales sources d'information à observer continuellement. Le tableau renseigne également les différents outils que nous recommandons d'utiliser pour chaque action anticipative.

Acteurs à surveiller	Justification	Dématérialisation de la musique	Réglementation	Innovation d'usage	Nouvelles applications
Logiciel libre	Le sujet du logiciel libre rejoint notre cas, dans le sens où la gratuité & l'aspect « collaboratif » ont chamboulé le secteur, avec un impact économique fort.			Analogie & Benchmarking	
SNEP	Véritable « banque de donnée » sur l'industrie, la SNEP est une ressource incontournable et une source convaincante pour les acteurs du secteur.	Analyses statistiques à partir de time series (Suivi & analyse des turbulences)		Analyses statistiques à partir de time series (Suivi & analyse des tendances)	
SACEM	Une des missions de cet organisme privé est d'informer sur le droit de diffusion et de reproduction de la musique. C'est donc un acteur important au niveau juridique , qu'il faudra surveiller.		Scénarios (Identifier dans le détail les leviers du changement qui empêcherait l'apparition de certains modèles économiques)		
UPFI	L'Union des Producteurs Phonographiques Français Indépendants est un acteur tout à fait intéressant de par sa vision culturelle & son activisme sur l'industrie. Cela peut-être une source d'inspiration pour une innovation sociale .				
Annonceurs divers	Nous avons vu dans le cas que les revenus publicitaires étaient une excellente « piste » en vue d'innovation financière et/ou organisationnelle .			Enaction & Préviation (Analyse de tendance & pilotage stratégique en temps réel)	
Opérateurs de téléphonie	Ce sont des acteurs principaux qui agissent pour la convergence entre la musique & la technologie nomade qu'il est important de connaître vu la fusion de plus en plus forte entre les technologies IT & la musique. En plus de cela, les opérateurs mobiles ont montré ces dernières années des modèles économiques en relation avec la musique relativement innovant. ^{xxxiv}	Analyses statistiques à partir de time series (Suivi & analyse des tendances)		Analyse des relations de cause à effet (Identifier des points clés de changement afin d'anticiper)	
Constructeurs d'appareils nomades		Roadmap technologique		Diagnostic SWOT	
Plateformes de téléchargement légal actuelles & à venir	La grande notoriété & l'adoption progressive de ces modèles économiques vont permettre aux entrepreneurs d'anticiper avec plus de facilité des positionnement stratégiques alternatifs qui favoriseront l'innovation de rupture		Enaction et/ou prévisions (Analyse de tendance & pilotage stratégique en temps réel)		

6. ANNEXES

a. ANNEXE 1 : I-Tunes se lance dans la musique sans DRM

Les dernières nouvelles de la célèbre plateforme de téléchargement légal, iTunes, sont totalement à l'image de cette tendance « ouverte » et cet esprit de communautarisme qui règne autour de la musique. **L'entreprise lance aujourd'hui des musiques exonérées de « Digital Rights Management »** ce qui offre donc la possibilité au gens de « manipuler » le contenu sans limite et de le reproduire selon leurs envies. D'autres plateformes, comme Airtist.com, avancent la même caractéristique.

The image is a promotional graphic for iTunes Plus. At the top, it says 'iTunes Nouvelle fonctionnalité' in a light blue font. Below that, 'iTunes Plus' is written in large, bold white letters. Underneath, 'Musique de meilleure qualité, sans DRM' is written in a smaller white font. The background is dark with some blue and green bokeh effects. At the bottom, there is a dark grey box containing three paragraphs of white text. The first paragraph describes the benefits of EMI music without DRM, such as unlimited burning and transfers. The second paragraph lists artists like Paul McCartney, Rolling Stones, Norah Jones, and Coldplay, and mentions prices. The third paragraph mentions updating EMI tracks for 0,30 €. At the bottom left of the box, it says 'Plus d'info' with a circular arrow icon.

iTunes Nouvelle fonctionnalité


iTunes Plus

Musique de meilleure qualité, sans DRM

Vous pouvez désormais télécharger de la musique EMI exempte des règles et restrictions DRM. Avec iTunes Plus, vous êtes libre de graver la musique téléchargée sur iTunes sur autant de CD que vous le souhaitez, de la transférer sur un nombre infini d'ordinateurs (Mac ou PC) ou de la synchroniser sur de nombreux appareils. Grâce à son codage au format AAC à 256 kbits/s, votre musique iTunes Plus est pratiquement identique à l'enregistrement original. Vérifiez-le par vous-même : vous pouvez écouter tous les morceaux iTunes Plus avant de les acheter.

La musique iTunes Plus est désormais disponible pour de nombreux artistes EMI, notamment Paul McCartney, les Rolling Stones, Norah Jones et Coldplay. Les clips vidéo EMI exempts de droits DRM coûtent toujours 2,49 € et les morceaux 1,29 €.

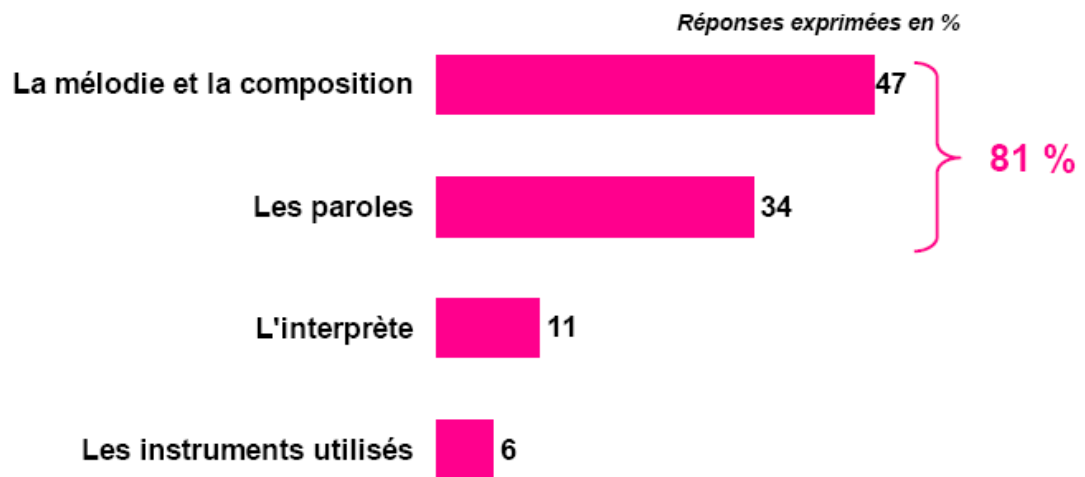
Pour couronner le tout, vous pouvez également actualiser les morceaux EMI de votre collection iTunes pour seulement 0,30 € chacun.

Plus d'info 

b. ANNEXE 2 : Extrait de l'enquête sur « Les Français et la musique »

Les Français sont surtout sensibles à la création, avant l'interprétation

□ *Quel est l'aspect le plus important dans votre appréciation de la qualité d'une chanson ?*



Source: TNS Sofres « Les français et la musique » (2005)

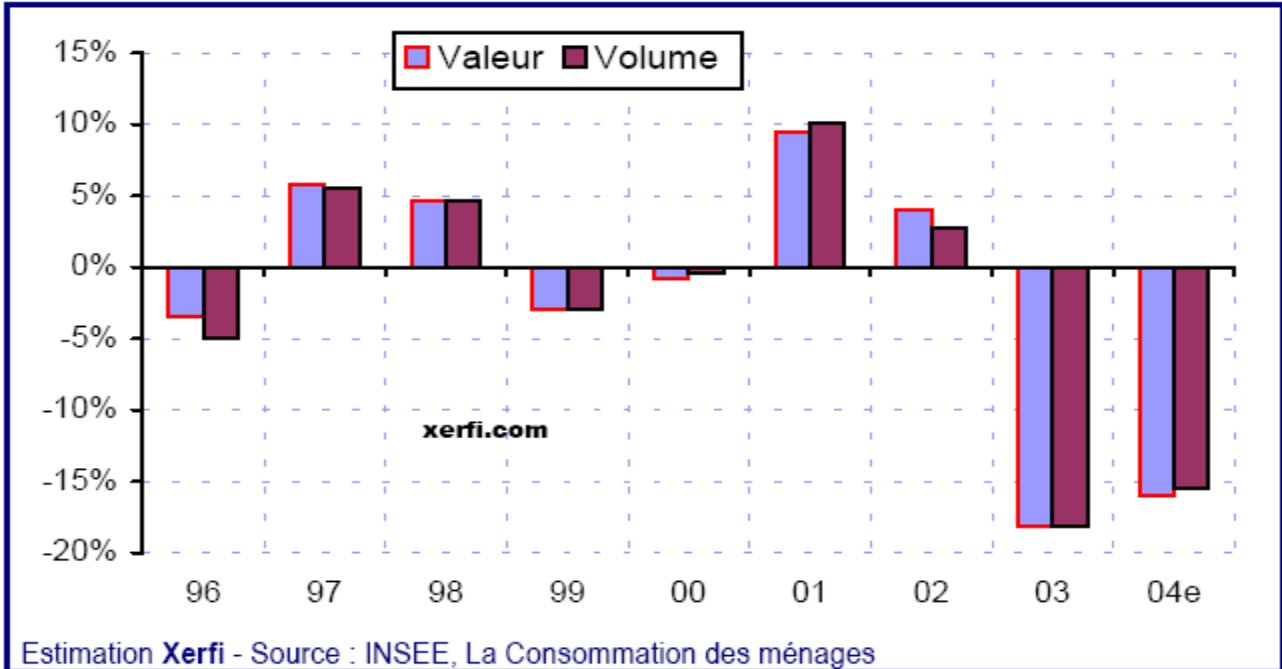
Le public français est « prêt » à s'ouvrir ; comme le démontre le graphique ci contre,

- ils évaluent la qualité d'une œuvre musicale d'abord selon le critère «Mélodie et Composition» (47%),
- puis selon le critère «Parole» (34%),
- bien devant l'identité de l'interprète (11%), qui contrairement aux a priori, arrive loin derrière.

c. ANNEXE 3 : Signal faible dans la consommation de disque des ménages

La consommation de disques des ménages

unité : %, variation annuelle



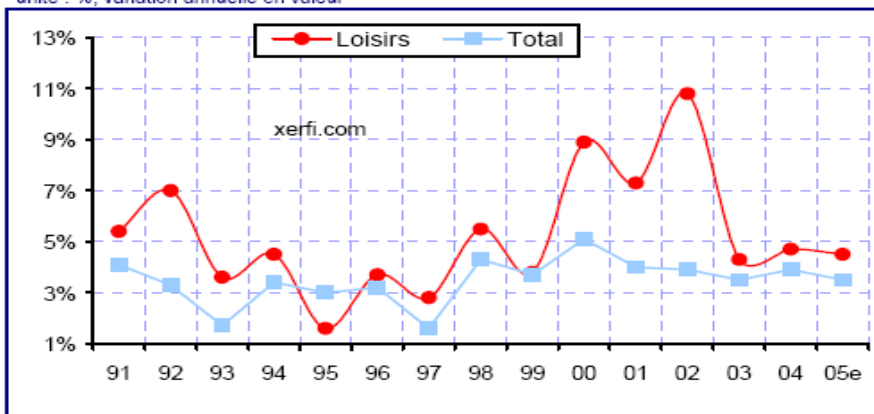
Etude « Disque (édition & distribution) », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

Sur les deux dernières années, la **dégringolade à deux chiffres de la consommation de disques des ménages est alarmante**. Précédemment, nous avons émis l'hypothèse comme quoi la chute de l'industrie du disque serait principalement due à un **problème de non-anticipation des supports dématérialisés**, qui s'imposent de plus en plus comme un standard aujourd'hui.

Or, on pourra remarquer que l'industrie à « manquer » un signal faible : en 99 et 00, la consommation « stagne » malgré une augmentation de la consommation des loisirs raisonnable (cf. graphique ci-dessous). Etrangement, c'est en 1999 que le phénomène « Napster » a explosé, puis c'est en 2000 que la petite organisation américaine a été obligé de « passer » d'un concept gratuit à un modèle de licence.

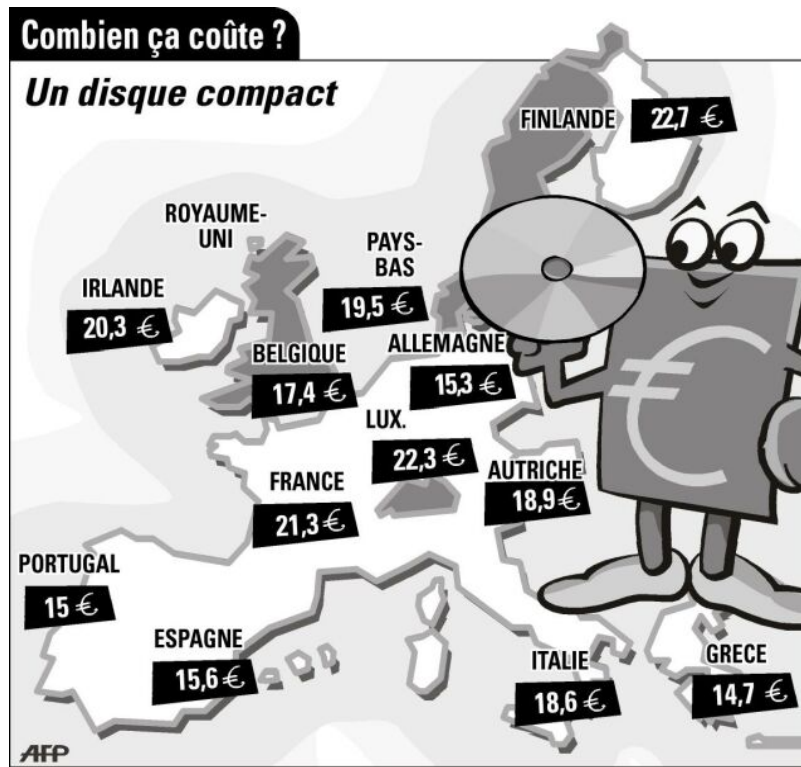
Consommation de loisirs des ménages

unité : %, variation annuelle en valeur



Sur cet exemple, on conclura alors que **les consommateurs, eux, étaient prêts depuis un certain temps à adopter les supports dématérialisés** et que nous pouvions être sûr que cette nouvelle habitude de consommation impacterait l'industrie du disque.

d. ANNEXE 4 : les majors s'accordent sur le prix psychologiques



(Source : www.lalibre.fr, mis en ligne le 14/12/2001.)

Comme on aura pu le remarquer avec les 3 exemples ci-dessus, il est possible aujourd'hui de se procurer les toutes dernières nouveautés pour moins de 15 €, alors qu'il aurait fallu compter une moyenne de 21,30 € en 2002 (cf. carte ci-contre).

En 2002, l'agacement des consommateurs se faisait déjà sentir, à en croire l'extrait de cet article : « Parmi les justifications les plus communes au piratage [...], le prix prohibitif des albums est [...] en première place. Il n'est pas rare en effet de voir le prix d'un CD dépasser les 20 euros, une somme de moins en moins en phase avec la valeur attribuée à une dizaine de titres. **Est-il justifié pour l'industrie du disque de vendre ses produits à de tels prix ?** »

(Extrait d'un article publié le Jeudi 20 novembre 2003 sur <http://www.ratiatum.com>)

7. SOURCES & ANNOTATIONS

ⁱ Ce projet concerne la création d'une agence de rich media, spécialisée dans le marketing musical pour des applications publicitaires & promotionnelles. Cette aventure a débuté en Octobre 2006. L'organisation est en cours de dépôt des statuts, et compte se développer commercialement courant 2008. Les fondateurs ont stratégiquement positionné leur offre sur un socle « équitable » en prenant pour principaux fournisseurs de musique les jeunes talents musiciens qui exercent leur passion en dehors du circuit balisé & institutionnalisé de la culture. L'entreprise a donc pour vocation d'un côté à améliorer les performances commerciales des annonceurs, et de l'autre à augmenter la notoriété de jeunes créatifs talentueux.

ⁱⁱ Source : Les Echos du Mercredi 17 janvier 2007, Grégoire Poussielgue

ⁱⁱⁱ « Le terme de « licence globale », jusqu'à présent confidentiel, s'est trouvé au centre des débats de l'Assemblée nationale concernant le projet de loi relatif au droit d'auteur sur Internet, texte dont l'examen a été reporté à janvier 2006. Cette licence était au cœur de deux amendements votés mercredi 21 décembre qui ont mis le feu dans la majorité UMP. Elle vise à légaliser le piratage d'œuvres à condition que l'internaute paie, en plus de son abonnement à Internet, quelques euros par mois, qui seraient reversés à la filière culturelle. Les pratiques de 8 millions de personnes en France seraient légalisées. Mais le mécanisme de la licence globale soulève des questions techniques, juridiques et économiques » (Source : Le Monde, Nicole Vulser, 25 Décembre 2005)

^{iv} Etude « Disque (édition & distribution) », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^v Etude « Vidéo et DVD (édition & distribution) », parue en Août 2006 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^{vi} Etude « Disque (édition & distribution) », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^{vii} Aujourd'hui, on peut trouver des disques vierges pour moins d'1€ : le CD, tel que nous l'utilisons aujourd'hui, substitue les autres supports de sauvegardes et représente un objet « banal », ce qui n'était pas réellement le cas dans le passé. Même pour un CD musical, le pressage des coûts coûte en moyenne entre 0,50 et 0,70 €. (Source : Extrait d'un article publié le Jeudi 20 novembre 2003 sur <http://www.ratiatum.com>)

^{viii} Selon les chiffres de la SNEP (www.disqueenfrance.com), le marché français a vu une baisse de -50% dans la commercialisation de singles de nouveaux talents francophones entre le 1^{er} semestre 2002 et le premier semestre 2006.

^{ix} En 2002, 2003 et 2004, les investissements marketing de l'industrie du disque ont atteint respectivement 163, 174 et 178 millions €. Aujourd'hui, ces derniers ont été ramenés à 130 millions € mais continuent de représenter un fort pourcentage de chaque disque vendu, soit 31% (Source : SNEP)

^x « [...] Pour les producteurs [...] la France détient, selon eux, la palme mondiale de la piraterie numérique, alors que l'année dernière le débat sur la licence globale dans le cadre du vote de la loi sur le droit d'auteur a exacerbé la fracture entre les tenants du gratuit et du payant. » (Source : Les Echos du Mercredi 17 janvier 2007, Grégoire Poussielgue)

^{xi} Selon les chiffres de la SNEP (www.disqueenfrance.com), le CA de l'ensemble des nouveautés, francophones et internationales, a connu une baisse d'environ -40% entre 2002 et 2005, en passant de 800 millions € à 500 millions €.

^{xii} Source : Site WEB de la SNEP : <http://www.disqueenfrance.com>

^{xiii} Tout consommateur perçoit bien que les « efforts » nécessaires pour acquérir un produit augmentent virtuellement le prix du dit produit ; si un homme doit faire 2 km pour acheter des cigarettes, le coût d'acquisition de la marchandise pour lui ne sera pas le même que si le bureau de tabac se trouvait en bas de sa porte !

^{xiv} « Une convention sur la cyber criminalité a été rédigé par le Conseil de l'Europe en 2001 pour prévoir une politique pénale commune contre ce type de délits. Le texte traite notamment des atteintes au droit d'auteur. En mai 2001, l'Union européenne a approuvé une directive sur le copyright s'inspirant en partie du Digital Millenium Copyright Act américain voté en 1998. Une disposition controversée du texte, appliquée strictement, pourrait rendre difficile, voire impossible, la copie privée, pourtant autorisé dans le cadre familial dans la plupart des pays européens, pour la plupart des disques protégés, par un dispositif anticopie. Sa transposition dans le droit français s'effectue par le biais du projet de loi Droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information. Son examen par le parlement est reporté depuis deux ans. » (Source : Etude « Disque « édition & distribution », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi)

^{xv} « Quelques 400 millions d'enregistrements musicaux ont été téléchargés en 2005, c'est-à-dire plus de 20 fois plus qu'en 2003. Et ce chiffre ne prend pas en compte le marché de la musique distribuée via la téléphonie mobile, marché dont la valeur équivaut approximativement à celui des téléchargements de musique en ligne » (Source : John Kennedy, PDG de l'IFPI dans le rapport sur la musique en ligne 2006)

^{xvi} Source : Radio BFM, « 12heures – 15 heures, spécial Cannes, le business du cinéma » du Mercredi 17 mai 2007

^{xvii} Source : John Kennedy, PDG de l'IFPI dans le rapport sur la musique en ligne 2006

^{xviii} Alors que les ventes de MP3 et autres SmartPhones décollaient (cf. tableau ci-dessous), ces derniers ont cherché à continuer à vendre des supports CD & DVD et ne se sont mis à commercialiser des contenus dématérialisés qu'en 2003.

Croissance du nombre d'appareils numériques vendus (source SIPEC via Xerfi)

1998	1999	2000	2001	2002	2003
+120%	+103,4%	+85,5%	+75,9%	+86,6%	+145,4%

^{xix} Voici quelques témoignages au sujet de la gratuité de la culture que nous avons rencontré durant notre recherche. Cet extrait est issu d'un débat paru dans le *Nouvel Observateur* de la semaine du Jeudi du 22 Mars:

Denis Olivennes [PDG de la Fnac] : Cette personnalité fait partie de ceux qui « [...]pensent que ce mouvement est trop dangereux pour qu'on le laisse se déployer sans garde fous, qu'il menace à ce point la création et la diversité culturelle qu'on doit, collectivement, se demander comment maîtriser cet incontestable progrès technique. [...] la probabilité qu'on ait autant de talents qu'aujourd'hui, si les gens n'en vivent pas, est réduite. Rémunérer les artistes est donc nécessaire. [...]L'économie de marché d'internet est très dynamique pour la technologie et très destructrice pour la création. [...]L'idée d'espionner, dans les milliards d'échanges, qui a consommé quoi, pour ensuite taxer et répartir les droits entre les auteurs, c'est Big Brother. Donc le paiement à l'acte, l'abonnement et le forfait [...] En France, en 2005, on a téléchargé de manière sauvage 1 milliard de fichiers musicaux [...].La jouissance, pour le consommateur, c'est l'accès à l'infini et à l'abondance. Donc l'objectif n'est pas d'abolir le piratage, mais d'arriver à limiter le téléchargement sauvage pour maintenir un développement de la création financée [...]Le droit d'auteur peut survivre à la victoire totale de l'immatériel. [...]On aurait été beaucoup plus efficace si on avait engagé la responsabilité financière des fournisseurs d'accès.[...] Le nouvel univers de la gratuité nous a envahis.»

Jacques Attali [Essayiste futurologue] : « Beaucoup d'oeuvres d'art dans l'Antiquité étaient produites et accessibles gratuitement. Puis la musique et les autres arts [...] ont continué à être créées pour d'autres motifs que l'argent. [...]Le premier combat à mener, c'est contre le commerce illicite de produits culturels, pas contre leur gratuité. L'expérience historique a montré qu'on ne résiste pas à une révolution technologique. Et je ne vois pas en quoi cette révolution serait désastreuse, pour l'art [...] Grâce à la mise à disposition gratuite des oeuvres, le spectacle vivant va être un élément déterminant de [la] rémunération [des artistes]. [...]Les profits seront faits sur les objets qui permettent cette consommation. Sans consommation gratuite de musique, il n'y aurait pas d'iPod. [...]Sur 20 milliards de fichiers musicaux qui circulent tous les ans, 5% seulement sont vendus. [...]le virtuel va provoquer la naissance d'une économie de l'art radicalement nouvelle. »

^{xx} Source : Les Echos – 22 & 23/06/07, Charles de Laubier (L'électronique grand public s'oppose aux taxes sur les matériels »

^{xxi} Source : Radio BFM, « 12heures – 15 heures, spécial Cannes, le business du cinéma » du Mercredi 17 mai 2007

^{xxii} Etude « Disque (édition & distribution », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^{xxiii} Source : Les Echos - 21/06/07

^{xxiv} Etude « Disque (édition & distribution », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^{xxv} La Sacem recense déjà 110 000 sociétaires (Source : Rapport d'Activité Sacem 2005) et l'Insee évalue à 13% de la population française le nombre de gens pratiquant la musique de manière « amateur » (Source : Insee 2005).

^{xxvi} Source : <http://www.disqueenfrance.com>

^{xxvii} Etude « Disque (édition & distribution », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^{xxviii} **Selon la SNEP, la vente d'un disque revient à hauteur de 52% à la maison de disque.** Ce chiffre peut monter jusqu'à 80%, ce qui « comprime » réellement les bénéfices des fournisseurs artistiques, qu'ils soient auteur, compositeurs ou interprètes.

^{xxix} Etude « Disque (édition & distribution », parue en Mai 2005 par le cabinet d'études sectorielles Xerfi

^{xxx} En 1985, les loisirs audiovisuels représentaient 9% du budget loisir des ménages, contre 18% en 2003 (Source : Insee)

^{xxxi} Rappelons que le prix psychologique est le prix d'acceptabilité. C'est-à-dire qu'il représente le « niveau ou tranche de prix jugés acceptables par un consommateur ou par une majorité de consommateurs pour un produit déterminé » (Source : Mercator, 7^{ème} Edition, 2003, Dunod, p.1136)

^{xxxii} « Les blogs également peuvent avoir un impact sur le choix d'un site. 44 % des internautes interrogés par Benchmark Group déclarent en effet s'en être servis pour choisir le site sur lequel ils ont réservé leur voyage. Au delà, les blogs ont une influence sur les destinations choisies. Ainsi, 59 % des internautes admettent qu'ils ont eu envie de visiter un pays ou une région suite à la lecture d'un blog. Un outil qui peut également avoir les effets inverses et dissuader les internautes de visiter une région. Le pouvoir de prescription des blogs semble donc, a priori, ne pas être anodin. En user peut-être un plus, à condition de bien le faire. » (Source : Journal du Net)

^{xxxiii} Plus d'information sur <http://www.itgoes.podemus.com/>

^{xxxiv} Pour illustrer l'effort d'innovation en relation avec la musique des opérateurs de téléphonie mobile, nous donnerons l'exemple de l'E-label « Black Mamba » qui a entièrement dématérialisé ces activités, et même les artistes ! Or, le créateur de ce business n'est autre que leader mondial de la téléphonie mobile : Orange. Pour plus d'information, www.blackmamba.net