



**HEC Montréal**

**Modèles d'affaires et création de valeur à l'ère d'Internet et de la numérisation :  
les cas Spotify, Megaupload et Misteur Label**

**Par**

**Joëlle Bissonnette**

**Sciences de la gestion  
(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Décembre 2012  
© Joëlle Bissonnette, 2012

## Résumé

Depuis l'avènement d'Internet et de la numérisation, nombre d'industries ont vu leurs façons de faire considérablement remises en question. Dans l'industrie de la musique, l'une des premières touchées par ces phénomènes technologiques, de nouveaux modes de consommation sont apparus. Ceux-ci facilitent l'accès à la musique et son partage à l'échelle internationale. Ils favorisent une plus grande diversité dans les habitudes et les goûts des consommateurs et vont jusqu'à redéfinir les rôles de ces derniers. Cependant, ils bouleversent la façon dont sont rémunérées la création, la production et la mise en marché de cette musique.

Ces impacts d'Internet et de la numérisation se sont graduellement répandus aux industries de la télévision, du cinéma, de la presse écrite, du livre et du jeu vidéo, soit à l'ensemble des industries de la culture et de l'information, dont fait aussi partie l'industrie de la musique. En vertu de caractéristiques communes, elles sont aujourd'hui toutes touchées de façon semblable par ces transformations technologiques. Ainsi, bien qu'il ne se soit jamais écouté, lu, vu et utilisé autant de biens culturels et informationnels, grâce à de nouveaux modes de partage et de consommation issus d'Internet et de la numérisation, jamais n'a-t-il été aussi difficile pour les entreprises de ces industries d'atteindre la rentabilité.

Or, certaines de ces entreprises se distinguent par des modèles d'affaires innovants, qui leur permettent d'être rentables. Ce mémoire a pour but d'identifier quelques-unes de ces entreprises, d'étudier leurs modèles d'affaires et d'analyser ce qui favorise leur rentabilité. L'objectif consiste à trouver des façons, pour l'industrie de la musique et l'ensemble des industries de la culture et de l'information, de même que pour d'autres industries, de faire face aux impacts d'Internet et de la numérisation et de tirer profit des opportunités que présentent ces phénomènes technologiques.

Pour y arriver, ce mémoire présente d'abord une revue de la littérature qui permet d'acquérir une meilleure compréhension d'Internet et de la numérisation, ainsi que de leurs impacts sur les modèles d'affaires et, plus précisément, sur les modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information. Il pose également, sur la base des théories de la contingence, que la rentabilité d'une entreprise est sous-tendue par une bonne adéquation avec son contexte.

Puis, par la méthode des cas (Yin, 2009), les modèles d'affaires des trois entreprises suivantes, de même que le contexte dans lequel elles s'inscrivent, sont présentés dans le détail, en suivant le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) :

- La première entreprise, Spotify, est un service de musique en ligne originaire de Suède, qui a connu une ascension fulgurante depuis son lancement en 2006 ;
- La seconde, Megaupload, est un service d'hébergement Web de multiples contenus culturels et informationnels (films, émissions de télévision, enregistrements sonores, livres électroniques, images, jeux vidéo et autres logiciels informatiques), déclaré illégal par la justice américaine en janvier 2012, pour avoir permis la reproduction et la distribution, sans autorisation, de contenu protégé par droit d'auteur, mais qui présente un modèle d'affaires qui mérite l'attention, tant par sa popularité auprès du public que par sa performance ;

- La troisième, Misteur Label, est une maison de disques québécoise, qui se présente comme un modèle d'innovation et de créativité, d'abord au Québec et de plus en plus à l'international, où elle étend ses activités.

L'analyse de ces trois cas, menée selon l'approche de la *grounded theory*, a permis de dégager neuf principes d'adéquation au contexte marqué par Internet et la numérisation, que peuvent adopter les entreprises pour favoriser la rentabilité de leurs modèles d'affaires, soit :

- 1) S'adapter aux comportements développés par les internautes à l'égard des biens culturels et informationnels plutôt qu'essayer de les contrer ;
- 2) Dépasser les frontières grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques et s'adresser à un marché global ;
- 3) Faire preuve de flexibilité dans sa proposition de valeur et dans ses façons de faire ;
- 4) Retenir une solution technique qui présente une plus-value par rapport aux offres illégales ;
- 5) User de marketing relationnel et susciter l'engagement affectif des clients ;
- 6) Faire participer les clients à la création de valeur, dans le cadre d'un nouveau contrat social client-entreprise inspiré des plateformes de piratage ;
- 7) Offrir une expérience aux clients en misant sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels ;
- 8) User d'un leadership de vision et de subversion ;
- 9) Définir sa position à l'égard du respect des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle, puisqu'il n'existe pas de voie à suivre en la matière qui appuie assurément la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur créée.

Enfin, une réflexion sur les implications de cette recherche pour les chercheurs et les praticiens, qui tient compte des limites de ce mémoire et propose quelques avenues de recherches futures, est présentée en conclusion.

## **Mots clés**

Commerce électronique, création de valeur, e-business, industries de la culture et de l'information, industrie du disque, industrie musicale, innovation, Internet, modèle d'affaires, numérisation.

## Table des matières

Résumé .....	ii
Mots clés .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux .....	ix
Liste des figures .....	x
Liste des abréviations et des sigles utilisés .....	xii
Remerciements .....	xiii
<b>CHAPITRE I : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problématique : la crise de l'industrie de la musique .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Le format MP3 et la diffusion des connexions Internet à haute vitesse .....	2
1.1.2 Le téléchargement* illégal : de <i>Napster</i> au pair-à-pair* .....	3
1.1.3 La chute des ventes de CD .....	5
1.1.4 Un problème de rentabilisation de la création de valeur .....	7
<b>1.2 Objectif et démarche de recherche .....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Portée du mémoire .....	10
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Introduction et plan de la section .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Les modèles d'affaires .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Définitions du concept de modèle d'affaires .....	15
2.2.2 Descriptions des composantes des modèles d'affaires .....	20
<b>2.3 Les modèles d'affaires face à Internet et à la numérisation .....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Internet et la numérisation .....	31
2.3.2 Les impacts d'Internet et de la numérisation sur les modèles d'affaires .....	36
<b>2.4 Les industries de l'information et de la culture .....</b>	<b>48</b>
2.4.1 Catégories et caractéristiques .....	48
2.4.2 Les réactions des industries de l'information et de la culture : à la recherche de nouveaux modèles d'affaires .....	55
<b>2.5 Les théories de la contingence .....</b>	<b>77</b>
2.5.1 Le champ de la stratégie et les théories de la contingence .....	77

2.5.2	Les fondements des théories de la contingence.....	77
2.5.3	Au-delà des théories de la contingence : déterminisme, libre choix et choix stratégique .....	78
<b>2.6</b>	<b>Théories de la contingence et modèles d'affaires .....</b>	<b>80</b>
2.6.1	Limites des théories de la contingence.....	80
2.6.2	Contribution théorique.....	80
<b>2.7</b>	<b>Conclusion de la revue de la littérature .....</b>	<b>83</b>
2.7.1	Questions de recherche.....	84
<b>CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>		<b>86</b>
<b>3.1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2</b>	<b>Choix de la méthode de présentation des données .....</b>	<b>88</b>
3.2.1	La méthode par cas .....	88
3.2.2	Design de la recherche .....	89
3.2.3	La construction des cas .....	92
<b>3.3</b>	<b>L'analyse des données .....</b>	<b>99</b>
3.3.1	Structure de l'analyse .....	99
3.3.2	Choix de la méthode d'analyse des données .....	100
3.3.3	Confrontation avec les connaissances actuelles .....	104
<b>3.4</b>	<b>Conclusion du cadre méthodologique et plan des prochains chapitres .....</b>	<b>105</b>
<b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES – SPOTIFY .....</b>		<b>106</b>
<b>4.1</b>	<b>Cas Spotify.....</b>	<b>107</b>
4.1.1	Introduction .....	107
4.1.2	Les origines et le contexte .....	108
4.1.3	Le modèle d'affaires de Spotify.....	116
4.1.4	Conclusion du cas Spotify.....	137
4.1.5	Spotify en bref.....	139
<b>4.2</b>	<b>Analyse du cas Spotify .....</b>	<b>141</b>
4.2.1	Introduction .....	141
4.2.2	Crise de l'industrie de la musique et piratage : l'art d'embrasser son contexte .....	142
4.2.3	Les clients : l'art de créer un nouveau contrat social clients-entreprise.....	144
4.2.4	L'homme derrière Spotify : l'art d'exercer un leadership créateur de valeur.....	148
4.2.5	L'intégration sociale : l'art d'exploiter le potentiel social et identitaire de la musique .....	152

4.2.6	Les contraintes à la rentabilité du modèle d'affaires de Spotify.....	155
4.2.7	Conclusion de l'analyse du cas Spotify.....	159
<b>CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES – MEGAUPLOAD .....</b>		<b>160</b>
<b>5.1</b>	<b>Cas Megaupload.....</b>	<b>161</b>
5.1.1	Introduction .....	161
5.1.2	Le contexte .....	163
5.1.3	Le modèle d'affaires de Megaupload.....	174
5.1.4	Conclusion du cas Megaupload.....	182
5.1.5	Megaupload en bref.....	187
<b>5.2</b>	<b>ANALYSE DU CAS MEGAUPLOAD .....</b>	<b>189</b>
5.2.1	Introduction .....	189
5.2.2	Le succès de Megaupload auprès des internautes : se distinguer par la globalité et la flexibilité.....	190
5.2.3	La rentabilité du modèle d'affaires : l'art de faire participer les internautes à la création de valeur .....	193
5.2.4	Kim Dotcom : la contingence entre un leader subversif et un contexte de crise .....	197
5.2.5	Les facteurs d'échec de Megaupload .....	202
5.2.6	Conclusion de l'analyse du cas Megaupload.....	207
<b>CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES – MISTEUR LABEL .....</b>		<b>208</b>
<b>6.1</b>	<b>CAS MISTEUR LABEL.....</b>	<b>209</b>
6.1.1	Introduction .....	209
6.1.2	Les origines.....	213
6.1.3	Le modèle d'affaires de Misteur Label.....	219
6.1.4	Conclusion .....	239
6.1.5	Misteur Label en bref.....	242
<b>6.2</b>	<b>Analyse du cas Misteur Label.....</b>	<b>244</b>
6.2.1	Introduction .....	244
6.2.2	L'art de comprendre le contexte pour aller chercher un maximum de clients.....	245
6.2.3	L'art de se distinguer par la flexibilité et la relation client.....	248
6.2.4	Faire participer les clients à la création de valeur.....	250
6.2.5	Leadership participatif et subversif de Guillaume Déziel .....	254
6.2.6	Conclusion de l'analyse du cas Misteur Label.....	258

<b>CHAPITRE VII : DISCUSSION – ANALYSE INTER-CAS .....</b>	<b>261</b>
<b>7.1 Introduction .....</b>	<b>262</b>
<b>7.2 Les principes .....</b>	<b>264</b>
7.2.1 Principe #1 : S'adapter aux comportements développés par les internautes à l'égard des biens culturels et informationnels .....	264
7.2.2 Principe #2 : Dépasser les frontières grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques .....	266
7.2.3 Principe #3 : Faire preuve de flexibilité dans sa proposition de valeur et dans ses façons de faire .....	267
7.2.4 Principe #4 : Retenir une solution technique qui présente une plus-value par rapport aux offres illégales .....	271
7.2.5 Principe #5 : User de marketing relationnel et susciter l'engagement affectif .....	274
7.2.6 Principe #6 : Faire participer les clients à la création de valeur, dans le cadre d'un nouveau contrat social client-entreprise inspiré des plateformes de piratage .....	278
7.2.7 Principe #7 : Offrir une expérience aux clients, en misant sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels .....	280
7.2.8 Principe #8 : User d'un leadership de vision et de subversion .....	283
7.2.9 Principe #9 : Définir sa position à l'égard des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle .....	286
<b>7.3 Conclusion de l'analyse inter-cas .....</b>	<b>289</b>
<b>CHAPITRE VIII : CONCLUSION .....</b>	<b>290</b>
<b>8.1 Introduction .....</b>	<b>291</b>
<b>8.2 Implications de la recherche .....</b>	<b>294</b>
<b>8.3 Limites de la recherche .....</b>	<b>298</b>
<b>8.4 Avenues de recherches futures .....</b>	<b>300</b>
<b>Annexe 1 : Glossaire.....</b>	<b>303</b>
<b>Annexe 2 : Typologies de modèles d'affaires sur Internet .....</b>	<b>305</b>
Timmers (1998) .....	305
Tapscott, Lowy et Ticoll (2000).....	307
Rappa (2001) .....	308
Weill et Vitale (2001) .....	309

Afuah et Tucci (2003).....	311
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>313</b>
<b>Monographies, articles de périodique et autres publications .....</b>	<b>313</b>
<b>Sites Web et réseaux sociaux .....</b>	<b>327</b>

## Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Récapitulatif des définitions du concept de modèle d'affaires .....	19
Tableau 2.2 : Les composantes de modèles d'affaires selon Afuah et Tucci (2003).....	22
Tableau 2.3 : Récapitulatif des composantes de modèles d'affaires.....	29
Tableau 2.4 : « Activities for embracing the Web 2.0 in existing Internet businesses » (Wirtz <i>et al.</i> , 2010) .....	45
Tableau 2.5 : Industries de l'information et de la culture .....	50
Tableau 2.6 : Entreprises les plus souvent citées dans la littérature consultée .....	51
Tableau 2.7: « Advantages and disadvantages of legal distribution » .....	71
Tableau 2.8 : Les modèles de la gratuité .....	74
Tableau 7.1 : Principes d'adéquation des modèles d'affaires analysés au contexte marqué par Internet et la numérisation .....	263
Tableau A 1.1 : Vocabulaire relatif à Internet, à l'informatique et à la musique.....	303
Tableau A 2.1 : Typologie de modèles d'affaires de Timmers (1998) .....	305
Tableau A 2.2 : Typologie de modèles d'affaires de Tapscott, Lowy et Ticoll (2000).....	307
Tableau A 2.3 : Typologie de modèles d'affaires de Rappa (2001) .....	308
Tableau A 2.4 : Typologie de modèles d'affaires de Weill et Vitale (2001) .....	310

## Liste des figures

Figure 2.1 : Le modèle d'affaires selon Gary Hamel (2000) .....	23
Figure 2.2 : Le modèle d'affaires selon Teece (2010) .....	25
Figure 2.3 : Le modèle d'affaires selon Osterwalder et Pigneur (2010) .....	26
Figure 2.4 : La pénétration d'Internet dans les foyers, selon Cisco Systems (2012) .....	35
Figure 2.5 : Théories de la contingence et modèle d'affaires .....	82
Figure 4.1 : Compte Twitter de Spotify au 6 mars 2012, où l'entreprise demande à ses utilisateurs quelle est leur application préférée .....	121
Figure 4.2 : Compte Facebook de Spotify au 8 mars 2012, avec une liste de lecture thématique à partager .....	122
Figure 4.3 : Sur Twitter, le <i>Hashtag</i> #thursplay, sous lequel sont réunies les listes d'écoute partagées chaque jeudi par les utilisateurs de Spotify .....	123
Figure 4.4 : Compte Twitter SpotifyPlaylists, sur lequel l'entreprise et ses utilisateurs se partagent des listes d'écoute .....	123
Figure 4.5 : Le modèle d'affaires de Spotify selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) .....	140
Figure 5.1 : Moteur de recherche de TVLinks (2012) .....	164
Figure 5.2 : Résultats de recherche sur TVLinks (2012) .....	165
Figure 5.3 : Limitations d'écoute pour l'offre gratuite en transmission .....	168
Figure 5.4 : L'univers Megaupload en une image .....	186
Figure 5.5 : Le modèle d'affaires de Megaupload selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) .....	188
Figure 5.6 : Avis qui apparait sur les sites Web rattachés à Megaupload depuis leur fermeture .....	202
Figure 5.7 : Aperçu de l'interface du service Megabox, qui allait être lancé le 21 janvier 2012 .....	206

<b>Figure 6.1 : Répartition de la demande pour l'album <i>Golden Bombay</i>.....</b>	<b>212</b>
<b>Figure 6.2 : Le contrat 360 inversé (0-6-3) .....</b>	<b>218</b>
<b>Figure 6.3 : Copyright, Copyleft et Creative Commons.....</b>	<b>223</b>
<b>Figure 6.4 : Le modèle d'affaires de Mister Label selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) .....</b>	<b>243</b>
<b>Figure A 2.1 : Schéma de classification des modèles d'affaires de Timmers (1998) .....</b>	<b>306</b>

## Liste des abréviations et des sigles utilisés

ADISQ	Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo
B2A	Business-to-Administration
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
B2E	Business-to-Employee
C2B	Consumer-to-Business
C2C	Consumer-to-Consumer
CD	Compact Disc
CEO	Chief Executive Officer
©	Copyleft
©	Copyright
CC	Creative Commons
CRIA	Canadian Recording Industry Association
DMCA	Digital Millenium Copyright Act
FBI	Federal Bureau of Investigation
Go	Gigaoctet
HADOPI	Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des droits sur Internet
IDATE	Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe
IFPI	International Federation of the Phonographic Industry
IP	Internet Protocol
MP3	MPEG-3
MV	Misteur Valaire
P2P	Peer-to-peer
QM	Qualité Motel
RIAA	Recording Industry Association of America
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
URL	Uniform Resource Locator
USD	United States Dollar

## Remerciements

Je remercie mon directeur de recherche, Éric Brunelle, qui a su tout au long du chemin qui a mené à ce mémoire m'indiquer les bonnes pistes à suivre, sans jamais le parcourir à ma place.

Merci à tous mes enseignants de HEC Montréal, qui m'ont donné les outils pour mener ce travail de recherche. C'est ce que je venais chercher à HEC Montréal et je l'ai trouvé. Merci aussi à Marc Ménard, de l'école des médias de l'UQÀM, qui m'a sensibilisée aux enjeux des industries culturelles lors de mon baccalauréat en communications et qui, le premier, m'a donné les moyens d'y réfléchir.

Merci aux membres du comité de lecture de prendre le temps de lire ce mémoire. Vos commentaires, j'en suis certaine, sauront mener ma réflexion et mes apprentissages plus loin encore.

Merci aux organismes qui ont cru en ce projet et m'ont permis d'en vivre : FQRSC, CRSH et OCCQ.

Merci à mes amis et à mes proches, qui ont écouté mes idées, partagé mes élans d'enthousiasme et qui m'ont soutenue dans mes moments de doutes.

Enfin, merci à tous les artistes et les musiciens qui m'entourent, qui créent du sens et de la beauté et sans qui ce mémoire n'aurait pas sa raison d'être.

À tous mes collègues et amis créateurs, gestionnaires et juristes de la culture. Puissiez-vous trouver dans ce mémoire quelque inspiration pour que l'on crée un avenir plus lumineux pour la musique.

Joëlle Bissonnette – décembre 2012

## CHAPITRE I : INTRODUCTION

# 危机

*« En mandarin, l'idéogramme "crise" signifie à la fois danger et opportunité. La notion chinoise s'ouvre donc sur les deux versants : d'un côté, un danger majeur et de l'autre, une possibilité de se sortir d'une impasse ou de saisir sa chance. »*

— René Barbier, philosophe.

## **1.1 Problématique : la crise de l'industrie de la musique**

Depuis l'invention du gramophone par Émile Berliner en 1887, sur lequel put tourner le premier disque, l'industrie de la musique a été marquée par de multiples transformations technologiques qui l'ont obligée à repenser ses façons de faire. L'avènement de la cassette dans les années 1960 a rendu possible le développement de la copie pour usage privé et a entraîné la crise du disque microsillon. Avec l'arrivée sur le marché du disque compact (CD), qui a détrôné la cassette, on a assisté pendant près de vingt ans à une croissance des ventes de musique enregistrée : un âge d'or pour l'industrie de la musique, qui a atteint un sommet vers la fin de la décennie 1990. Or, à la même époque, l'apparition des connexions Internet\*<sup>1</sup> à haut débit et du format de fichiers MP3\* ont entraîné des transformations qui laissent encore aujourd'hui cette industrie bien perplexe, en ce qu'elles bouleversent les bases sur lesquelles repose la rentabilisation de la valeur qu'elle crée ou, en d'autres termes, sa performance.

### **1.1.1 Le format MP3 et la diffusion des connexions Internet à haute vitesse**

En 1990, un groupe d'ingénieurs allemands invente un format de compression des fichiers audionumériques, le format MP3, qui « permet d'atteindre des tailles de fichiers près de douze fois moindres que l'original, sans réelles pertes de qualité audible » (Micro Application, cité par Durand, 2006, p. 8). En 1995, le MP3 devient le format officiel des fichiers musicaux numérisés (Hougaard et Tvede, 2010, p. 87). Vers la même époque, l'adoption de la technologie Internet par les particuliers, et notamment des connections haute vitesse à Internet, rend possible la circulation de ces fichiers de façon particulièrement efficace : « Peitz and Waelbroeck (2005a) cite the diffusion of faster Internet connections, especially in home computing, as presenting one of the largest challenges the music industry is currently facing » (Warr et Goode, 2011, p. 127). À ces événements qui contribuent à la circulation des œuvres musicales sur Internet, Casadesus-Masanell et Hervas-Drane (2010, p. 1252) ajoutent la décroissance des prix du matériel informatique et notamment des disques durs, qui permettent aux particuliers de stocker toujours plus de fichiers musicaux.

---

1. Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire, situé à l'**annexe 1** de ce mémoire.

### 1.1.2 Le téléchargement\* illégal : de *Napster* au pair-à-pair\*

Ainsi numérisées, compressées et stockées par des particuliers, les œuvres musicales commencent à être échangées sur le réseau Internet. En 1998 apparaissent ainsi les premiers sites de téléchargement gratuit de fichiers audio MP3, dont *Napster*, en 1999. L'idée à la base de cette initiative est de rendre possible le partage facile et en direct d'un répertoire de fichiers entre des internautes. Les fichiers de format MP3 qui sont partagés par les membres de *Napster* sont stockés sur une base de données\* centralisée et deviennent dès lors accessibles à tous les internautes. Ainsi, chaque fois qu'un membre se connecte à *Napster*, la base de données centrale est mise à jour en fonction des fichiers qu'il possède sur son disque dur. Les utilisateurs ont ainsi accès à l'ensemble des fichiers possédés par les membres de la communauté *Napster* : « Grâce à cela, tous les utilisateurs connectés peuvent lancer des recherches efficaces, comme s'ils avaient affaire à un seul disque dur, un immense jukebox sur lequel chacun vient puiser » (Barreau, 2004, p. 32). En moins de trois ans, 60 millions d'utilisateurs échangent plus de 1,5 milliards de titres (SODEC, 2002, p. 22). La faiblesse de cette base de données unique réside cependant dans sa centralisation. Comme les données qu'elle contient ne sont répliquées nulle part, le fonctionnement du réseau dépend du serveur\* central. Si celui-ci fait défaut, les membres de la communauté ne peuvent établir aucun lien entre eux. C'est ainsi qu'en 2001, lorsque la justice donne raison aux *majors* de l'industrie musicale<sup>2</sup>, qui perçoivent dans ce système de partage une menace pour le contrôle qu'ils exercent sur la distribution de musique, *Napster* est forcé d'abolir son serveur central, provoquant du même coup l'effondrement de sa communauté d'internautes.

Entretemps, des solutions alternatives sont pensées par des internautes. Pour éviter que l'histoire de *Napster* ne se reproduise, ils créent des systèmes d'échange avec de multiples serveurs, en s'assurant qu'ils soient indépendants les uns des autres. Cela permet qu'en cas d'attaque d'un serveur, la communauté reste raccordée par les serveurs restant. L'idée s'affine et se développe, à partir du principe selon lequel la multiplication des serveurs assure la solidité du réseau, pour aboutir à la décentralisation complète des systèmes d'échange : le pair-à-pair. Dans les réseaux pair-à-pair,

---

2. Par *majors*, on désigne des maisons de disques internationales qui assument, en tout ou en partie selon les cas, la responsabilité technique et financière de la production, de la fabrication, de la promotion et de la distribution de la musique enregistrée (Ménard, 1998, p. 36). Jusqu'à tout récemment, on comptait quatre *majors*, qui réalisaient ensemble près des trois quarts du chiffre d'affaires mondial de l'industrie musicale, et même plus de 80 % en Europe et aux États-Unis : Universal Music Group, Warner Music Group, Sony-BMG et EMI Group (Curien et Moreau, 2006, p. 23). En novembre 2011, Universal Music Group et EMI Group se sont fusionnées, accroissant encore le degré de concentration. Cet oligopole est cependant doté d'une importante frange concurrentielle, formée de milliers de petits producteurs indépendants.

chaque membre assume à la fois les fonctions de client (*téléchargement*) et de serveur (*téléversement\**). Ainsi, à mesure qu'ils sont téléchargés par un utilisateur (*téléchargement*), les fichiers, de format *.torrent\**, deviennent accessibles au téléchargement d'autres utilisateurs (*téléversement*).

La particularité des fichiers *.torrent* est qu'ils sont découpés en petits morceaux. Dès qu'un utilisateur reçoit un morceau d'un fichier qu'il télécharge, il commence immédiatement et automatiquement à partager ce morceau avec d'autres utilisateurs. Chaque nouveau téléchargement d'un fichier augmente ainsi sa disponibilité afin que les autres membres de la communauté le téléchargent, créant ainsi un cercle vertueux de téléchargement. Le partage se fait directement entre les utilisateurs, qui ont accès à l'ensemble des fichiers téléchargés par chacun des autres membres de la communauté pair-à-pair. Ainsi, le contrôle des fichiers disponibles sur ces systèmes se révèle absolument impossible, vu le morcèlement des serveurs qui les rendent disponibles. Les possibilités de partage n'ont de limites que la taille de la communauté et la quantité de fichiers que possède l'ensemble de ses membres.

Le téléchargement par système pair-à-pair nécessite deux outils : un réseau et un logiciel d'exploitation. Les réseaux, aussi appelés plates-formes, permettent à leurs membres de communiquer entre eux et tiennent lieu de répertoire des fichiers *.torrent* que ces membres mettent à la disposition de la communauté. Les réseaux n'hébergent pas les fichiers, ils ne constituent donc pas des serveurs centraux. Leur rôle est de rendre l'échange de fichiers possible. *The Pirate Bay*, *Isohunt* et *TorrentHound* en sont quelques exemples. Les logiciels d'exploitation, tels *Bittorrent\**, *Bitcomet* et *Utorrent*, pour ne nommer que ceux-là, qui peuvent être téléchargés gratuitement sur le disque dur d'un ordinateur, permettent quant à eux le transfert des données entre les utilisateurs. À titre d'exemple, le logiciel *Bittorrent*, développé par Bram Cohen, a été téléchargé plus de dix millions de fois en moins de six mois d'existence (Martin, 2006, p. 42).

Aux réseaux pair-à-pair succèdent aujourd'hui des réseaux plus privatifs, d'amis à amis ou Friend-to-Friend (F2F) sur lesquels il est plus aisé de conserver l'anonymat, comme le logiciel open source OneSwarm, capable de résister à la surveillance devenue courante sur les réseaux pair-à-pair (Astor, 2010, p. 11). De plus, les voies par lesquelles il est possible d'accéder à des fichiers musicaux à télécharger gratuitement se sont largement multipliées et diversifiées au cours des dernières années :

« des newsgroups ou forums de discussion du réseau Usenet aux Direct-to-download links (liens de téléchargement directs) vers des plateformes d'hébergement comme Rapidshare, en passant par les logiciels de messagerie instantanée. La liste des protocoles de communication qu'il serait nécessaire de surveiller pour exercer un contrôle efficace sur la circulation des œuvres sur Internet s'allonge de jour en jour » (Astor, 2010, p. 11-12).

### **1.1.3 La chute des ventes de CD**

Sans qu'on puisse exclusivement l'associer au téléchargement illégal, on a assisté en parallèle au développement de ces réseaux d'échange à une chute libre des ventes de CD. Selon l'International Federation of the Phonographic Industry, de 2004 à 2010, le marché de la musique enregistrée a perdu plus de 30 % de sa valeur à l'échelle mondiale (IFPI, 2011, p. 5). Le Québec vit une situation semblable qui se traduit par une baisse globale de 20 % du nombre d'albums audio vendus entre 2006 et 2010 (SODEC, 2011, p. 7). Des initiatives légales de vente et d'accès à de la musique numérisée en ligne se sont développées en réponse aux nouvelles technologies et aux nouvelles habitudes de consommation de la musique. Si ces initiatives ont entraîné une augmentation de 1000 % de la valeur du marché de la musique numérique entre 2004 et 2010 à l'échelle mondiale (IFPI, 2011, p. 5), elles ne comblent toujours pas la baisse des ventes sur CD.

Parmi ces initiatives se trouve la vente d'albums et de pistes numériques sur des plates-formes de vente en ligne, dont la plus connue est iTunes. Au Québec, tandis qu'ils étaient pratiquement inexistantes en 2004, les produits musicaux numériques représentent maintenant 17 % des ventes (11 % en 2009), mais leur augmentation ne compense pas la baisse des ventes de musique sur supports physiques : « Depuis 2004, la forte croissance des ventes de produits numériques est venue compenser une partie de la baisse des ventes des CD [...] Le rapport entre la hausse des ventes des enregistrements numériques (1,7 M) et la diminution des ventes de CD (4,8 M) donne une proportion de 35 % pouvant être ici considérée comme un taux de remplacement des albums CD par des produits numériques. En 2010, c'est ainsi le tiers de la baisse des ventes de CD qui est compensée par l'achat de musique en format numérique » (OCCQ, 2011, p. 3). D'autres modes de consommation musicale se sont développés en parallèle à la vente de produits numériques. Plutôt que de miser sur la vente d'enregistrements sonores, des services de musique en transmission\* (*streaming*) offrent aux mélomanes un accès à une abondante musicothèque en ligne, partout, en tout temps et sur toutes les plateformes. Ces services concurrencent sérieusement l'offre illégale présentement et sont vus par

certains auteurs comme l'espoir de l'industrie de la musique, bien que les revenus qu'ils engendrent (abonnements, recettes publicitaires) sont pour l'instant négligeables par rapport aux anciennes formes de rémunération de la musique.

Selon Ménard (2011, p. 1), cette situation est paradoxale « car si d'un côté on assiste depuis le début des années 2000 à une baisse continue des ventes de CD musicaux, baisse non compensée par la progression des nouveaux marchés numériques, de l'autre, on est forcé de constater que jamais la production musicale n'a été à ce point diversifiée et sa diffusion aussi universelle ». En effet, les plates-formes d'échange de fichiers musicaux gratuits entre les internautes du monde entier ont permis que se développe sur Internet une culture du partage et de la gratuité et que se démocratise l'accès à la musique : « [...] the combination of a convenient digital format and a highly efficient mean of distributing files at insignificant costs gave back music its natural public good characteristic » (Hougaard et Tvede, 2010, p. 87). Les phénomènes auxquels certains attribuent la baisse des ventes de CD seraient ainsi porteurs de nouvelles opportunités.

À cet effet, certaines recherches permettraient même d'avancer que le téléchargement illégal serait à l'origine d'une hausse des ventes de CD, possiblement parce que les fichiers musicaux téléchargés gratuitement répondent au besoin des consommateurs d'expérimenter la musique avant de l'acheter et permettent aux artistes de se faire connaître. C'est notamment le cas de recherches qui s'intéressent au point de vue des artistes : « Ainsi, dans une enquête menée aux États-Unis en 2004 auprès de plus de 2700 musiciens, auteurs et artistes interprètes, 21 % d'entre eux déclaraient que les échanges sur les réseaux P2P avaient augmenté leurs ventes de CD, alors que seuls 5 % estimaient le contraire. De même, les deux tiers des artistes considéraient que les réseaux P2P ne constituent qu'une menace mineure, voire inexistante, pour les industries de contenus [Madden, 2004] » (Curien et Moreau, 2006, p. 63).

À l'opposé, d'autres recherches s'attardent à prouver les conséquences néfastes du téléchargement illégal sur les ventes de CD. Ayant recensé plusieurs de ces études, Tétu (2010, p. 5) avance que bien que la chute des ventes de CD croise la montée du téléchargement illégal, il est impossible d'établir un consensus quant au niveau exact de corrélation entre les deux phénomènes :

[...] la majorité des chercheurs conviennent d'un impact négatif du P2P sur les ventes. Les quelques enquêtes ayant porté sur la phase de « décollage » du phénomène (2000-2002) s'entendent généralement pour évaluer la part de cet impact négatif à plus ou moins 10 %. Notons toutefois qu'une étude commandée par Industrie Canada indique au contraire un effet positif sur les

comportements d'achat. Soulignons aussi que la majorité des études réalisées jusqu'à présent en vue d'établir cette corrélation s'appuient sur des données indirectes (en référence à la date d'implantation d'Internet haute vitesse dans différentes régions géographiques) et agrégées (l'impact sur les différents types de produits est induit de mesures très globales et peu discriminantes du phénomène).

Bref, les résultats contradictoires de ces recherches et les biais dans certaines d'entre elles interdisent d'avancer la moindre conclusion tranchée et d'établir un lien direct entre le téléchargement illégal et la baisse des ventes de CD. Dans le livre *L'industrie du disque*, Curien et Moreau (2006, p. 63-68) se penchent sur les liens que l'on peut établir entre le piratage et la baisse des ventes de disques. Ils soutiennent que si l'impression générale est que les téléchargements gratuits portent une certaine part de responsabilité dans la crise des ventes qui frappe aujourd'hui l'industrie du disque, l'estimation précise de cette part est pour le moins sujette à caution. Selon ces auteurs, les effets du piratage sur les ventes varieraient selon les genres musicaux, l'âge des consommateurs, certaines spécificités locales, etc. C'est pourquoi ils se sont intéressés à identifier des facteurs alternatifs au piratage pour expliquer la baisse des ventes de CD.

Une des explications alternatives les mieux reçues serait simplement la fin du cycle de vie du CD. Comme tous les produits, les supports de la musique enregistrée suivent un cycle de vie : démarrage, croissance, maturité, déclin. Le CD, comme produit technologique, serait arrivé à maturité. Avant lui, le vinyle et la cassette ont rencontré le même destin, la crise des années 1980 étant attribuable à la fin du cycle du vinyle, sans que la cassette préenregistrée offre alors un relais de croissance suffisamment important. Puis, avec la fin du cycle de la cassette est arrivé le CD, qui a amorcé une nouvelle phase de croissance dans l'industrie de la musique. Curien et Moreau (2006) soulignent qu'à la différence du vinyle et de la cassette, aucun autre support physique ne semble pouvoir succéder au CD. Son successeur est en effet le fichier numérique et au contraire de la cassette, qui succédait au vinyle, et du CD, qui succédait à la cassette, ce nouveau successeur n'a pas été introduit par l'industrie elle-même, mais par les consommateurs.

#### **1.1.4 Un problème de rentabilisation de la création de valeur**

En somme, que la baisse des ventes de CD puisse, en tout ou en partie, ou ne puisse pas être associée au téléchargement illégal, il reste que l'une des bases sur lesquelles reposent les revenus de l'industrie de la musique, la vente de musique enregistrée, est actuellement remise en question, en parallèle à l'avènement d'Internet et de la numérisation\*. De nouvelles façons de créer de la valeur pour les consommateurs émergent. Elles sont inspirées par les nouvelles habitudes de consommation

musicale qui se développent sur Internet et les possibilités qui découlent de la numérisation. Cependant, la hausse des revenus qu'elles génèrent ne comble pas encore la baisse liée à la chute des ventes de CD. En d'autres mots, les entreprises de l'industrie de la musique n'arrivent plus à rentabiliser suffisamment la valeur qu'elles créent. Elles doivent revoir l'adéquation entre leur façon de répondre aux besoins de leurs consommateurs, soit de créer de la valeur pour eux, et leur façon de générer des revenus pour elles-mêmes.

Le concept qui existe pour appréhender cette problématique est celui de modèle d'affaires, que l'on peut définir comme la représentation d'une entreprise, qui décrit la façon dont elle s'organise pour créer de la valeur pour ses consommateurs, pour être payée en échange et pour en tirer des profits. Ce concept a d'ailleurs émergé dans la littérature au moment où Internet s'est imposé dans le monde des affaires et auprès des consommateurs, pour donner les moyens d'appréhender la multiplication des façons de créer de la valeur et de générer des revenus que cette révolution technologique entraîne.

À la lumière de cette problématique, un premier questionnement se présente : quels modèles d'affaires l'industrie de la musique pourrait-elle adopter pour s'adapter à l'avènement d'Internet et au phénomène de la numérisation de ses œuvres ? À ne pas confondre avec les questions de recherche, ce questionnement de départ a pour but de nous permettre de mieux comprendre le contexte qui entoure la problématique exposée et de nous guider dans les étapes menant à la formulation de questions plus précises.

## **1.2 Objectif et démarche de recherche**

L'objectif de cette recherche consiste à identifier des modèles d'affaires qui pourraient inspirer l'industrie de la musique dans son adaptation à Internet et à la numérisation. Cette recherche nous amènera donc à nous intéresser à des entreprises, de l'industrie de la musique et d'autres industries, qui se démarquent par leur adéquation au contexte marqué par Internet et la numérisation et par leur capacité à traduire la création de valeur pour les consommateurs en revenus pour elles-mêmes. Sur la base du concept de modèle d'affaires et des théories de la contingence, il s'agira d'analyser ces entreprises afin de comprendre comment elles y parviennent ainsi que pour dégager des principes qui

permettent d'expliquer cette adéquation et cette capacité à rentabiliser la valeur créée, en vue de les importer dans l'industrie de la musique et, ce faisant, d'inspirer d'autres secteurs.

En premier lieu, nous nous pencherons sur des entreprises de l'industrie de la musique qui démontrent, grâce à une bonne adéquation aux phénomènes qui la touchent, une performance hors du commun dans cette industrie en crise. Selon la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC, 2011, p. 7), l'industrie de la musique a été la première des industries culturelles touchée par la montée du numérique. Elle est encore à ce jour la plus affectée et ce, au niveau de toutes ses activités. Dans le même ordre d'idée et en faisant référence au processus de numérisation, Ménard (2011, p. 2) soutient que « le secteur musical [...] est celui qui a été le plus rapidement affecté par le processus et demeure à ce jour le plus profondément touché, ce qui en fait un secteur d'analyse à privilégier ». Ainsi, cette industrie fait souvent office de figure de proue lorsqu'il est question d'entreprises qui cherchent à atteindre l'adéquation avec leur contexte marqué par Internet et la numérisation :

The music industry was arguably the most affected, since music recordings first spurred widespread adoption of file sharing on Napster, and was also the first to develop new online distribution channels for consumers to access and purchase music. The music industry's response to online sharing thus presents an interesting case study to understand the business models that firms in the creative industries may adopt to confront the challenges brought by digitalization (Casadesus-Masanell et Hervas-Drane, 2010, p. 1247).

Néanmoins, il apparaît évident qu'elle n'a pas encore trouvé de solution globale à son problème de rentabilisation de la création de valeur, en ce qu'elle reste aujourd'hui la plus affectée. Comme elle n'est pas la seule industrie à devoir se redéfinir face à Internet et à la numérisation, il se trouve certainement des apprentissages et des principes intéressants à tirer d'entreprises d'autres industries. Ainsi, il sera intéressant de diversifier les industries dans lesquelles seront tirées les entreprises à analyser. Pour néanmoins circonscrire les possibilités, nous nous concentrerons sur les industries de la culture et de l'information, dont fait d'ailleurs partie l'industrie de la musique, soit l'ensemble des industries dont les biens peuvent être numérisés et qui vivent, de ce fait, plus globalement les impacts d'Internet et de la numérisation que les entreprises dites traditionnelles, dont les biens ne le peuvent pas. Ainsi, ces industries vivent toutes, sur la base de leurs caractéristiques communes, de façon semblable les impacts d'Internet et de la numérisation, mais leurs entreprises ont certainement, en raison de spécificités propres à chaque industrie, des façons différentes d'y réagir, ce dont il sera pertinent de s'inspirer.

### **1.2.1 Portée du mémoire**

Parce que l'industrie de la musique, de même que l'ensemble des industries de la culture et de l'information, sont les plus sensibles aux impacts d'Internet et de la numérisation en raison de la nature de leurs biens, les analyser peut permettre aux industries d'autres secteurs de s'en inspirer pour prédire la façon dont elles pourront s'adapter à ces impacts lorsqu'ils les toucheront. Bref, si ce mémoire vise en premier lieu à fournir un apport à l'industrie de la musique et aux autres industries de la culture et de l'information, pour lesquelles une analyse de modèles d'affaires qui ont été adoptés en réponse à Internet et à la numérisation pourraient donner un recul susceptible de les aider à prendre de meilleures décisions quant aux modèles d'affaires à adopter face à ces phénomènes, il a également pour but de faire ressortir des principes d'adéquation à ces phénomènes, qui soient assez généraux pour inspirer d'autres industries à y répondre à leur tour.

## CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE

*« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes ».*

— John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, préface de la première édition anglaise.

## **2.1 Introduction et plan de la section**

La revue de la littérature a pour but de faire état des connaissances actuelles à l'égard de la problématique qui nous intéresse et de soulever des questions de recherche qui méritent un approfondissement. Dans un premier temps, afin de poser les bases de la réponse au questionnement de départ énoncé plus haut, soit celui des modèles d'affaires que pourrait adopter l'industrie de la musique pour s'adapter à l'avènement d'Internet et au phénomène de la numérisation de ses œuvres, il importe de définir ce que l'on entend par modèle d'affaires. Une première section (2.2 Les modèles d'affaires) présentera donc les principales définitions du concept de modèle d'affaires, qui ont mené à la compréhension adoptée dans cette recherche, et les principales descriptions des éléments qui le composent.

Tel que mentionné dans la problématique, l'intérêt pour les modèles d'affaires coïncide avec l'avènement d'Internet et de la numérisation vers le milieu des années 1990 : « Interest in business models is relatively recent, with much of the research appearing in the past decade, a time period associated with the "new economy" » (Morris, 2005, p. 727). Ainsi, dans une seconde section (2.3 Les modèles d'affaires face à Internet et à la numérisation), nous nous intéresserons à Internet et à la numérisation. Ces deux concepts, ou phénomènes, seront définis et les propriétés d'Internet qui sont susceptibles d'exercer un impact sur les modèles d'affaires seront mises en évidence. Puis, ces impacts seront identifiés, de même que les défis et les opportunités qui y sont associés.

Nous verrons alors que les industries de l'information et de la culture, dont fait partie l'industrie de la musique, sont les plus souvent citées lorsqu'il est question d'impacts d'Internet et de la numérisation et d'adaptation des modèles d'affaires à ces phénomènes. Dans une troisième section (2.4 Les industries de l'information et de la culture), nous relèverons les caractéristiques communes aux produits de ces industries, pour mettre en évidence qu'elles font toutes l'expérience des impacts d'Internet et de la numérisation de façon semblable, tout en tenant compte des spécificités propres à chacune, qui amènent leurs entreprises à y réagir différemment. Les réactions de ces industries à ces impacts seront présentées, de même que les opportunités sur lesquelles certaines entreprises misent pour mettre en pratique de nouveaux modèles d'affaires qui visent à les placer en adéquation avec le contexte technologique, en vue de rentabiliser la valeur qu'elles créent.

Nous nous pencherons ensuite sur les théories qui nous permettront d'appréhender l'adéquation des entreprises à leur contexte, dans une perspective de rentabilisation de la valeur créée ou, en d'autres termes, de performance. Les théories de la contingence semblent être celles qui s'y prêtent le mieux. Elles nous indiquent que les entreprises s'adaptent, en se restructurant, à des facteurs de contingence. Ces facteurs sont des variables internes ou externes qui modifient l'effet des caractéristiques d'une organisation sur sa performance (Donaldson, 2001, p. 7), comme le font Internet et la numérisation. Selon ces théories, les entreprises doivent s'adapter aux facteurs de contingence, car l'atteinte de l'adéquation entre la structure de l'organisation et ces facteurs influence la performance. Ces théories seront présentées et décrites dans une quatrième section (2.5 Les théories de la contingence).

Les théories de la contingence analysent généralement l'adéquation des entreprises à leur contexte en fonction de leur structure. Or, nous avons vu que le concept de modèle d'affaires a émergé pour représenter les entreprises à l'ère d'Internet, car il permet d'apprécier la multiplication des façons de créer de la valeur pour les consommateurs et de générer des revenus que cette révolution technologique entraîne. Ainsi, dans la perspective de cette recherche, il semble davantage pertinent d'analyser l'adéquation des entreprises à leur contexte sur la base de leur modèle d'affaires plutôt que sur la base de leur structure. À notre connaissance, l'adéquation des modèles d'affaires à leur contexte n'a jamais donné lieu à une branche des théories de la contingence. Une cinquième section (2.6 Théories de la contingence et modèles d'affaires) présentera donc les théories de la contingence appliquées au concept de modèle d'affaires, afin de nous donner les moyens d'analyser des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information qui parviennent, grâce à leur adéquation avec le contexte, à rentabiliser la valeur qu'ils créent pour les consommateurs, soit à rentabiliser, par exemple, la création et la production de biens culturels et informationnels, de même que la mise à disposition de ces biens et l'expérience offerte aux clients.

Enfin, cette section se conclura par la formulation de trois questions de recherche. Elles ouvriront la porte au chapitre méthodologique, qui indiquera la façon dont nous y répondrons.

## 2.2 Les modèles d'affaires

Cette section présente quelques définitions du concept de modèles d'affaires et quelques descriptions de ses composantes. Leur sélection, parmi les nombreuses définitions et descriptions que l'on peut trouver dans la littérature sur les modèles d'affaires, est inspirée de deux travaux. Le premier est une revue de la littérature sur les modèles d'affaires produite en 2010 par Amit, Zott et Massa, dans un cahier de recherche intitulé « The business model : theoretical roots, recent developments, and future research ». Le second est la thèse de doctorat de Alexander Osterwalder, *The business model ontology. A proposition in a design science approach*, parue en 2004. La démarche de ces deux travaux est d'abord brièvement présentée, afin de mieux justifier la sélection des définitions et des descriptions qui suivent.

Amit, Zott et Massa (2010, p. 5) font ressortir que l'émergence du concept de modèle d'affaires et l'explosion de l'intérêt qui y est accordé dans les littératures scientifique, d'affaires et professionnelle à partir de 1995 coïncident notamment avec l'avènement d'Internet. Ils notent que ce concept est le plus souvent employé dans trois champs : 1) le commerce électronique et l'utilisation des technologies de l'information dans les organisations ; 2) les enjeux stratégiques tels la création de valeur, l'avantage compétitif et la performance et 3) la gestion de l'innovation et de la technologie. Le commerce électronique est, à ce jour, le courant de recherche qui a porté le plus d'attention au concept de modèle d'affaires. Or, ces auteurs déplorent l'absence d'une définition unique du concept de modèles d'affaires, qui transcenderait tous ces champs. Ainsi, dans le but de rassembler la connaissance sur le sujet, ils identifient les auteurs qui ont formulé, depuis la fin des années 1990, les définitions les plus marquantes et les plus adoptées du concept de modèle d'affaires. Ils relèvent également les différentes façons dont le concept a été décrit, à partir des éléments qui le composent.

Dans sa thèse de doctorat parue en 2004, *The business model ontology. A proposition in a design science approach*, Alexander Osterwalder s'est adonné au même exercice de parcourir la littérature sur le concept de modèle d'affaires pour en faire ressortir, notamment, les principales définitions et descriptions de ce qui le compose. Il relève lui aussi que l'émergence de ce concept est relativement récente et que l'intérêt qui y est accordé a atteint son sommet au début du millénaire, avec l'engouement pour Internet.

Parmi les auteurs présentés par Osterwalder (2004) et par Amit, Zott et Massa (2010), ceux qui reviennent dans les deux travaux et qui sont le plus souvent cités dans la littérature actuelle sur les modèles d'affaires ont été retenus pour cette section, afin qu'elle n'offre que les définitions et les descriptions du concept de modèles d'affaires qui ont été reconnues plus d'une fois comme pertinentes.

### **2.2.1 Définitions du concept de modèle d'affaires**

#### **i) Un outil de description**

Paul Timmers (1998, p. 4) est l'un des premiers auteurs à explicitement définir le concept de modèle d'affaires. Pour lui, le modèle d'affaires correspond à l'architecture des produits, des services et des flux d'information et à la description des acteurs qui y prennent part ainsi qu'à leurs rôles. Il correspond également à la description des bénéfices potentiels que ces acteurs en tirent ainsi qu'à la description des sources de revenus.

Weill et Vitale (2001, p. 34), comme Timmers, conçoivent le modèle d'affaires comme une description des rôles et des relations entre les consommateurs, les clients, les partenaires et les fournisseurs d'une entreprise, et comme une identification des principaux flux de produits, d'information et d'argent de même que des bénéfices pour les participants.

Une fonction descriptive ressort de ces définitions des modèles d'affaires. D'autres auteurs vont plus loin et associent, dans leur définition du concept, cette fonction descriptive à une meilleure prise de conscience de l'entreprise et à la planification de son avenir.

#### **ii) Un outil de compréhension et de planification**

En effet, pour Applegate (2001, p. 53), en décrivant la façon dont une entreprise est structurée, les types de personnes qu'il lui faut et les rôles qu'ils doivent remplir ; la façon dont la compagnie interagit avec d'autres compagnies, dont elle fait de l'argent et dont elle crée de la valeur pour les consommateurs, les fournisseurs, les partenaires, les employés et les propriétaires ; bref, en rendant possible l'analyse de la structure de l'entreprise et des relations entre ses éléments structuraux, le modèle d'affaires prédit la façon dont l'entreprise répond au monde réel. Le modèle d'affaires permet donc de simplifier la réalité d'une entreprise, d'en donner une représentation pour mieux comprendre son présent et mieux anticiper, voire modeler, son futur.

Magretta (2002) abonde dans ce sens lorsqu'elle affirme que les modèles d'affaires sont des histoires qui racontent comment fonctionnent les entreprises. Ils indiquent qui sont les consommateurs, ce à quoi ils accordent de la valeur, comment se fait l'argent et comment il est possible de créer de la valeur pour les consommateurs à un coût approprié. Le modèle d'affaires décrit, comme un système, de quelle façon les pièces d'une entreprise s'imbriquent et fonctionnent les unes par rapport aux autres. Il permet de prendre rigoureusement conscience de l'entreprise, de son fonctionnement et d'en planifier l'avenir, en ce qu'il peut être conçu avant même l'existence d'une entreprise et qu'il peut être remodelé au fur et à mesure qu'il est éprouvé dans la réalité.

iii) Un guide pour la création de valeur

En plus de constituer une description de l'entreprise et des relations entre ses composantes, d'en permettre la compréhension et la planification, le modèle d'affaires est associé à la création de valeur dans plusieurs définitions. En effet, pour Amit et Zott (2001), le modèle d'affaires est une source cruciale de création de valeur pour l'entreprise, ses fournisseurs, ses partenaires et ses consommateurs, parce qu'il permet d'exploiter des opportunités d'affaires par la compréhension qu'il donne des transactions que pilote l'entreprise. Il contraste ainsi avec le modèle de revenus, qui, bien qu'il soit complémentaire au modèle d'affaires, s'en distingue en ce qu'il renvoie aux moyens par lesquels un modèle d'affaires génère des revenus et qu'il désigne l'appropriation de la valeur plutôt que sa création.

Le modèle d'affaires est également associé à la création de valeur par l'innovation, chez Amit et Zott (2001, p. 58). En effet, les nouvelles technologies amènent de nouvelles façons de structurer les transactions. Elles connectent des acteurs qui ne l'étaient pas auparavant, éliminent des inefficiences, capturent des besoins latents des consommateurs et créent de nouveaux marchés. En absorbant ces innovations, les modèles d'affaires sont associés à de nouveaux modes de création de valeur. De la même façon, pour Chesbrough et Rosenbloom (2002, p. 532), un modèle d'affaires crée de la valeur en la libérant d'une innovation technologique : « The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs, and converts them through customers and markets into economic outputs. The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation ».

Le modèle d'affaires est donc un outil de création de valeur chez de nombreux auteurs. Pour Afuah et Tucci (2003), il guide l'entreprise dans la construction de ses ressources et dans leur utilisation pour créer de la valeur pour ses consommateurs, mieux que ne le font ses concurrents, et pour générer des profits ce faisant. Il détaille la façon dont une entreprise fait de l'argent et dont elle planifie en faire à long terme. Il implique une compréhension de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise et des principaux moteurs de valeur dans cette industrie ; des consommateurs, de ce à quoi ils accordent de la valeur et des activités nécessaires pour leur offrir cette valeur ; ainsi que de la façon dont l'entreprise se distingue de ses concurrents et des meilleurs moyens pour exploiter cette distinction. Il en va de même chez Rappa (2000), pour qui un modèle d'affaires indique comment une entreprise fait de l'argent en spécifiant sa position dans la chaîne de valeur.

#### iv) Distinction entre modèle d'affaires et stratégie

Mentionnons que pour Magretta, l'idée qui ressort dans la définition de Afuah et Tucci selon laquelle une entreprise doit tenir compte de ses concurrents, s'en distinguer et faire mieux n'appartient pas au modèle d'affaires, mais plutôt à la stratégie, qu'elle définit comme la façon dont une entreprise fait mieux en étant différente (« how you are going to do better by being different ») :

[...] a business model isn't the same thing as a strategy, even though many people use the terms interchangeably today. Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together. But they don't factor in one critical dimension of performance: competition. Sooner or later – and it is usually sooner – every enterprise runs into competitors. Dealing with that reality is strategy's job. A competitive strategy explains how you will do better than your rival. And doing better, by definition, means being different (Magretta, 2002, p. 6).

Quelques années plus tôt, Timmers (1998, p. 4) apportait déjà cette distinction. Selon lui, un modèle d'affaires en lui-même ne donne pas les moyens de sa mise en œuvre pour réaliser la mission de l'entreprise. Une stratégie est essentielle à cet égard. Elle permet d'évaluer la viabilité de l'entreprise et de répondre à des questions telles : « how is competitive advantage being built, what is the positioning, what is the marketing mix, which product-market strategy is followed ».

Casadesus-Masanell et Ricart (2010, p. 195-196) distinguent également la stratégie du modèle d'affaires. Ils soutiennent que le modèle d'affaires fait référence à la logique qui sous-tend l'entreprise, à la façon dont elle opère et dont elle crée de la valeur pour ses actionnaires, tandis que la stratégie fait référence au choix et à la configuration du modèle d'affaires, de façon à parer l'entreprise à toutes les éventualités et à assurer sa compétitivité sur le marché : « a business model [...] is a reflection of the firm's realized strategy ». Dans cette perspective, la définition de Morris *et al.* (2005, p. 727), par

exemple, qui conçoit le modèle d'affaires comme une représentation concise de la façon dont les variables décisionnelles de l'entreprise sont inter-reliées pour créer un avantage compétitif dans un marché défini, relèverait davantage de la stratégie.

v) Définitions récentes du concept de modèle d'affaires

Les plus récentes définitions du concept de modèle d'affaires, tout en intégrant les éléments de description et de compréhension des définitions qui les ont précédées, mettent l'accent sur la création de valeur. Ainsi, pour Johnson *et al.* (2008, p. 52-53), un modèle d'affaires « consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value [...] The customer value proposition and the profit formula define value for the customer and the company, respectively; key resources and key processes describe how that value will be delivered to both the customer and the company ». Le premier de ces éléments, soit la proposition de valeur pour les consommateurs, est de loin, selon ces auteurs, le plus important: « A successful company is one that has found a way to create value for customers – that is, a way to help customers get an important job done ».

Teece (2010), pour sa part, présente le modèle d'affaires comme l'architecture de la création et de l'appropriation de la valeur. Le modèle d'affaires définit la manière dont une entreprise crée de la valeur pour les consommateurs, les amène à payer pour cette valeur et parvient à convertir ces paiements en profits. Il reflète l'hypothèse que se fait l'entreprise de ce que les consommateurs veulent, de la façon dont ils le veulent et de la manière dont l'entreprise peut s'organiser pour rencontrer ces besoins de façon optimale, être payée pour les rencontrer et en tirer des profits.

Dans le même ordre d'idées et très simplement, Osterwalder et Pigneur (2010, p. 14) définissent le modèle d'affaires comme suit : « A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value ».

En bref, le modèle d'affaires décrit une entreprise et les interrelations entre ses composantes. Il peut donner les moyens de la comprendre et de l'analyser, ainsi que de planifier son avenir. Enfin, il peut orienter l'entreprise vers la création de valeur. Le **tableau 2.1** offre un aperçu de l'ensemble de ces définitions. De la même façon qu'il n'existe pas une seule définition du concept de modèle d'affaires, il n'existe pas de consensus sur ce qui compose un modèle d'affaires. La prochaine sous-section

s'attarde donc à donner différentes descriptions de ce qu'est un modèle d'affaires en fonction des éléments qui peuvent le composer.

**Tableau 2.1 : Récapitulatif des définitions du concept de modèle d'affaires**

Auteurs	Définitions de modèle d'affaires
Timmers, 1998	« An architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the source of revenues » (p. 4).
Weill and Vitale, 2001	« A description of the roles and relationships among a firm's consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants » (p. 34).
Applegate, 2001	« A description of a complex business that enables study of its structure, the relationships among structural elements, and how it will respond in the real world » (p. 53).
Magretta, 2002	« They are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's <sup>3</sup> age-old questions : Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask : How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost? » (p. 4).
Amit and Zott, 2001	« A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities » (p. 493)
Chesbrough et Rosenbloom, 2002	« A successful business model creates a heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value » p. 529.
Afuah and Tucci, 2003	« This is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long term » (p. 4).
Rappa, 2000	« In the most basic sense, a business model is the method of doing business by which a company can sustain itself—that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain ».
Casadesus-Masanell et Ricart, 2010	« Business Model refers to the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders <sup>4</sup> » (p. 197). « A business model [...] is a reflection of the firm's realized strategy » (p. 195).
Morris <i>et al.</i> , 2005	« A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets » (p. 727).
Johnson <i>et al.</i> , 2008	« A business model [...] consists of four interlocking elements that, taken together, create

3. Le terme « modèle d'affaires » a fait partie du jargon du monde des affaires bien avant d'être explicitement défini, vers la fin des années 1990. En 1954, dans le livre *The Practice of Management* (Harper and Row Publishers), Peter Drucker avançait qu'un bon modèle d'affaires devait répondre à deux questions : « qui est le consommateur et à quoi accorde-t-il de la valeur ? » et « quelle est la logique économique qui explique comment créer de la valeur pour les consommateurs à un coût approprié ? » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p. 197).

4. Il s'agit de la définition proposée par Baden-Fuller, MacMillan, Demil and Lecocq en 2008, ensuite adoptée par Casadesus-Masanell et Ricart en 2010.

Auteurs	Définitions de modèle d'affaires
	and deliver value » (p. 52). « Customer value proposition », « profit formula », « key resources » and « key processes ».
Teece, 2010	« A business model articulates the logic, the data, and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value » (p. 179).
Osterwalder et Pigneur, 2010	A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value

### 2.2.2 Descriptions des composantes des modèles d'affaires

De nombreuses tentatives de décrire les composantes des modèles d'affaires, aussi appelées « elements », « building blocks », « functions » ou « attributes » (Osterwalder, 2004, p. 30) ont été élaborées en parallèle aux définitions de ce concept. D'emblée, il faut noter une gradation entre les descriptions les plus simples et les plus complexes de ce qui compose un modèle d'affaires, qui souligne un approfondissement de la façon dont est compris ce concept.

Pour cette section, deux descriptions ont été ajoutées à celles retenues par Osterwalder (2004) et par Amit, Zott et Massa (2010), soit celles de Hamel (2000) et de Osterwalder et Pigneur (2010). La première est souvent citée dans la littérature sur les modèles d'affaires et permet de prendre la mesure de la complexification des descriptions de ce concept. La seconde est en partie le fruit de la thèse de doctorat de Osterwalder (2004) qui a inspiré cette section. Parce qu'elle est sous-tendue par une réflexion sur les modèles d'affaires fondée sur une solide revue de la littérature, elle offre l'une des synthèses les plus à jour de toutes les autres descriptions qui seront présentées. Ensemble, toutes ces descriptions brossent un portrait complet de la façon dont les composantes des modèles d'affaires et leurs interrelations sont décrites dans la littérature et se complexifient, d'un auteur à l'autre, jusqu'à la représentation du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010).

#### i) Du concept à la création de valeur...

Les descriptions les plus simples de ce qui compose un modèle d'affaires se concentrent sur le bien ou service qui est créé ou offert par une entreprise, sur la façon dont ce bien ou service est créé et sur la façon dont il rejoint les consommateurs et génère de la valeur. Ainsi, Magretta (2002) distingue deux composantes élémentaires d'un modèle d'affaires : d'une part, les activités associées à la conception, la création ou la fabrication de quelque chose et, d'autre part, les activités associées à la

vente, comme trouver et rejoindre les consommateurs, assurer les transactions, distribuer un produit ou dispenser un service.

De la même façon, Applegate (2001) conçoit qu'un modèle d'affaires est d'abord composé d'un concept, soit une opportunité que peut saisir l'entreprise pour évoluer, croître ou occuper une nouvelle place sur le marché. Il est également composé de capacités, soit des ressources nécessaires pour amener le concept à la réalité et enfin, de la valeur, c'est-à-dire des bénéfices qui retournent aux actionnaires et à l'entreprise, de la part de marché et de la performance, de la marque et de la réputation de l'entreprise et de sa performance financière. Décrit selon ces composantes, le modèle d'affaires est donc, pour Applegate, la relation entre un concept et les capacités qui permettent sa réalisation pour créer de la valeur.

ii) ...en passant par la structure et la position de l'entreprise

À ces composantes qui décrivent ce que l'entreprise a à offrir, de quelle façon elle l'offre, rejoint les consommateurs et crée de la valeur, s'ajoutent des composantes qui permettent de mieux comprendre la structure de l'entreprise et d'appréhender sa position par rapport aux fournisseurs, aux consommateurs et aux concurrents. Ainsi, Chesbrough et Rosenbloom (2002, p. 533-534) formulent six fonctions d'un modèle d'affaires, qui reprennent les composantes des auteurs précédents, mais en y ajoutant ces notions de structure et de position : articuler la proposition de valeur pour le consommateur ; identifier le segment de marché ; définir la structure de la chaîne de valeur à l'intérieur de l'entreprise ; estimer les coûts de structure et le potentiel de profit de l'offre ; décrire la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur, à l'égard des fournisseurs, des consommateurs, et des concurrents ainsi que formuler la stratégie par laquelle l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

iii) Le modèle d'affaires comme un système

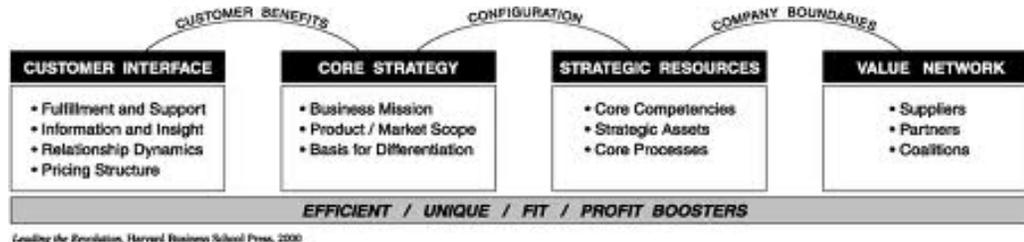
Tout en intégrant ces notions de structure et de position, les auteurs suivants insistent sur le fait que le modèle d'affaires est un système, dont toutes les composantes fonctionnent en interrelation. Ainsi, pour Afuah et Tucci (2003), les composantes du modèle d'affaires doivent être comprises dans leurs interrelations ainsi que dans leurs relations avec l'environnement et avec les autres entreprises. Ils en établissent dix :

**Tableau 2.2 : Les composantes de modèles d'affaires selon Afuah et Tucci (2003)**

<b>Composante</b>	<b>Description</b>
<i>Profit site</i>	La position de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs, ses consommateurs, ses rivaux de même que par rapport aux nouveaux entrants, compléments et substituts potentiels.
<i>Customer value</i>	Ce qui représente de la valeur pour un consommateur : « Customer would buy a product from a firm only if the product offers them something that competitors' product do not. This something, or customer value, can take the form of differentiated or low cost products/services » (p. 55).
<i>Scope</i>	La portée de la proposition de valeur, soit le segment de marché et la zone géographique auxquels la valeur devrait être offerte de même que le nombre de produits différents qui incorporent cette valeur et qui devraient être vendus.
<i>Price</i>	La façon dont l'entreprise attribue un prix à la valeur.
<i>Revenue sources</i>	La détermination des sources de revenus et de profits pour l'entreprise.
<i>Connected activities</i>	Les activités qui sous-tendent la création de valeur : « A set of these connected activities is normally called a value chain because value is added to materials or knowledge as it moves up the chain » (p. 63). « To offer better value to the right customers, a firm must carefully choose <i>which</i> activities it performs (consistent with the value that the firm is offering) and <i>when</i> it performs them (function of where the technology is in that industry's life cycle) » (p. 63-65).
<i>Implementation</i>	La stratégie, la structure, les systèmes, les gens et l'environnement dont l'entreprise a besoin pour supporter ces activités.
<i>Capabilities</i>	Les ressources tangibles, intangibles et humaines ; les compétences et l'avantage compétitif dont l'entreprise a besoin pour mener les activités qui sous-tendent la création de valeur pour le consommateur.
<i>Sustainability</i>	Ce qu'une entreprise peut faire pour maintenir son avantage compétitif face aux autres entreprises susceptibles de le lui dérober.
<i>Cost structure</i>	La relation entre les revenus de l'entreprise et les coûts engagés pour générer ces revenus.

De la même façon, Hamel (2000) présente le modèle d'affaires comme un ensemble de composantes inter-reliées. Quatre composantes principales sont liées par trois composantes passerelles et sont soutenues par quatre facteurs qui déterminent le potentiel de rentabilité du modèle d'affaires. De cette façon, le modèle d'affaires donne une vue d'ensemble de l'entreprise, il permet de l'appréhender dans son intégralité :

Figure 2.1 : Le modèle d'affaires selon Gary Hamel (2000)



L'interface clients (*customer interface*) comprend le traitement des commandes et l'assistance clients, qui fait référence à la façon dont l'entreprise se rend au marché et traite ses clients (circuits de distribution utilisés, assistance technique offerte au client, niveau de service fourni). Cette composante comprend également les informations clients et leur exploitation, soit le contenu informatif qui est collecté auprès des clients et l'aptitude de l'entreprise à l'utiliser pour mieux les servir. Ensuite, la dynamique de la relation client définit la nature de l'interaction entre le producteur et le consommateur. Enfin, la politique tarifaire explique ce pour quoi le consommateur paie et la façon dont l'entreprise le fait payer.

L'axe stratégique (*core strategy*) définit la mission de l'entreprise, soit ce que le modèle d'affaires est conçu pour accomplir ou dispenser : sa proposition de valeur, son but stratégique, ses objectifs en termes de performance, etc. Cette composante détermine également la zone de produits et de marchés que l'entreprise veut couvrir et dans laquelle elle exerce ses activités : les clients qu'elle veut servir, les régions géographiques, les segments de produits, etc. Finalement, cette composante définit les bases sur lesquelles l'entreprise se différencie de ses rivaux.

L'interface clients et l'axe stratégique sont liés par les bénéfices clients (*customer benefits*). Cette composante passerelle désigne les besoins et les désirs du consommateur qui sont satisfaits par la transaction.

Les ressources stratégiques (*strategic resources*) désignent l'ensemble de ressources propre à l'entreprise : ses compétences clés (ce qu'elle sait, son savoir-faire, ses aptitudes), ses actifs stratégiques (ce qu'elle possède, ses marques, brevets, infrastructures, normes, informations) et ses processus clés (ce que font les gens qui y travaillent pour transformer leur savoir-faire, les actifs et les autres intrants en valeur pour les clients).

L'axe stratégique et les ressources stratégiques sont liés par la configuration stratégique (*configuration*), l'élément passerelle qui indique la façon unique par laquelle sont combinés et inter-reliés les compétences, actifs et processus pour soutenir la stratégie de l'entreprise.

Le réseau de valeur (*value network*) fait référence aux éléments dont s'entoure l'entreprise pour compléter et amplifier ses ressources. Il est composé des fournisseurs, des partenaires, qui apportent les éléments complémentaires essentiels au produit ou à la solution qui sont finalement offerts aux consommateurs, et des coalitions avec des concurrents qui partagent le point de vue de l'entreprise.

Les frontières de l'entreprise (*company boundaries*) font le lien entre les ressources stratégiques et le réseau de valeur. Elles sont le résultat des décisions prises concernant ce que fait l'entreprise et ce qu'elle sous-traite à son réseau de valeur.

Enfin, l'efficacité avec laquelle le modèle d'affaires permet de créer et de délivrer de la valeur pour les clients, son unicité, le degré de cohérence entre ses divers éléments et le fait qu'il comporte, ou non, des accélérateurs de profit susceptibles de générer des rentabilités supérieures à la moyenne déterminent le potentiel de richesse du modèle d'affaires.

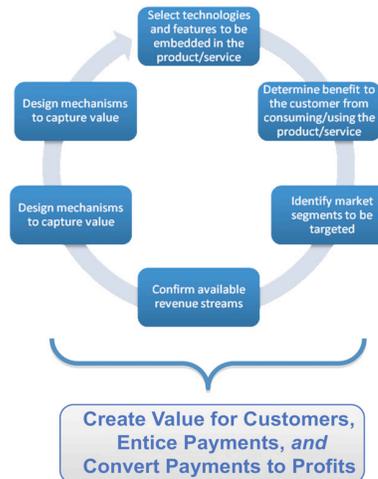
#### iv) Descriptions récentes des composantes de modèles d'affaires

Récemment dans la littérature, deux auteurs ont formulé de nouvelles descriptions de ce qui compose un modèle d'affaires. Il s'agit de Teece (2010) et de Osterwalder et Pigneur (2010). La représentation de Teece rappelle davantage les premières représentations du concept, tout en intégrant l'idée qu'il s'agit d'un système. Pour lui, le modèle d'affaires incarne, de façon conceptuelle, l'architecture organisationnelle et financière de l'entreprise. Il est la formulation des hypothèses que l'entreprise se fait à propos des consommateurs, du comportement des revenus et des coûts, de la nature changeante des besoins des utilisateurs ainsi que des réponses des concurrents. Il expose la logique requise pour faire des profits, si c'est ce que l'entreprise vise, et définit la façon dont l'entreprise va sur le marché.

Pour Teece (2010), le modèle d'affaires est ainsi constitué de cinq éléments, présentés comme des fonctions : sélectionner les technologies et les caractéristiques à incorporer au produit ou service, déterminer les bénéfices que tire le consommateur de l'acquisition ou de l'utilisation du produit ou

service, identifier les segments de marché à cibler, confirmer les sources de revenus disponibles et concevoir les mécanismes de captation de la valeur.

**Figure 2.2 : Le modèle d'affaires selon Teece (2010)**

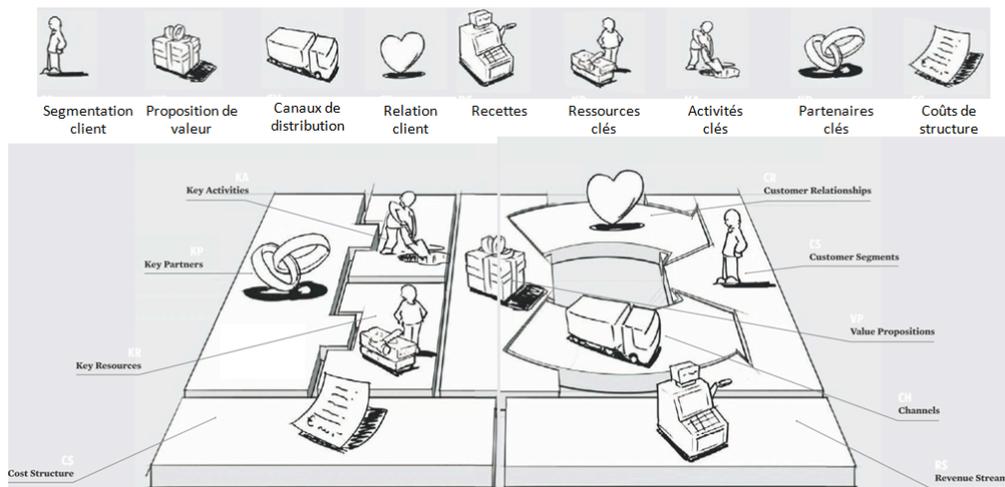


Source : Teece, D. (2010).

Ces cinq fonctions doivent, une fois exécutées ensemble, créer de la valeur pour les consommateurs, se solder en paiements et assurer la conversion de ces paiements en profits.

La description d'Osterwalder et Pigneur (2010, p. 15) rappelle pour sa part davantage les descriptions complexes formulées par Hamel (2000) et par Afuah et Tucci (2003) : « We believe a business model can best be described through nine basic building blocks that show the logic of how a company intends to make money. The nine blocks cover the four main areas of a business : customers, offer, infrastructure, and financial viability ».

Figure 2.3 : Le modèle d'affaires selon Osterwalder et Pigneur (2010)



Source : Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010).

La description que donnent Osterwalder et Pigneur (2010) du modèle d'affaires rassemble, en les dénommant parfois différemment, la plupart des composantes que l'on retrouve dans les descriptions qui l'ont précédée et des relations qui existent entre elles.

La segmentation client (*customer segments*) désigne les personnes ou organisations que l'entreprise se donne pour but de rejoindre et de servir, regroupées en segments distincts selon les besoins, comportements et autres attributs qu'elles ont en commun : l'offre distincte qu'elles requièrent, les canaux de distribution par lesquels elles doivent être rejointes, le type de relation dont elles ont besoin ou ce pour quoi elles sont disposées à payer, par exemple.

La proposition de valeur (*value proposition*) désigne la façon dont l'entreprise apporte des solutions aux problèmes de ses consommateurs et satisfait leurs besoins. C'est l'ensemble ou l'agrégation de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de consommateurs spécifique. Cette valeur peut être quantitative (ex. : le prix, la rapidité du service) ou qualitative (ex. : design, expérience client). C'est la proposition de valeur qui amène des consommateurs à choisir une entreprise plutôt qu'une autre.

La proposition de valeur est délivrée aux consommateurs à travers des canaux de distribution, de communication et de vente (*channels*). Ces canaux désignent la façon dont une entreprise communique avec ses clients et les rejoint. C'est l'interface de l'entreprise avec les consommateurs,

le contact qu'elle entretient avec eux et qui joue un rôle important dans l'expérience du client. Les canaux ont pour fonctions de mettre les consommateurs à l'affût des produits et services de l'entreprise, de les aider à évaluer sa proposition de valeur, de leur permettre de se procurer ses produits et services et de leur fournir du support après-vente. L'entreprise doit relever le défi de trouver la bonne combinaison de canaux, parmi les siens et ceux de ses partenaires, pour satisfaire la façon dont ses consommateurs souhaitent être rejoints. Elle doit intégrer ces canaux de façon à créer une bonne expérience pour le client et à maximiser ses revenus.

Des relations avec les consommateurs (*customer relationships*) doivent être établies et maintenues pour chaque segment de consommateur. Ces relations peuvent être personnelles et fondées sur l'interaction humaine, complètement automatisées, ou se situer quelque part entre ces deux pôles. Elles peuvent être motivées par l'acquisition de consommateurs, par leur rétention ou par l'intention d'augmenter les ventes.

Les recettes (*revenue streams*) résultent de la proposition de valeur amenée avec succès aux consommateurs. Elles correspondent aux propositions de valeur pour lesquelles chaque segment de consommateur est disposé à payer. Un modèle d'affaires peut faire intervenir deux types de recettes : des recettes résultant de transactions uniques et des recettes récurrentes, issues de paiements continus associés, par exemple, à un abonnement. À chaque recette doit correspondre un mécanisme de prix, qu'il soit fixe (un prix prédéfini basé sur des variables statiques) ou dynamique (un prix qui fluctue en fonction des conditions du marché).

Les ressources clés (*key resources*) sont les actifs requis pour rejoindre les segments de consommateurs, leur offrir et leur délivrer la proposition de valeur, maintenir les relations avec eux et en tirer des revenus. Autrement dit, ce sont les actifs requis pour que fonctionne le modèle d'affaires. En fonction du type de modèle d'affaires, ces ressources peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines. Elles peuvent être possédées ou louées par l'entreprise ou acquises auprès des partenaires clés (*key partners*).

Les activités clés (*key activities*) sont les actions les plus importantes qu'une entreprise doit exécuter pour assurer avec succès le fonctionnement de son modèle d'affaires. Comme les ressources clés, ces activités sont requises pour créer de la valeur et l'offrir aux segments de consommateurs,

rejoindre les consommateurs et maintenir la relation avec eux ainsi que tirer des revenus. Elles diffèrent également d'un modèle d'affaires à l'autre.

Les partenaires clés (*key partnerships*) correspondent au réseau de fournisseurs et de partenaires auxquels sont imparties certaines activités et auprès desquels sont acquises certaines ressources qui assurent le bon fonctionnement du modèle d'affaires. De telles alliances peuvent être créées pour optimiser les modèles d'affaires et réaliser des économies d'échelle, réduire les risques et l'incertitude ou acquérir des ressources et des activités particulières. On peut distinguer quatre types de partenariats : des alliances stratégiques entre entreprises qui ne sont pas en compétition ; de la coopétition, soit des partenariats stratégiques entre compétiteurs ; des partenariats commerciaux (*joint-ventures*) pour développer de nouvelles entreprises et des relations acheteur-fournisseur pour assurer un approvisionnement soutenu.

Enfin, l'ensemble des éléments essentiels au fonctionnement du modèle d'affaires occasionnent des coûts de structure (*cost structure*), soit les coûts inhérents à créer de la valeur, maintenir des relations avec les consommateurs et générer des revenus. Ils sont calculés à partir des ressources, activités et partenaires clés requis.

Les coûts de structure peuvent être fixes, c'est-à-dire qu'ils restent les mêmes en dépit du volume de biens ou services produits par l'entreprise (salaires, loyer, infrastructures) ou variables, lorsqu'ils varient en proportion du volume de biens ou services produits. Ils peuvent également être caractérisés par des économies d'échelle, lorsque le coût moyen par unité produite diminue à mesure que le nombre d'unités augmente, ou par des économies de gamme, lorsqu'une entreprise réduit ses coûts de production en élargissant sa gamme de produits et de services. Dans ce dernier cas, il faut que les mêmes activités puissent supporter la production de plusieurs produits différents. À l'égard des coûts, il existe deux grandes classes de modèles d'affaires : ceux qui sont déterminés par les coûts et ceux qui le sont par les revenus. Les premiers se concentrent sur la diminution des coûts partout où c'est possible tandis que les seconds, moins soucieux des implications des coûts, se concentrent sur la création de valeur.

v) Synthèse

Le **tableau 2.3** résume les composantes de modèles d'affaires telles qu'exposées dans cette section. On y voit que la description des composantes offerte par Osterwalder et Pigneur (2010) rassemble la plupart des composantes identifiées par les auteurs qui les ont précédés. On retient que ces composantes sont au nombre de deux à dix et qu'elles couvrent, de façon très générale, ce qu'une entreprise a à offrir, à qui elle l'offre, par quels moyens et comment elle en tire des revenus. C'est également la conclusion à laquelle en vient Saul Berman (2011, p. 6) lorsqu'il affirme qu'il n'existe pas une définition unique et définitive de ce qu'est un modèle d'affaires et de ce qui le compose, mais que presque toutes les définitions partagent les éléments suivants : « [...] how a firm creates value, how it delivers that value to customers, and how it captures revenue from those customers. Value creation, value delivery, and revenue capture [...] ».

**Tableau 2.3 : Récapitulatif des composantes de modèles d'affaires**

Auteurs	Composantes des modèles d'affaires
Magretta, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités associées à la conception, la création ou la fabrication</li> <li>- Activités associées à la vente</li> </ul>
Applegate, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept</li> <li>- Capacités</li> <li>- Valeur</li> </ul>
Rayport et Jaworski, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition de valeur</li> <li>- Offre</li> <li>- Moyens et ressources</li> <li>- Modèle de revenus</li> </ul>
Chesbrough et Rosenbloom, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articuler la proposition de valeur pour le consommateur</li> <li>- Identifier le segment de marché</li> <li>- Définir la structure de la chaîne de valeur à l'intérieur de l'entreprise</li> <li>- Estimer les coûts de structure et le potentiel de profit de l'offre</li> <li>- Décrire la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur</li> <li>- Formuler la stratégie par laquelle l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel</li> </ul>
Afuah et Tucci, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit site</li> <li>- Customer value</li> <li>- Scope</li> <li>- Price</li> <li>- Revenue sources</li> <li>- Connected activities</li> <li>- Implementation</li> <li>- Capabilities</li> <li>- Sustainability</li> <li>- Cost structure</li> </ul>

Auteurs	Composantes des modèles d'affaires	
Hamel, 2000	<u>Composantes principales</u> - Axe stratégique - Ressources stratégiques - L'interface clients - Le réseau de valeur	<u>Composantes passerelles</u> - Configuration stratégique - Bénéfices clients - Frontières de l'entreprise
Teece, 2010	- Technologies et caractéristiques à incorporer au produit ou service - Bénéfices que tire le consommateur de l'acquisition du produit ou service - Segments de marché à cibler - Sources de revenus disponibles - Mécanismes de captation de la valeur	
Osterwalder et Pigneur, 2010	- Segmentation client - Proposition de valeur - Canaux de distribution - Relation client - Recettes - Ressources clés - Activités clés - Partenaires clés - Coûts de structure	

## **2.3 Les modèles d'affaires face à Internet et à la numérisation**

Bien que le concept de modèle d'affaires ait existé dans la littérature avant l'avènement d'Internet, il apparaît clair que c'est ce phénomène qui a fait exploser l'intérêt pour ce concept, en raison des impacts qu'il a sur les modèles d'affaires traditionnels et des nouvelles possibilités de créer de la valeur qu'il entraîne. Ainsi, à la lumière de la compréhension que nous avons des modèles d'affaires et des éléments qui les composent, il est maintenant intéressant de nous pencher sur les effets qu'ont sur eux Internet et la numérisation, deux concepts qu'il nous faut préalablement définir.

### **2.3.1 Internet et la numérisation**

#### **i) Définitions**

Définissons d'abord ces phénomènes qui ont mené à l'intérêt qui est porté au concept de modèle d'affaires. Internet est un réseau informatique mondial. Il est constitué d'un ensemble de réseaux d'ordinateurs interconnectés par des protocoles de communication qui permettent le transfert de données. Les données qui sont transférées par Internet sont des signaux (vidéo, image, audio, caractère d'imprimerie, impulsion, etc.) qui ont été convertis en une suite de nombres qui les représente en langage informatique. Le processus par lequel un signal ou une information est converti en une suite de nombres correspond à la numérisation. Ainsi, dès qu'un signal ou une information est numérisé, il peut circuler sur le réseau Internet.

Le Web\* (ou *World Wide Web*), que l'on confond souvent avec Internet, est un mode d'accès au réseau Internet. Il permet de consulter le contenu accessible sur le réseau. Le Web n'est qu'une des applications d'Internet, celle d'ailleurs qui l'a rendu grand public. La messagerie instantanée et le courrier électronique en sont d'autres applications.

Internet est souvent intégré aux notions plus larges de technologies de l'information et de la communication (TIC)\* et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Encore ici, il existe une multitude de définitions de ces notions, mais retenons qu'elles sont généralement utilisées pour désigner les technologies qui permettent l'échange, le traitement et la modification de données numérisées, de même que les nouveaux moyens de communication, notamment via Internet.

## ii) Les propriétés d'Internet

Le réseau Internet permet à tous les ordinateurs qui y ont accès d'être connectés entre eux ; il offre ainsi de nouvelles possibilités d'échange et de communication. La numérisation permet pour sa part de convertir de l'information en données transférables sur Internet et donc, entre tous les ordinateurs interconnectés. Ces nouvelles possibilités liées à l'apparition d'Internet et de la numérisation ont transformé radicalement la façon de fonctionner dans de nombreuses industries et ont ouvert la porte à de toutes nouvelles industries.

Penchons nous d'abord sur ces propriétés d'Internet. Afuah et Tucci (2003) en ont identifié dix, qui expliquent son influence sur les modèles d'affaires et la façon dont il bouleverse les bases sur lesquelles des industries entières fondent leur rentabilité ou leur performance.

1) *Mediating Technology*. D'abord, Internet est un média, c'est-à-dire une technologie qui interconnecte des parties interdépendantes ou qui veulent l'être, dispersées dans le temps et dans l'espace. Ce peut être des entreprises avec d'autres entreprises (business-to-business), des entreprises avec des consommateurs (business-to-consumer), des consommateurs entre eux (consumer-to-consumer) ou des consommateurs avec des entreprises (consumer-to-business). Au contraire d'autres médias, comme la radio et la télévision, Internet permet l'interactivité entre les parties qui y sont connectées, plutôt que des relations unidirectionnelles. Internet donne également à chacun la possibilité de diffuser du contenu, une fonction réservée à seulement quelques acteurs clés dans les autres médias.

2) *Universality*. Ensuite, Internet est caractérisé par son universalité, à la fois en ce qu'il élargit notre monde et en ce qu'il le rapetisse. L'on dit d'Internet qu'il élargit notre monde parce que quiconque, où qu'il soit sur la planète, peut rendre un produit, un service ou une information disponible pour qui que ce soit, où que ce soit sur la planète. En la publiant sur le Web, un musicien d'ici peut rendre sa musique accessible au monde entier, par exemple. Internet rapetisse du même coup notre monde car il offre à des gens qui ne se seraient peut-être jamais rencontrés la possibilité d'entrer en relation. Il permet par exemple à des travailleurs qualifiés d'Afrique de travailler pour une entreprise californienne sans jamais avoir à s'y rendre.

3) *Network Externalities*. En troisième lieu, Internet entraîne des externalités de réseaux, c'est-à-dire que la valeur d'un réseau sur Internet croît avec le nombre de personnes qui y sont connectées : « The more people that are connected to a network within the Internet, the more valuable this network is » (Afuah et Tucci, 2003, p. 34). Puisque l'attrait pour un réseau croît avec son nombre d'utilisateurs, on comprend que les plus grands réseaux sont ceux qui ont le plus de perspectives de croissance et ce, le plus rapidement. Robert Metcalfe a formulé ce principe dans une loi, la *Loi de Metcalfe*, selon laquelle « l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs » (cité par Jarrosson, 2009, p. 27-28). Cette loi est aussi vraie pour le courrier et pour le téléphone, par exemple, le nombre de connexions possibles entre les abonnés au téléphone étant proportionnel au carré du nombre d'abonnés. Internet y ajoute cependant une dimension particulière : il se présente comme un réseau encore plus global, de par son accessibilité et sa liberté à l'égard de nombreuses contraintes spatiales et temporelles.

4) *Distribution Channel*. Internet fait également office de canal de distribution pour des biens d'information, soit des produits et services qui peuvent être numérisés : logiciels, musique, vidéo, information, billets d'avion ou de spectacles, services de courtage, produits d'assurance et données de recherche peuvent tous être convertis en suites de nombres et circuler sur Internet. Lorsque le produit ou le service ne peut pas lui-même être numérisé, c'est l'information relative à ses caractéristiques, à son prix et à sa livraison, par exemple, qui peut l'être. Internet a ainsi deux impacts possibles sur les canaux de distribution existants. Il peut les remplacer, lorsqu'il sert les mêmes utilisateurs que ceux que les anciens canaux de distribution servaient, comme c'est le cas avec les agences de voyage et la distribution en ligne de billets d'avion, et il peut les prolonger.

5) *Time Moderator*. La cinquième propriété d'Internet se rapporte au temps, qu'Internet peut rétrécir ou allonger. La possibilité de trouver ce que l'on cherche sur Internet de façon instantanée et ce, 24 heures sur 24, modifie en effet notre rapport au temps. En matière de rétrécissement du temps, Afuah et Tucci (2003) donnent l'exemple d'un consommateur potentiel qui cherche à obtenir de l'information sur une maison qui se trouve dans un quartier éloigné. Plutôt que de devoir s'y rendre ou d'attendre que son agent immobilier lui donne l'information, il peut la trouver instantanément sur le Web, si elle y est disponible. Pour ce qui est d'allonger le temps, les auteurs donnent l'exemple d'un consommateur qui n'a pas nécessairement le temps de se rendre à des enchères qui se tiennent à une heure, un jour

et un endroit précis, mais qui peut trouver l'objet qu'il recherche sur des enchères en ligne, qui se tiennent 24 heures par jour, tous les jours, à l'échelle de la planète.

6) *Information Asymmetry Shrinker*. Internet amenuise également l'asymétrie d'information qui existe lorsque, dans une transaction, l'une des parties a accès à de l'information relative à cette transaction, à laquelle l'autre partie n'a pas accès. Par exemple, il arrive qu'un vendeur ne puisse plus cacher au consommateur le prix réel du produit qu'il lui vend, puisque ce dernier peut le trouver sur Internet.

7) *Infinite virtual capacity*. Internet donne ensuite l'impression que ses capacités de stockage et de mise en réseau sont infinies. La capacité de collecte de données, d'échange instantané en ligne et de développement de communauté ne cesse en effet de croître depuis les débuts d'Internet :

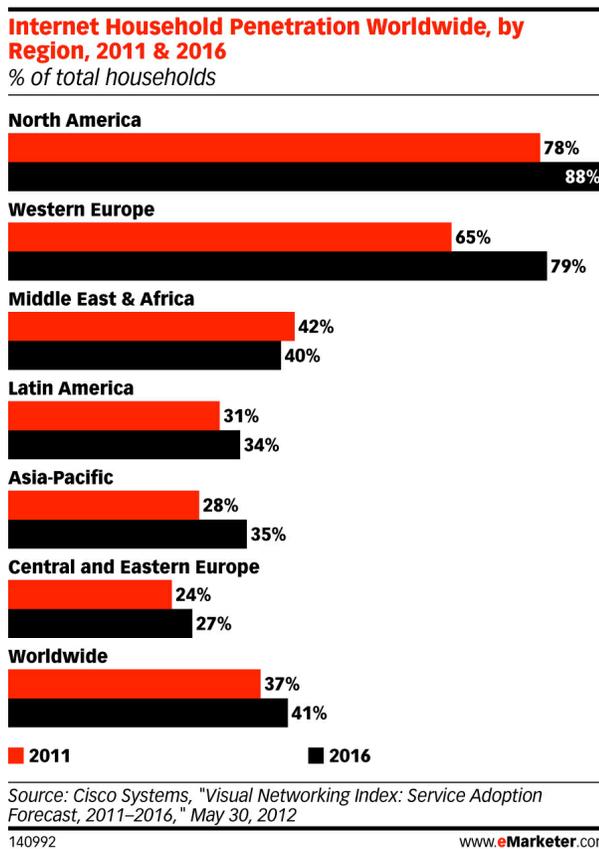
Le progrès des capacités de stockage depuis les années 1950 concerne non seulement les supports physiques des programmes et contenus détenus par les utilisateurs finaux, mais aussi les serveurs et les capacités des offreurs. [...] Elles augmentent grâce aux progrès de la densité de stockage (volume stocké/cm<sup>2</sup>). Le progrès des temps d'accès aux données accélère leur traitement et leur diffusion. Ces augmentations de performances se combinent avec une concurrence très vive sur les prix, en sorte que le coût de stockage (prix/volume) diminue aussi de manière exponentielle [Morris et Truskowski, 2003], diffusant des gains d'efficacité dans les filières de l'informatique du PC et des serveurs, de l'électronique grand public (enregistreurs, baladeurs), mais aussi des industries culturelles en matière de création (enregistrement, montage, effets spéciaux), de conservation, de coûts de fabrication, de distribution (supports optiques) et d'accès aux contenus (serveurs) (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 9).

8) *Low Cost Standard*. L'adoption d'Internet par les entreprises et les particuliers s'est faite très facilement. D'abord parce qu'Internet et le Web sont des standards ouverts à tous, partout, et sont faciles à utiliser. Ensuite parce que les coûts liés à Internet sont beaucoup plus faibles que ceux associés aux modes de communication électronique qui l'ont précédé, notamment parce qu'une partie des coûts de développement du réseau est partagée entre tous les utilisateurs.

Pour donner une idée de l'étendue de cette adoption, au 31 mars 2011, Internet World Stats établissait à 2 095 006 005 le nombre d'utilisateurs d'Internet à travers le monde, un utilisateur d'Internet étant défini comme une personne de plus de deux ans, qui s'est connectée au réseau Internet au cours des 30 derniers jours. Ce nombre correspond à 30,2 % de la population mondiale, une augmentation de 480,4 % entre 2000 et 2011 (Miniwatts Marketing Group, 2011). D'après Cisco Systems, dans une étude publiée un peu plus d'un an plus tard, le 30 mai 2012, le taux de pénétration d'Internet dans les foyers à l'échelle globale était établi à 37 % en 2011, l'Amérique du Nord tirant

cette moyenne à la hausse avec un taux de pénétration de 78 %. Il est prévu que ce taux, à l'échelle mondiale, atteindra 41 % en 2016 (88 % en Amérique du Nord).

**Figure 2.4 : La pénétration d'Internet dans les foyers, selon Cisco Systems (2012)**



9) *Creative destroyer*. Dans de nombreuses industries, Internet s'est présenté comme une innovation à la fois source de croissance et déclencheur de crise. Internet rend des modèles d'affaires complètement obsolètes, en même temps qu'il ouvre la porte à de toutes nouvelles façons de faire. C'est ce que Schumpeter, cité par Afuah et Tucci (2003, p. 6), résume par l'expression « destruction créatrice »: « [...] when it gives rise to new entrepreneurial firms creating wealth and old, established incumbents dying off ». Ainsi, de toutes nouvelles industries ont été créées avec Internet, celles des logiciels pour le Web et des fournisseurs d'accès Internet, par exemple. Internet a également transformé la structure, le fonctionnement et la performance d'industries existantes, rendant obsolètes les bases sur lesquelles se fondent la proposition de valeur et l'avantage compétitif dans certaines d'entre elles, tout en les améliorant dans d'autres. Le voyage, la presse écrite et l'assurance ne sont

que quelques exemples donnés par Afuah et Tucci (2003) d'industries qui font l'expérience de la destruction créatrice avec Internet.

10) *Transaction-Cost Reducer*. Enfin, Internet réduit les coûts de transaction, soit les coûts liés à la recherche pour les vendeurs et les acheteurs ; à la collecte d'information sur les produits ; à la négociation, à l'écriture, au suivi et à l'exécution des contrats ; ainsi qu'au transport associé à l'achat et à la vente. En effet, l'information sur les acheteurs, les vendeurs et les produits peut être obtenue plus facilement sur le Web. L'habileté d'Internet à réduire l'asymétrie d'information facilite l'écriture, le suivi et l'exécution des contrats. Pour les produits sous forme numérique, comme les logiciels, la musique et la vidéo, les coûts associés au transport sont quasi-inexistants, puisque ce « transport » se fait par Internet.

### **2.3.2 Les impacts d'Internet et de la numérisation sur les modèles d'affaires**

Relevons maintenant ce qui est dit dans la littérature à propos des impacts d'Internet sur les modèles d'affaires en général, de même que sur les défis et les opportunités qui en découlent.

#### i) L'impact d'Internet sur les 5 C de la création de valeur

Pour illustrer l'impact des propriétés d'Internet sur les modèles d'affaires, Afuah et Tucci (2003) identifient cinq activités liées à la création de valeur qui sont influencées par Internet : la coordination, le commerce, les communautés, le contenu et la communication. D'abord, la *coordination* des sous-tâches et des ressources nécessaires à la réalisation d'une tâche créatrice de valeur requiert des échanges d'information. Internet, en tant que technologie de l'information, peut se révéler d'une grande aide à cet égard. Ses propriétés médiatiques et interactives ont le potentiel de faciliter et d'accélérer les échanges ainsi que de diminuer le nombre d'erreurs. Le *commerce* peut quant à lui bénéficier des faibles coûts d'utilisation d'Internet et de son universalité. Les entreprises et les individus qui s'engagent dans le commerce en ligne (commerce électronique ou *e-commerce*) ont accès à de potentiels consommateurs partout à travers le monde.

De plus, sur Internet, des groupes qui partagent des intérêts communs peuvent converger sur des plateformes d'interaction, formant ce que l'on appelle des *communautés* virtuelles. L'universalité et le faible coût d'accès à Internet font en sorte qu'il est possible pour qui que ce soit, d'où que ce soit, de rejoindre une communauté. Les externalités de réseaux font ensuite en sorte que plus grande est la

communauté, plus élevée est sa valeur. En étant attentives à ce que se disent les communautés d'utilisateurs, les entreprises peuvent en apprendre beaucoup sur les besoins de leurs consommateurs et ainsi mieux y répondre. Ensuite, les propriétés de canal de distribution, de faible coût et de média suggèrent qu'Internet facilite l'accès au *contenu* qui s'y trouve au plus grand nombre de personnes. Enfin, Internet multiplie les possibilités de *communiquer* : le courriel, la messagerie instantanée, les blogues, etc. Son effet sur le temps, son faible coût et son universalité permettent à tout un chacun de communiquer quand bon lui semble, à qui il le désire.

En bref, pour Afuah et Tucci (2003, p. 6), « [Internet] plays a critical and profound role in the way firm activities (internal and external) are coordinated, how commerce is conducted, how people and machines communicate, how communities are defined and how they interact, and how and when goods are made and delivered. The Internet has the potential to influence established ways of conducting business while creating new ones and new businesses ».

Osterwalder (2004, p. 12) relève pour sa part les impacts des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur trois de ces éléments de la création de valeur : la coordination, le contenu et la communication. D'abord, comme chez Afuah et Tucci (2003), Internet facilite la *coordination* selon Osterwalder. Il associe en fait les TIC à une réduction des coûts de coordination et de transaction : « the costs of collaborating with partners (e.g. outsourcing) and integrating customers in the company's processes (e.g. customization, customer services) are not prohibitive anymore ». La réduction de ces coûts se traduit par de nouvelles formes d'organisations, les structures traditionnelles d'entreprises intégrées cédant la place à des réseaux plus complexes constitués d'entités indépendantes. On assiste en conséquence à une multiplication des possibilités de configuration des entreprises. Au niveau du *contenu*, ces technologies ouvrent la porte à de tout nouveaux produits et services, la plupart caractérisés par une forte composante informationnelle et issue d'une collaboration entre plusieurs entreprises. Pour ce qui est de la *communication*, les technologies de l'information et de la communication permettent aux entreprises de rejoindre les consommateurs par de multiples nouvelles façons et via une multitude de canaux. Il leur permet en outre, en théorie, de les rejoindre partout sur la planète. Enfin, Osterwalder ajoute que de nouveaux mécanismes de prix et de nouveaux modèles de revenus voient le jour sur Internet et s'intègrent aux pratiques d'affaires, comme, pour ne nommer que ceux-là, les enchères inversées (*reverse auctions*), où ce sont les acheteurs qui déterminent pour les vendeurs le prix qu'ils sont disposés à payer, et les modèles de

revenus par la publicité (advertising-based model), où un bien ou service est offert gratuitement aux consommateurs, pendant que des annonceurs paient pour bénéficier de visibilité auprès de ces consommateurs.

ii) Le commerce électronique

Ainsi, Internet et la numérisation ouvrent la voie à une multitude de nouvelles pratiques d'affaires et de nouvelles configurations d'entreprises, qu'appréhende le champ du commerce électronique, défini comme l'« ensemble des échanges entre parties (individus ou entreprises) qui utilisent la technologie comme intermédiaire, et comme l'ensemble des activités électroniques intraorganisationnelles ou interorganisationnelles qui facilitent ces échanges » (Rayport et Jaworski, 2003, p. 3-4). Timmers (1998), dont la définition s'accorde à celle de Rayport et Jaworski (2003), ajoute que le commerce électronique désigne l'échange de biens physiques et de biens intangibles, comme l'information. Il inclut les étapes pour mener à cet échange, soit le marketing en ligne, la commande, le paiement et le support pour la livraison, de même que la prestation de services en ligne, comme le service après-vente ou les conseils légaux. Le commerce électronique peut également fournir le support électronique nécessaire à la collaboration entre compagnies.

Bien que certaines formes de commerce électronique existaient dès les années 80, dans des secteurs comme la défense et l'automobile, elles étaient limitées dans leur diffusion et leur adoption. Ce n'est qu'avec l'arrivée d'Internet et du World Wide Web, qui l'ont rendu accessible et peu dispendieux, que s'est répandu le commerce électronique et que ses formes se sont multipliées. Timmers prédisait en 1998 qu'il prendrait une place très importante dans les affaires, des prédictions qui se sont révélées juste. En effet, et à titre d'exemple, selon la firme Forrester (2012), les ventes issues du commerce électronique aux États-Unis augmenteront de 62 % d'ici 2016 pour atteindre 327 milliards de dollars américains, et de 78 % en Europe au cours de la même période, pour atteindre 230 milliards de dollars américains.

Osterwalder (2004, p. 12), pour qui le commerce électronique « [...] stands for the buying and selling of goods and services on the Internet, especially the World Wide Web », le distingue de la notion plus large d'affaires électroniques, ou *e-business*, qui désigne « the conduct of business on the Internet. In contrast to e-commerce this is not only buying and selling but also servicing customers and collaborating with business partners ». De la même façon, dans son mémoire de maîtrise, Christel

Joly (2001, p. 14-15) souligne la distinction entre ces deux notions qui, bien que parfois utilisées indistinctement dans la littérature, désignent deux réalités différentes : « le commerce électronique correspond simplement à la réalisation de transactions par le biais d'Internet alors que l'affaire électronique implique une reconceptualisation du modèle d'affaires et des processus afin de transformer une organisation en entreprise numérique en réseau ». Les affaires électroniques désignent donc non seulement la vente de biens et services sur Internet, mais également la production des biens et services, la relation avec les clients, la collaboration avec les partenaires d'affaires et les fournisseurs ainsi que les activités internes à l'organisation qui découlent d'Internet. Elles englobent ainsi le commerce électronique. Christel Joly (2001, p. 15) relève que « les relations électroniques peuvent être de différents ordres : les relations entre entreprises, plus connues sous l'acronyme anglais "B2B" pour "business to business", entre entreprises et consommateurs, correspondant au "B2C" ou "business to consumer", entre compagnies et administration ("B2A" ou "business to administration"), entre consommateurs ("C2C" ou "consumer to consumer") et enfin entre pairs ("P2P" ou "peer to peer") ».

Aux débuts du commerce électronique, entre 1998 et 2003 notamment, plusieurs auteurs ont tenté de saisir et d'identifier les multiples nouveaux modèles d'affaires qui se sont développés sur Internet. À partir d'entreprises spécifiques qui exercent des activités en ligne, ils ont élaboré des typologies de modèles d'affaires sur Internet, ou plus spécifiquement des modèles de revenus et des modèles de prix, tels que les enchères inversées et les modèles de revenus par la publicité. Les typologies de certains d'entre eux (Timmers, 1998 ; Tapscott *et al.*, 2000 ; Rappa, 2001 ; Weill et Vitale, 2001 ; Afuah et Tucci, 2003) sont décrites en **annexe 2**.

Cette littérature sur le commerce électronique établit une distinction entre les modèles d'affaires selon qu'ils sont complémentaires à des modèles traditionnels existants ou qu'ils désignent une toute nouvelle façon de faire les choses, orientée uniquement vers Internet : « Electronic commerce over the Internet may be either complementary to traditional business or represent a whole new line of business » (Timmers, 1998, p. 3). Par exemple, Afuah et Tucci (2003) catégorisent les modèles d'affaires selon qu'ils sont « pure play » ou « clicks-and-mortar ». Les premiers sont conçus ou adoptés par une entreprise qui n'a jamais eu de modèle d'affaires brique et mortier, c'est-à-dire qui n'a jamais exercé d'activités strictement dans le monde physique, qui n'a jamais eu de magasin, par exemple. Ainsi, l'entreprise conçoit et exécute un tel modèle d'affaires sans le bagage associé à une

ancienne façon de faire les choses. Les seconds désignent des modèles d'affaires conçus à partir d'un modèle brique et mortier déjà en place et auquel l'entreprise ajoute des activités en ligne.

Pour Amy Shuen (2008), les entreprises installées qui ont survécu à l'invasion d'Internet dans les affaires au début des années 2000 et les entreprises émergentes qui ont su s'imposer sont celles qui ont compris le potentiel d'Internet et qui ont créé un nouveau modèle d'affaires en fonction de celui-ci et non pas celles qui ont tenté d'importer leur modèle d'affaires hors-ligne sur Internet. Cette exploitation du potentiel d'Internet est incarnée dans le concept du Web 2.0.

### iii) Web 2.0 : la réalisation du potentiel du Web

L'expression Web 2.0 a été popularisée en 2004 par Tim O'Reilly. Elle ne désigne pas une nouvelle version du Web, mais plutôt la réalisation du potentiel du Web, soit les principes, les techniques et les applications qui permettent de tirer profit de ce qu'il permet de faire :

Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices ; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform : delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an "architecture of participation," and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences (O'Reilly, 2007, p. 17).

En effet, par rapport à l'utilisation qui était faite d'Internet dans les années 1990 et celle qui en est faite aujourd'hui, il y a eu une importante évolution. Tandis que le Web 1.0 consistait en un ensemble de sites Web statiques dans lequel l'utilisateur naviguait de façon passive, pour observer, trouver et télécharger, le Web 2.0 est conçu comme une plate-forme modelée par les dynamiques entre ses utilisateurs, qui exploite l'intelligence collective et permet une diversité d'expériences.

Dans le livre *Web 2.0 : A Strategy Guide*, Amy Shuen (2008) explique le succès des entreprises qui ont su exploiter le potentiel du Web par leur capacité à miser sur quatre principes du Web 2.0 : le réseautage social, les effets de réseaux, la création collective de valeur et l'adoption des technologies. De la même façon, Wirtz *et al.* (2010) soutiennent qu'Internet a apporté d'importants changements dans la façon dont fonctionnent les entreprises : « Many of the most significant environmental changes in recent decades can be related to the proliferation of the Internet, which has changed the way business is conducted in many ways, e.g. through disintermediation, the global distribution of digital goods and services, and computer-mediated communication with customers » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 274). Ce sont néanmoins les caractéristiques du Web 2.0 et les comportements qui en sont

issus qui changent plus radicalement encore les règles du jeu de la création et de l'appropriation de la valeur : « Recently, the developments associated with the Web 2.0 phenomenon have created radically new ways for customers to interact with companies operating on the Internet, so that such companies need to check how well their current business model matches the new environmental conditions » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 274). Comme Amy Shuen, ils proposent quatre principes du Web 2.0, qui ont un impact sur les modèles d'affaires et que les entreprises doivent comprendre et adopter pour s'adapter à ce phénomène : le réseautage social, l'orientation interaction, la personnalisation et la valeur ajoutée par les consommateurs.

1) *Les externalités de réseaux*. Les externalités de réseaux, relevées par Amy Shuen (2008) comme un principe du Web 2.0 parce qu'elles sous-tendent les phénomènes qui s'y développent, ont été expliquées plus haut. Spécifions néanmoins, comme le suggère Shuen, qu'il faut activer les effets de réseaux que rend possible la conduite d'activités sur Internet, c'est-à-dire qu'il faut miser sur la valeur que prend le bien ou service que l'entreprise offre à mesure que le nombre d'utilisateurs de ce bien ou service augmente. Comme les effets de réseaux peuvent être directs (chaque nouvel utilisateur rend le bien ou le service plus utile pour les suivants), indirects (l'augmentation de l'utilisation d'un bien ou service augmente la valeur d'un autre bien ou service, complémentaire au premier), croisés (l'augmentation du nombre d'utilisateurs au sein d'un groupe de personnes augmente la valeur de l'utilisation d'un bien ou service pour un autre groupe de personnes) ou sociaux (un utilisateur est influencé à utiliser un bien ou service si les personnes de son entourage l'utilisent également), il importe d'identifier les effets de réseaux que le bien ou service peut générer de façon à les capturer pour les soutenir et pour les combiner adéquatement : « The more systematically you examine the influence of network effects on your project or business, the more opportunities you will find for creating and capturing both online and offline network effects. Because positive network effects grow exponentially, combining more than one type leads to multiplicative outcomes, not just simple incremental value-added » (Shuen, 2008, p. 159).

2) *Le réseautage social*. Le réseautage social en ligne permet la connexion d'internautes entre eux, soit de personne à personne (une personne que je connais), soit par personne interposée (une personne qui connaît une personne que je connais) soit par l'entremise de connecteurs (leaders d'opinion, influenceurs, vendeurs, connaisseurs, etc.). Il ne s'applique pas qu'aux réseaux sociaux tels Facebook et LinkedIn, mais peut aussi être mis à profit par des entreprises qui souhaitent faire

connaître leurs produits ou services par l'entremise d'influenceurs, de connecteurs ou simplement d'utilisateurs intéressés à partager leur expérience d'achat avec leurs proches. Le réseautage social consiste en la création de communautés d'interaction, de partage et éventuellement d'intérêts. Les internautes peuvent adhérer à un réseau social pour répondre à leur besoin d'appartenir à un groupe d'intérêts, de se construire une identité en ligne, de se divertir et d'accéder à de l'information pertinente. L'information qui se transmet entre utilisateurs via ces réseaux fait généralement l'objet d'une plus grande confiance de la part des utilisateurs, parce qu'elle provient d'autres utilisateurs : « The social trust concept is also important with respect to product reviews and customer opinion platforms such as ciao.com, with consumers increasingly basing their purchasing decisions on opinions and information provided by other users, rather than trusting the marketing information offered by companies » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 277). Le réseautage social donne aux internautes un plus grand pouvoir à l'égard des entreprises, qui n'ont pas ou peu de contrôle sur ces réseaux et sur l'information qui s'y transmet. En revanche, bien mis à profit par une entreprise, il peut lui permettre de mettre de l'avant son identité, de construire une communauté d'internautes autour de sa marque, de les amener à développer un sentiment d'appartenance pour elle, à en parler et à faire circuler de l'information à son sujet.

Après avoir demandé à des entreprises de leur révéler les moyens par lesquels ils adaptent leur modèle d'affaires aux impératifs du Web 2.0, Wirtz *et al.* (2010) rapportent :

Participants consistently described three activities as being helpful in making effective use of the social networking trend. First, they recommended implementing networking tools – such as blogs, forums and chats – on the firm's own website. Second, respondents emphasized that firms needed to observe what was posted about them on large social networking platforms, especially those that include user reviews – some even recommended allocating employees full-time to checking and responding to postings on social networks. Finally, several participants stressed the importance of presenting the company on the most important social networks. Facebook, for example, was mentioned as a social network that allows firms to create a company-specific "wall" where users can post messages about specific topics for other users to see. Initiating such "network plug-ins" could help firms become part of social networks (Wirtz *et al.*, 2010, p. 283).

3) *L'adoption des technologies.* Pour Amy Shuen, les effets de réseaux et le réseautage social reposent sur l'adoption des technologies et sur la rapidité avec laquelle les entreprises et les utilisateurs parviennent à cette adoption. Quatre critères permettent de prévoir si une technologie sera adoptée rapidement ou non, par un grand nombre de personnes ou non. Premièrement, l'avantage relatif d'adopter une technologie, soit à quel point cette technologie est meilleure que celle qu'elle remplace. Communiquer sur les réseaux sociaux est-il plus intéressant que rencontrer quelqu'un en

magasin ? Deuxièmement, la compatibilité correspond au « fit » entre la nouvelle technologie et les valeurs et usages des utilisateurs : « Major changes are more risky and appeal to a relatively smaller group of early adopters, independent thinkers, and innovators » (Shuen, 2008, p. 78). Troisièmement, la complexité fait référence à la facilité d'usage et de compréhension des aspects de la technologie qui rendent son adoption plus rapide et plus aisée. Mentionnons à cet effet la possibilité d'essayer la technologie (*trialability*) gratuitement, de l'observer ou de l'expérimenter sans s'y investir, par exemple à l'aide de démos. Quatrièmement, la possibilité d'observer d'autres utilisateurs en faire usage (*observability*) contribue également, en ce que l'influence sociale joue un rôle dans l'adoption des technologies, comme ce fut le cas avec les populaires et très reconnaissables *iPod* de la compagnie Apple.

4) *L'orientation interaction*. Face à la possibilité que le Web 2.0 donne aux consommateurs de se regrouper en réseaux et de se transmettre de l'information, les entreprises ont intérêt à s'orienter vers l'interaction avec leurs consommateurs, à se donner les moyens de communiquer directement avec eux, d'encourager leurs réactions, de répondre à leurs questions et à leurs commentaires, bref de dialoguer afin de favoriser la circulation d'information à leur égard et de développer une relation personnalisée avec leurs consommateurs : « Interaction orientation concerns the firm's ability to manage effectively the rising customer demand for a more intense and authentic dialogue between firm and customer » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 277). L'information de première main qui ressort de ces dialogues peut ensuite être mise à profit par les entreprises pour améliorer leurs produits, services et façons de faire, bref pour mieux répondre aux besoins de leurs consommateurs. L'exemple de l'entreprise Lands End est éloquent à cet égard :

Lands' End is an example of a commerce-oriented business that believes strongly in an orientation towards customer interaction and personalization. From early on, it has made continuous investments in innovative technologies that allow users to engage in real-time conversations with the firm and to personalize their shopping experience. "Lands' End Live" was one of the first online chat tools that allows users to talk directly with customer service representatives in an Internet shop. The site's "Lands' End Custom" feature allows the customer to design clothing to achieve a better fit for their size and shape – and tastes – than off-the-rack clothing. Another prominent personalization feature is "My Virtual Model" – a 3D model created from personal data specified by the user. Once created, the model can be used to try on items and outfits to get a better idea of how they will look together. All these efforts have resulted in high customer loyalty and contributed to make [LandsEnd.com](http://LandsEnd.com) the world's largest apparel Web site (in business volume) (Wirtz *et al.*, 2010, p. 285).

5) *La personnalisation*. Les utilisateurs d'Internet apprennent, avec les outils du Web 2.0, à reconfigurer les produits, les services et l'information qu'ils y trouvent selon leurs besoins. Pour certains utilisateurs, l'intérêt d'un produit ou service réside justement dans la possibilité de le

personnaliser, ce que des entreprises comprennent lorsqu'elles proposent à leurs consommateurs de déterminer un ou plusieurs aspects de ce qu'elles leur offrent : « For example, the French Internet company lafraise.com lets amateur designers upload their own T-Shirt designs, which are then rated by other Internet users and a professional jury. 500 of each of the most frequently chosen/best rated T-Shirt designs are produced, and the designer receives an award (about US\$ 1,000) » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 278). Il revient aux entreprises de savoir rejoindre ce désir des consommateurs de personnaliser les biens qu'ils se procurent sur Internet et d'en tirer de la valeur, ce qui mène au sixième principe qui nous intéresse, la création collective de valeur.

6) *La création collective de valeur.* Pour Amy Shuen, la plate-forme qu'est devenue Internet avec le Web 2.0 mise sur la valeur que les activités et les apports des utilisateurs génèrent (interagir, partager, combiner, remixer, téléverser, modifier, améliorer, etc.). Les entreprises qui s'y trouvent doivent accepter que le processus de création de valeur devient collectif. Il ne repose plus que sur l'entreprise ; les utilisateurs y contribuent également activement. Pour Wirtz *et al.* (2010), plusieurs phénomènes sont rattachés à la création collective de valeur, qu'ils appellent plutôt valeur ajoutée par les consommateurs. D'abord, le contenu généré par les utilisateurs (*user-generated content*), qui va de la création de profils à la création de sites Web entiers, en passant par la création et la mise en ligne de fichiers audio et vidéo, sur des plateformes comme *Youtube*, par exemple, ont forcé les entreprises à intégrer de nouvelles applications pour rencontrer ce désir, de la part des utilisateurs d'Internet, de générer du contenu. Ce contenu généré par les utilisateurs peut être complémentaire au contenu fourni par les entreprises et offre aux utilisateurs des sources alternatives d'information et de divertissement. Ensuite, la créativité générée par les utilisateurs (*user-generated creativity*) désigne les idées innovantes qu'ont des utilisateurs à l'égard des processus et des approches établies, qui sont susceptibles de faire évoluer les entreprises. L'introduction, par les entreprises, de programmes libres (*open source programs*) et d'interfaces de programmation (*API*) leur permettent de bénéficier des capacités d'innovation des utilisateurs à l'égard des produits et des façons de faire : « For example, the increasingly frequented Nokia Beta Lab lets users bring in their creative ideas to solve concrete problems and develop new products, designs and technologies » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 278). Enfin, ce phénomène va de pair avec celui de l'innovation par les utilisateurs (*user-generated innovation*), dont l'industrie des logiciels libres (*open source*) est un bon exemple : des logiciels sont conçus et mis en ligne par des utilisateurs, en rendant leur code source accessible, de façon à ce que toute la communauté d'internautes qui les utilise puisse les améliorer constamment. Les entreprises

peuvent bénéficier de ces phénomènes de multiples façons. Ils leur permettent d'apprendre de ces utilisateurs créatifs et innovants, d'optimiser et d'élargir leur gamme de produits et d'attirer de nouveaux utilisateurs susceptibles de leur apporter de la valeur.

En guise de résumé, le **tableau 2.4** présente les actions concrètes que peut poser une entreprise pour prendre le bateau du Web 2.0 et adapter son modèle d'affaires à ses principes, selon Wirtz *et al.* (2010) :

**Tableau 2.4 : « Activities for embracing the Web 2.0 in existing Internet businesses »  
(Wirtz *et al.*, 2010)**

Factor	Activity
Social networking	Build your own social networking – e.g. by creating blogs, forums and chats for your website Check and comment on postings on networks (e.g., review platforms) Present your company on relevant social networking platforms
Interaction orientation	Be highly responsive and available 24 hours Provide users a reward for interaction (social status, prizes, rebates) Encourage positive and negative feedback
User-added value	Integrate the following tools on your website: user reviews, user-generated information (wikis), media uploads (videos etc.) Offer incentives Use metadata that tracks clicks, recommendations, behavior etc.
Customization/personalization	Make good use of available user information as a base for customization efforts (e.g., build track profiles based on customer history) Focus on making customization/personalization easy to use

#### iv) Un nouvel équilibre entre les consommateurs et les entreprises

Pour Teece (2010, p. 172-174), le nouvel environnement technologique et les possibilités qui en découlent ébranlent l'équilibre traditionnel entre les consommateurs et les entreprises : « customers have more choices, variegated customer needs can find expression, and supply alternatives are more transparent [...] customer power has increased as comparison shopping has been made easier ». En effet, tel qu'énoncé dans la section précédente, les consommateurs, avec Internet, ont accès à davantage d'information pour comparer et évaluer les différentes propositions de valeur qui leur sont présentées. Ils sont mieux outillés pour choisir entre ces alternatives, toujours plus nombreuses en ligne, et peuvent même les modifier ou les remplacer lorsqu'elles ne leur conviennent pas. Chantepie

et Le Diberder (2010, p. 4) parlent pour leur part de frontières qui se brouillent entre les producteurs et les consommateurs et, de là, d'un nouvel équilibre entre l'offre et la demande.

Dans ce contexte, Teece (2010, p. 172) est d'avis que les entreprises doivent se concentrer davantage sur ce que demandent les consommateurs que sur ce qu'elles ont à leur offrir, elles doivent réévaluer leur proposition de valeur, en partant des consommateurs : « the supply side driven logic of the industrial era has become no longer viable ». Dans le même ordre d'idées, Rayport et Jaworski (2003, p. 140) soutiennent qu'avec Internet, la demande remplace l'offre dans l'orientation et le langage des entreprises : « Les entreprises, ou du moins celles qui réussissent, se focalisent sur les avantages de base recherchés par les consommateurs et agissent en conséquence. La demande vient donc en premier et l'offre, en deuxième ».

La création de sources de revenus présente un défi de taille dans ce contexte, car Internet induit chez les consommateurs l'idée que de nombreux services sont gratuits : « Internet [...] has raised anew, and in a transparent way, fundamental questions about how businesses deliver value to the customer, and how they can capture value from delivering new information services that users often expect to receive without charge » (Teece, 2010, p. 174). C'est d'autant plus le cas chez les jeunes, qui « appartiennent à la génération Google, élevée en ligne dans une idée simple : tout ce qui est numérique est gratuit » (Anderson, 2009, p. 6)

Tandis qu'autrefois, la valeur qu'une entreprise avait à offrir était incorporée à une marchandise que le consommateur pouvait acquérir et sur laquelle l'entreprise exerçait un contrôle, « [...] dans la nouvelle économie, le service et l'information sont maintenant les principales sources de création de valeur » (Rayport et Jaworski, 2003, p. 3). En effet, une fois numérisés, les services et l'information se dissocient des supports sur lesquels ils étaient autrefois consommés : « La numérisation a brisé les couples contenus/supports de stockage » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 9). Ils sont alors susceptibles de circuler librement sur le canal de distribution que constitue Internet, sans que les entreprises puissent y restreindre l'accès. Par conséquent, dans diverses industries dont les biens et services peuvent être numérisés, des entreprises voient leur offre de valeur concurrencée par une offre équivalente gratuite en ligne :

In some industries, such as the recording industry, Internet enabled digital downloads compete with established channels (such as physical product sales) and, partly because of the ubiquity of illegal digital downloading, the music recording industry is being challenged to completely re-think its business models. The Internet is not just a source of easy access to digital data; it is also a new

channel of distribution and for piracy which clearly makes capturing value from Internet transactions and flows difficult for recording companies, performers and songwriters alike (Teece, 2010, p. 174).

Internet et la numérisation ont sans aucun doute un impact sur certains aspects des modèles d'affaires des industries traditionnelles, par exemple sur la relation qu'elles entretiennent avec leurs consommateurs ou sur la diffusion de l'information relative à leurs produits et services. De plus, il existe certainement de nombreux modèles d'affaires intéressants dans ces industries à l'égard de l'adaptation à une évolution technologique. Il reste que ces impacts ne sont pas aussi généralisés que dans les industries dont les biens peuvent être numérisés, que nous identifions comme les industries de l'information et de la culture. Ainsi, la section suivante place l'industrie de la musique dans le contexte plus grand des industries de l'information et de la culture et fait le point sur ces industries qui vivent globalement les impacts d'Internet et de la numérisation et sur la façon dont elles y répondent.

## **2.4 Les industries de l'information et de la culture**

### **2.4.1 Catégories et caractéristiques**

#### **i) Le canari dans la mine de charbon**

Industrie Canada (2010) regroupe sous ce qu'elle appelle l'industrie de l'information et l'industrie culturelle les « établissements dont l'activité principale consiste à produire et distribuer (sauf par des méthodes propres au commerce de gros et de détail) des produits d'information et des produits culturels. Sont également inclus les établissements qui offrent les moyens de transmettre ou de distribuer ces produits ou qui offrent un accès à du matériel et à de l'expertise pour traiter les données ».

La valeur de ces produits, qui se distinguent d'autres biens et services par leurs caractéristiques propres et par leurs procédés de production et de distribution, « réside dans leur contenu informatif, éducatif, culturel ou récréatif, et non dans le format sous lequel ils sont distribués » (Industrie Canada, 2010). La nature intangible de ces produits leur permet cependant d'être distribués sous diverses formes et par divers canaux, dont Internet fait partie :

À titre d'exemple, les films peuvent être présentés en salle, diffusés à la télévision, sur une chaîne de films à la carte ou loués dans un club vidéo local ; les enregistrements sonores peuvent être diffusés à la radio, intégrés à des produits multimédias ou vendus chez un disquaire ; les logiciels peuvent être achetés en magasin ou téléchargés à partir d'un babillard électronique ; les journaux peuvent être achetés dans un kiosque ou consultés en ligne. De plus, les améliorations dans le domaine des technologies de l'information transforment les méthodes de distribution de ces produits. L'inclusion des télécommunicateurs et des fournisseurs d'accès à Internet dans ce secteur reflète le rôle important et croissant que jouent ces établissements afin de rendre ces produits accessibles au public (Industrie Canada, 2010).

Pour Industrie Canada (2010), les principales composantes de ce secteur sont « l'édition (sauf l'édition exclusivement sur Internet), y compris l'édition de logiciels, les industries du film et de l'enregistrement sonore, la radiodiffusion (sauf la radiodiffusion exclusivement sur Internet), les télécommunications et les industries de services semblables (c.-à-d., la téléphonie, y compris voix sur IP ; les services de distribution de télévision par câble et par satellite ; les fournisseurs de services Internet ; les services de revente de télécommunications), les industries de traitement de données, ainsi que les autres industries liées aux services d'information, y compris l'édition et la radiodiffusion sur Internet et les portails de recherche sur le Web ».

Dans le livre *Révolution numérique et industries culturelles*, Chantepie et Le Diberder (2010) se penchent sur la catégorie des industries culturelles seulement, afin d'expliquer les impacts qu'a sur elles le nouveau paysage numérique. Ils définissent cette catégorie sur la base du concept américain de *content industries* ou d'*entertainment industries* ou même de *copyright-based industries*, qui recouvrent les auteurs, artistes, producteurs, diffuseurs ou éditeurs de contenus dans les domaines suivants : l'édition de livres, la presse écrite, la musique enregistrée, le cinéma, la télévision et la radio, les jeux vidéo, les services Web de contenus. Ces industries constitueraient une part des activités culturelles et de communication comprises dans l'ensemble plus large des industries créatives, que ces auteurs jugent indéfini.

Berman, Battino et Feldman (2010) parlent quant à eux des « Media and Entertainment (M&E) companies », soit des entreprises dont la consommation des produits sur les médias ou supports traditionnels peut être remplacée par une expérience numérique. Ils retiennent la musique, la publicité, la télévision, les journaux et les jeux vidéo.

Saul Berman (2011), dans le livre *Not for free*, s'intéresse pour sa part aux industries dont les modèles d'affaires sont, pour l'instant, les plus touchés par Internet et la numérisation et qui sont inclus dans les industries de la culture et de l'information. Il nomme, entre autres, la musique, l'édition de magazines, la radio, la presse écrite et la télédiffusion. Il les regroupe sous l'appellation « media industry » et soutient que les industries d'autres secteurs auraient avantage à apprendre d'elles : « The reality is that the external and internal factors affecting media are not unique to the sector. In fact, media is the proverbial canary in the coal mine for all sorts of industries [...] There are lessons to be learned from the media industry, both positive and negative, about how to cope with the economic environment and business context trends that all industries are facing » (Berman, 2011, p. 4-6).

Il semble donc que ces industries de l'information et de la culture recèlent un intérêt particulier dans l'étude des impacts d'Internet et de la numérisation sur les modèles d'affaires, en ce que ces impacts s'y font ressentir globalement, étant donnée la nature intangible des produits de ces industries et la possibilité de les numériser et de les faire circuler sur Internet. Comme elles sont plus sensibles à ces impacts, elles sont susceptibles de fournir des indicateurs et des prédicteurs aux industries traditionnelles pour le moment où ces impacts les toucheront, comme le fait le canari que l'on descend

dans la mine de charbon avant l'homme et dont les réactions du métabolisme, plus sensible que celui de l'humain, prédit les réactions de ce dernier lorsqu'il y descendra à son tour.

Le **tableau 2.5** présente, en résumé, l'ensemble des industries retenues par les auteurs mentionnés et que l'on rassemble, dans le cadre de cette recherche, sous les industries de la culture et de l'information, bien que les expressions « media », « entertainment », « content » et « copyright-based » puissent aussi être employées dans la littérature pour désigner, en tout ou en partie, ces industries dont les biens peuvent être numérisés.

**Tableau 2.5 : Industries de l'information et de la culture**

Sous-catégorie	Définition fournie par Industrie Canada (2010)
Édition de journaux, de périodiques, de livres, de bases de données, de logiciels et d'autres produits. Jeux vidéo <sup>5</sup>	« Ces œuvres se caractérisent par la créativité intellectuelle nécessaire à leur production et sont également protégées par le droit d'auteur. Les éditeurs distribuent ou organisent la distribution de ces œuvres ».
Industries du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore	« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la production et la distribution d'enregistrements vidéo et audio ou la prestation de services connexes tels que les services de postproduction, les services de présentation et les services de traitement et de développement de films cinématographiques. Sont également compris les studios d'enregistrement sonore ».
Radiotélévision (radiodiffusion, télédiffusion, télévision payante et spécialisée et distribution d'émissions de télévision)	« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale est l'exploitation de studios et d'installations de radiodiffusion et de télédiffusion ».
Télécommunications (téléphonie, y compris voix sur IP ; services de distribution de télévision par câble et par satellite ; fournisseurs de services Internet ; services de revente de télécommunications)	« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de télécommunications et/ou des services vidéo de divertissement par voie de réseaux qu'ils possèdent ou qu'ils louent, en vue de leur revente, ou de connexions Internet à haut débit fournies par le client ».

---

5. L'industrie des jeux vidéo est intégrée à cette sous-catégorie avec un bémol car, contrairement à ce que sa définition indique et bien qu'elle soit considérée comme une industrie de contenus, « la filière des jeux vidéo ne reconnaît aucun créateur, aucune propriété intellectuelle des créations » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 37) : « Il n'y a ni *star-system* ni même droits d'auteur, mais des droits de propriété du logiciel conférés à l'éditeur, alors même que la part "créative" est majeure dans la production d'un jeu » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 37).

Sous-catégorie	Définition fournie par Industrie Canada (2010)
Traitement de données, hébergement de données et services connexes (y compris les services d'édition de contenu et de radiodiffusion sur Internet et les portails de recherche sur le Web)	« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à offrir l'infrastructure nécessaire pour les services de traitement et d'hébergement des données et les services connexes ».

Le **tableau 2.6** présente pour sa part les entreprises qui sont le plus souvent citées dans les écrits consultés lorsqu'il est question d'impacts d'Internet et de la numérisation et d'adaptation ou d'adéquation de modèles d'affaires à ces impacts. Elles ont été retenues dans ce tableau selon leur fréquence d'apparition dans cette littérature. L'on constate qu'elles peuvent toutes être associées à des sous-catégories des industries de la culture et de l'information.

**Tableau 2.6 : Entreprises les plus souvent citées dans la littérature consultée**

Entreprise	Brève description	Sous-catégorie
Google	Moteur de recherche. Éditeur de nombreux logiciels et services gratuits : courriel (Gmail), suite bureautique (Google Docs), cartes géographiques et géolocalisation (Google Maps), etc.	Traitement et hébergement de données (portail de recherche). Édition de logiciels.
Apple/iTunes	Conception et vente de produits électroniques grand public, d'ordinateurs personnels et de logiciels informatiques, dont iTunes (lecture et gestion de bibliothèque multimédia numérique), Safari (navigateur Web), Quick Time (lecteur vidéo), iLife (suite multimédia), iWork (suite bureautique), etc. iTunes Store: distributeur et détaillant en ligne de musiques, séries TV, films, clips vidéo, livres audio, podcasts, courts métrages, jeux et applications pour iPod.	Édition de logiciels. Distribution d'enregistrements vidéo et audio (iTunes Store).
Amazon	Plateforme de commerce électronique. Vente de livres et d'autres produits, notamment culturels (CD, musique en téléchargement, DVD, appareils photos numériques, informatique etc.	Traitement, hébergement de données et services connexes. Distribution d'enregistrements vidéo et audio (iTunes Store).
Netflix	Service de location de DVD par correspondance et de diffusion de films en flux continu sur Internet.	Distribution d'enregistrements vidéos.
Facebook	Réseau social sur Internet.	Traitement, hébergement de données et services connexes.
Microsoft	Développement de systèmes d'exploitation (ex. : Windows) et de logiciels pour micro-ordinateurs (ex. : la suite bureautique Microsoft Office).	Édition de logiciels.

Entreprise	Brève description	Sous-catégorie
Flickr	Site Web de partage de photos et de vidéos.	Traitement, hébergement de données et services connexes.
Twitter	Réseau social et outil de microblogage sur Internet.	Traitement, hébergement de données et services connexes.
Skype	Service de téléphonie via Internet (voix sur IP).	Télécommunications.
Wikipédia	Encyclopédie collective établie sur Internet.	Édition de contenu sur Internet.

Pour mieux comprendre les défis que ces industries rencontrent dans le contexte d'Internet et de la numérisation, penchons-nous sur certaines caractéristiques communes aux contenus qui en sont issus ou qui y circulent, qui les distinguent des biens et services d'autres industries : « It has long been known that information goods exhibit special features compared to standard commodities » (Hougaard et Tvede, 2009, p. 86).

## ii) Caractéristiques des produits des industries de l'information et de la culture

1) *La propriété intellectuelle*. Les produits issus de ces industries sont tous des **biens d'information** que Ménard (2004, p. 33) définit comme « un produit de la créativité humaine, une idée ou un assemblage d'idées, un bien intangible fixé sur un support physique ». Lorsqu'il est question plus spécifiquement de produits culturels, on dira qu'en plus d'incorporer de la créativité dans leur production, ils sont des biens symboliques, « porteurs d'identité, de valeurs et de sens » (UNESCO, 2001, cité par Ménard, 2004, p. 27).

Parce qu'ils sont le fruit de la créativité humaine, les produits des industries de l'information et de la culture font appel à de la **propriété intellectuelle**, c'est-à-dire que la plupart d'entre eux sont protégés contre la reproduction illégale par les lois sur le droit d'auteur. Aussi, les détenteurs des droits de propriété sur ces produits sont les seuls habilités à les reproduire, à les modifier, à les améliorer, à les distribuer et à autoriser ces actes.

Or, leur nature informationnelle, qui entraîne la possibilité de les numériser, favorise leur **reproduction** et leur **circulation**, surtout à travers le réseau Internet, où se sont développées une multitude de plates-formes d'échanges et de distribution de produits d'information entre

consommateurs (réseaux pair-à-pair). La structure de coût caractéristique des produits informationnels facilite également cette reproduction et cette circulation : si les coûts fixes de production sont élevés, les coûts de reproduction sont très faibles (Afuah et Tucci, 2003, p. 58-59 ; Ménard, 2004, p. 45). Une fois créés, les produits informationnels peuvent donc être reproduits et diffusés sur Internet sans qu'il n'en coûte quoi que ce soit.

Ainsi, les plates-formes d'échange et de distribution permettent à des individus rassemblés en communautés d'internautes, à l'échelle internationale, d'échanger et de reproduire des fichiers numériques de nature culturelle ou informationnelle (musique, films, séries télévisées, jeux vidéo, logiciels, etc.) « sans contreparties pécuniaires [...] proposant de la sorte une alternative à l'achat en magasin ou en ligne » (Tétu, 2010, p. 2). Ces plates-formes, si elles ont le mérite de rendre ces produits accessibles au plus grand nombre et de participer ainsi à une démocratisation de la culture et de l'information, bouleversent les bases sur lesquelles repose le respect de la propriété intellectuelle et se révèlent économiquement néfastes pour ces industries : « Les cadres législatif et réglementaire de la culture ont été développés sur une base géographique, ce qui permettait, dans une certaine mesure, de limiter l'entrée des produits culturels étrangers. Dans l'univers Web, on peut contourner les protections culturelles existantes. Plus encore, les nouveaux usages des contenus numériques déséquilibrent les règles liées à la propriété intellectuelle et au droit d'auteur » (SODEC, 2011, p. 6). En effet, dans ce contexte, les auteurs de ces contenus culturels et informationnels ne sont plus récompensés pour leurs efforts de création et les coûts fixes de production ne sont souvent plus comblés : « Le caractère reproductible des œuvres que les industries culturelles produisent, diffusent et commercialisent a été amplifié depuis deux décennies par la numérisation croissante des contenus et le développement fulgurant des réseaux de communication. Or, ces processus n'ont pas seulement un impact sur la reproductibilité des contenus, ils modifient également chaque stade de la chaîne de valeur de ces industries, de la création à la mise à disposition au consommateur final » (Ménard, 2011, p. 1).

2) *Des biens d'expérience.* Avant même que la donnée numérique ne vienne remettre en question la chaîne de valeur et la rémunération de la création et de la production dans ces industries, elles présentent déjà, par leur nature même, des enjeux en matière de valeur. En effet, « il existe une incertitude fondamentale quant à la valeur d'usage d'un bien d'information : on ne connaît pas la valeur d'un bien d'information avant de l'avoir consommé, et c'est pourquoi on le qualifie de **bien**

**d'expérience** » (Ménard, 2004, p. 45-46). Ainsi, de nombreux consommateurs cherchent à expérimenter les biens d'information avant de les acheter, ce qui est facilité par la possibilité, pour ces biens, d'être numérisés, reproduits et distribués via Internet. À cet égard, Internet et la numérisation constituent une opportunité, car si elle est bien comprise par les entreprises, cette possibilité de numérisation, de reproduction et de distribution par Internet, qui permet l'expérimentation par les consommateurs, peut être mise à profit dans la détermination de la valeur et éventuellement du prix : « Clearly this feature has an impact on the suitable business model as witnessed by the availability of free samples for music, trial versions of computer games, trailers for movies, etc. » (Hougaard et Tvede, 2009, p. 86).

En effet, la difficulté de déterminer la valeur d'un bien d'information pour le consommateur impose des défis en matière de **prix**. Celui-ci ne peut pas être défini à partir du coût marginal, soit le coût de production de chaque unité du bien d'information, comme c'est le cas dans d'autres industries. Il doit plutôt être déterminé en fonction de la valeur qu'il représente pour chaque utilisateur : « Valeur que le producteur ne connaît pas, mais qu'il peut révéler au moyen de tarifs ou d'une qualité du produit différenciés, en fonction, par exemple, de la fraîcheur ou de l'exhaustivité de l'information » (Ménard, 2004, p. 46). Dans le même ordre d'idées, Teece souligne les défis que les industries de l'information soulèvent en matière de prix : « The information industries have always raised challenging business model issues because information is often difficult to price, and consumers have many ways to obtain certain types without paying » (Teece, 2010, p. 178).

3) *Des biens publics*. Parce qu'ils peuvent être numérisés et ainsi, reproduits et distribués par Internet, les biens d'information sont des **biens non-exclusifs**, c'est-à-dire que l'utilisation par une personne d'un tel bien n'empêche pas son utilisation simultanée par une autre personne. Ce sont également des **biens non-rivaux** ; la consommation du bien par une personne n'a aucun effet sur la quantité disponible de ce bien pour les autres personnes. Ces caractéristiques donnent aux biens d'information les propriétés de **biens publics**: « due to digitalization and distribution via peer-to-peer (P2P) networks, information goods are nowadays (to a varying degree) characterized by non-excludability making them public goods in effect » (Hougaard et Tvede, 2009, p. 86).

Bref, les possibilités de numérisation et de reproduction qui donnent aux biens d'information les caractéristiques de biens publics, de même que les possibilités d'échange et de distribution que les

utilisateurs ont développées sur Internet, facilitent l'introduction d'offres gratuites sur Internet, souvent par les consommateurs eux-mêmes via les réseaux pair-à-pair. Internet véhicule ainsi une culture de la gratuité qui, couplée à la facilité sans précédent de se procurer, d'échanger et de reproduire ces biens de façon quasi-instantanée, incite les consommateurs à briser la chaîne de valeur de ces industries, mais leur donne également les moyens d'offrir à ces biens une diffusion sans précédent. Comment, alors, se positionner par rapport à ces offres gratuites ? Comment, si possible, tirer profit des technologies qui les rendent possibles ? Ces questions reviennent souvent dans la littérature et permettent d'aborder les différentes façons dont les entreprises se positionnent, d'abord par rapport à cette offre gratuite qui concurrence la leur sur Internet, et plus globalement par rapport aux impacts d'Internet et de la numérisation sur leurs modèles d'affaires et aux opportunités que ces phénomènes offrent.

#### **2.4.2 Les réactions des industries de l'information et de la culture : à la recherche de nouveaux modèles d'affaires**

Il apparaît clair que la capacité des industries de la culture et de l'information à générer des revenus en échange de la valeur qu'elles créent, en produisant ou en distribuant des biens qui font appel à de la propriété intellectuelle (musique, films, contenus télévisuels, jeux vidéo, édition littéraire, journaux et magazines), est particulièrement sensible à Internet et à la numérisation. Mais ces industries se trouvent également face à certaines opportunités. Cette section fera d'abord état des impacts et des opportunités de ces phénomènes technologiques pour ces industries, en tenant compte des spécificités propres à chacune. Puis, leurs principales réactions à ces impacts et opportunités seront présentées. D'un côté, on observe des réactions qui tournent autour de la répression du téléchargement illégal et du contrôle de l'accès aux contenus des industries de l'information et de la culture, traduisant la vision d'entreprises qui vivent en partie l'avènement d'Internet et de la numérisation comme une menace. De l'autre, des initiatives s'articulent plutôt autour de l'embrassement des nouvelles pratiques qui se sont développées sur Internet et des nouvelles opportunités qui émanent d'Internet et de la numérisation. Notons qu'il sera question des industries de la culture et de l'information à l'échelle globale, et non pas dans un contexte national précis, bien que les spécificités du Québec seront parfois mises en évidence, en raison de la disponibilité des données qui le concerne, et que des exemples concernant parfois la France et les États-Unis seront cités. L'exemple de l'industrie de la musique sera souvent pris comme référence, parce qu'il est le plus

documenté étant donné qu'elle a été la première touchée par ces impacts. Enfin, quelques modèles d'affaires formulés autour de ces initiatives d'embrassement seront présentés.

i) Impacts et opportunités

Les impacts et opportunités d'Internet et de la numérisation sur les industries de la culture et de l'information peuvent être identifiés à trois niveaux de la chaîne de valeur : la création/production, la distribution/diffusion et la consommation/réception. Notons cependant qu'ils se distinguent d'une industrie à l'autre. Pour toutes ces industries créatrices de contenu et à tous les niveaux de la chaîne de valeur, Chantepie et Le Diberder (2010, p. 3) associent ces impacts et opportunités à de nouveaux rapports avec les industries techniques : « L'informatique, l'électronique grand public et les télécommunications, mais aussi de nouveaux entrants sur les segments de l'infomédiation, avec leurs dynamiques particulières, connaissent depuis plusieurs décennies des transformations profondes et rapides, et construisent une nouvelle infrastructure économique avec laquelle les industries de contenus doivent imaginer de nouveaux rapports ».

1) *La création/production.* Au niveau de la création et de la production, de nouveaux outils technologiques offrent à tout un chacun la possibilité de s'approprier des rôles autrefois réservés à certains acteurs professionnels : « Les technologies numériques ont démocratisé les outils de production et de diffusion, de sorte que les contenus professionnels côtoient désormais les contenus générés par les utilisateurs. Ces technologies, plus abordables, facilitent l'autoproduction et permettent à un nombre croissant de personnes de produire leurs propres contenus culturels. Il en va de même pour l'autodiffusion, qui augmente avec les plateformes, permettant d'engager une relation directe avec le public » (SODEC, 2010, p. 5).

En musique, par exemple, la numérisation des œuvres musicales et le développement du matériel informatique nécessaire à l'enregistrement de la musique font fondre les coûts liés à l'enregistrement et rendent cette activité accessible aux artistes qui peuvent produire, dans des studios maison, des bandes maitresses d'une qualité susceptible de s'apparenter à un résultat professionnel. Certains auteurs suggèrent néanmoins que cette révolution doit être comprise avec des nuances : « Un micro-ordinateur à moins de 1 000 euros permet aujourd'hui, moyennant l'achat de logiciels valant quelques dizaines d'euros, de disposer, en théorie, de l'équivalent d'un studio d'enregistrement de musique, ou donne la possibilité de produire et de presser un DVD. Par ailleurs, le Web permet, toujours en

théorie, de mettre concrètement ces œuvres à disposition du monde entier. C'est à la fois une révolution et un non-événement, parce que la disposition d'un studio d'enregistrement à domicile ne crée par plus de nouveaux talents qu'un nouveau marché pour ces œuvres » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 49). Dans le même ordre d'idées, Ménard (2011, p. 5) souligne que les coûts liés à l'enregistrement de la musique sont généralement des coûts de main d'œuvre, qui restent les mêmes quelle que soit la technologie. Lorsque ceux-ci sont moindres, c'est qu'ils ont été évités par du travail non rémunéré. Il avance également que la qualité d'un enregistrement, d'autant plus qu'elle est davantage confrontée à celle des productions internationales dans le contexte technologique actuel, et, indirectement, la perception de la qualité de la part du public, sont influencées par le temps investi dans la production et par le professionnalisme de celle-ci. Selon lui, « il y aura donc toujours de la place, et une demande, pour des enregistrements de qualité professionnelle, c'est-à-dire nécessitant l'apport de producteurs, ingénieurs et techniciens de son, arrangeurs, choristes ou musiciens supplémentaires ».

On pourrait croire que ces technologies plus abordables entraînent une baisse des coûts fixes de production et que la numérisation des produits entraîne pour sa part une éradication presque totale des coûts variables de reproduction (fabrication), mais en termes de coûts moyens, c'est plutôt le contraire qui arrive. En effet, Ménard (2011, p. 5) fait ressortir qu'au Québec, « les coûts moyens de production des enregistrements sonores professionnels, loin de se réduire, semblent au contraire augmenter (SODEC, 2008) ». Il associe cette hausse au fait que les plus grandes possibilités et fonctionnalités des nouvelles technologies d'enregistrement se traduisent souvent par « davantage de versions et de figolage. Les coûts de production étant majoritairement des coûts de main-d'œuvre, ce temps accru se traduit donc forcément par des coûts accrus ». Chantepie et Le Diberder (2010, p. 40) expliquent quant à eux ce paradoxe comme suit : « dans les industries culturelles, l'aval joue un rôle directeur de l'amont. On pourrait produire aujourd'hui de façon moins coûteuse ce que l'on produisait hier, mais les mutations des modes de commercialisation commandent précisément de bouleverser en permanence la définition des produits. Le numérique accélère le développement des débouchés mondiaux des industries de contenus, mais réduit le temps d'exploitation entraînant un renouvellement rapide de productions en concurrence toujours plus vive ».

Ils tirent la conclusion que bien que le numérique ait transformé les outils de production de l'écrit, de l'image fixe, du son et de l'image animée, sans que l'on observe pour autant une si grande rupture

dans la nature et l'esthétique de ces contenus, « la plupart des grands succès ne doivent pas grand chose aux techniques employées » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 54). Les impacts et les opportunités d'Internet et de la numérisation restent donc relativement limités au niveau de la création et de la production, surtout sur le plan économique. En revanche, ils bouleversent radicalement la distribution et la diffusion, de même que la consommation.

2) *La distribution/diffusion.* Comme on l'a vu avec l'industrie de la musique dans l'exposé de la problématique, la dématérialisation des supports physiques, l'augmentation de la compression des fichiers et l'accroissement des débits des connexions Internet donnent « la faculté de reproduire, distribuer et diffuser, échanger sur des réseaux tout contenu » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 55). Ces réseaux, qu'ils soient légaux ou illégaux, remettent en question certains intermédiaires de la chaîne de valeur des produits culturels et informationnels et en voient apparaître de nouveaux.

De la création d'un produit culturel ou informationnel à sa réception par le public, les industries de contenus sont traditionnellement composées de cinq secteurs d'activité, tel qu'exposé par Ménard (2004, p. 119-122) pour l'industrie de la musique : la création, la production, la fabrication, la distribution et le commerce de détail. La possibilité d'échanger ces produits sur Internet, entre les internautes via les réseaux pair-à-pair, menace directement tous les intermédiaires traditionnels situés en aval de la fonction de production. Les produits étant numériques, les fabricants n'ont plus lieu d'exister. Les réseaux d'échange pair-à-pair, en rendant ces produits disponibles aux internautes, se substituent aux distributeurs. Les produits étant gratuits sur les réseaux pair-à-pair, leur vente par les détaillants devient optionnelle.

On assiste ainsi à un phénomène de désintermédiation de la structure traditionnelle de ces industries, entre la fonction de production et celle de la consommation, mais également à l'apparition de nouveaux intermédiaires. En effet, dans le contexte du développement d'une offre légale alternative au téléchargement illégal, ces fonctions dans le monde physique sont remplacées par d'autres fonctions dans le monde numérique. Par exemple, des agrégateurs en ligne apparaissent, qui se substituent aux distributeurs, et des détaillants en ligne, aux détaillants traditionnels. Tandis que de nouveaux joueurs entrent sur le marché, iTunes par exemple, le plus connu des détaillants en ligne, certains distributeurs et détaillants traditionnels étendent leurs activités sur Internet. Par exemple, l'entreprise Distribution Select, premier distributeur indépendant de CD et DVD au Canada, a lancé

Select Digital, qui agit comme agrégateur de fichiers musicaux en les distribuant aux détaillants en ligne tels iTunes, Puretracks et Archambault.ca. Ce dernier est d'ailleurs l'extension, sur Internet, des activités du détaillant traditionnel Archambault. La situation est ainsi résumée par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC, 2011, p. 1-2) : « Avec Internet, de nouveaux intermédiaires apparaissent : plateformes légales de diffusion, agrégateurs de contenu et moteurs de recherche. Ils instaurent une nouvelle médiation entre l'artiste, le producteur de contenus et le public. Auparavant, les distributeurs et les détaillants étaient les principaux intermédiaires, ils étaient les médiateurs. Désormais, de l'artiste à l'auditoire, il y a une multitude d'avenues pour susciter des rencontres, et elles se multiplieront à l'avenir ».

3) *La consommation/réception*. Les consommateurs sont, à première vue, les principaux bénéficiaires de ces transformations, en ce qu'ils ont la possibilité d'accéder à des contenus que Chantepie et Le Diberder (2010, p. 59) décrivent comment « librement appropriables, duplicables, transférables, mais en situation de passagers clandestins (*free riding*), parce qu'ils cessent de contribuer au financement de la création ». Selon ces auteurs, cette situation ne pourra cependant pas leur être profitable à long terme car pour que se renouèle la création, de nouveaux mécanismes de financement indirect devront être mis en place, qui pèseront tôt ou tard sur les revenus de consommateurs, via des taxes, des redevances ou de l'impôt sur le revenu, par exemple.

Les consommateurs ont également accès, sur Internet, à une plus grande diversité de produits numérisés que ce à quoi la distribution physique et la vente au détail les restreignaient. Avec Internet, les consommateurs ont accès à des produits culturels et informationnels de partout dans le monde. Il faut tout de même tenir compte que même si ces produits circulent sur Internet, certaines barrières culturelles font en sorte qu'ils ne sont pas appréciés partout de la même façon. Une étude publiée en 2006 par Blum et Goldfarb dans un article intitulé « Does the Internet defy the law of gravity? » révélait d'ailleurs que « les internautes à la recherche de produits culturels consultent surtout des sites Web géographiquement proches, ce qui n'est pas le cas lorsqu'ils sont à la recherche de produits non culturels plus standardisés » (Tétu, 2010, p. 15). Il reste néanmoins que les consommateurs ont accès à une plus grande diversité culturelle et informationnelle que ce que leur propose leur milieu géographique.

À cet effet, dans l'article *The long tail* paru en 2004 dans le magazine *Wired*, dont il est le rédacteur en chef, puis dans le livre du même titre (2007) qui lui a permis de développer sa pensée sur le sujet, Chris Anderson souligne qu'avant l'avènement d'Internet, les industries des médias et du divertissement étaient assujetties à l'existence physique des biens et à l'intérêt qu'ils suscitaient auprès des audiences locales qui y avaient accès. Elles ne carbureraient ainsi qu'à quelques « hits » qui étaient parvenus à susciter suffisamment d'intérêt auprès d'une audience locale pour être conservés sur les tablettes des magasins ou diffusés sur les ondes de la radio ou de la télévision : « The main problem, if that's the word, is that we live in the physical world and, until recently, most of our entertainment media did, too. But that world puts two dramatic limitations on our entertainment [...] The first is the need to find local audiences [...] The other constraint of the physical world is physics itself » (Anderson, 2004).

Or, en abolissant ces contraintes physiques, Internet et la numérisation entraînent la possibilité de rendre tous les biens produits dans le monde accessibles à l'échelle de la planète. Couplés à la démocratisation des moyens de production, qui facilitent l'accès, avec des résultats professionnels selon cet auteur, à l'enregistrement de musique, à la production de films ou à la conception de logiciels, par exemple, de même qu'au développement des moteurs de recherche et de recommandation et des communautés d'intérêt, qui facilitent la connexion entre tous les types d'offres et tous les types de demande, les industries des médias et du divertissement ont assisté à l'éclosion d'une plus grande diversité de produits capables de circuler entre les internautes et de rejoindre leur marché, aussi petit ou dispersé sur la planète soit-il. Ce phénomène est résumé par Chris Anderson par l'expression « la longue traîne » (*the long tail*), qui décrit : « a shift in the media business from selling a small number of "hit" items in large volumes toward selling a very large number of niche items, each in relatively small quantities » (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 68).

Cette théorie se reflète notamment dans le secteur de la vente d'enregistrements sonores au Québec, les ventes en format numérique étant toujours plus dispersées que celle sur support CD : « Le CD se caractérise toujours par une plus grande concentration des ventes que les albums ou les pistes numériques. [En 2010,] les 50 CD les plus vendus ont raflé 19 % des ventes totales, les 50 albums numériques les plus vendus 13 % des ventes et les 50 pistes les plus vendues 13 %. Les 500 meilleurs vendeurs représentent 51 % des ventes pour le CD, 40 % pour les albums numériques et 31 % pour les pistes » (Fortier, 2011, p. 16).

Il semble cependant que l'exemple québécois en terme de téléchargement illégal de musique, selon certaines observations, puisse confirmer en partie seulement cette théorie de la longue traîne. Dans le rapport intitulé « Le téléchargement pair-à-pair au Québec : un premier portrait statistique à partir d'une observation directe », Martin Tétu (2010, p. 14-15) reprend cette théorie, de laquelle il retient que « Internet permettrait de multiplier, à côté ou dans le sillage des titres les plus populaires, l'offre et la demande de produits de "niche" compte tenu de la réduction des coûts de production et de distribution permise par le format numérique. Cette traîne pourrait dès lors s'allonger à l'infini par une offre en constante progression. L'accumulation de ces ventes marginales créerait de la sorte un marché de traîne tout aussi important que le marché traditionnel des têtes de ventes ». Il explique que les produits téléchargés sur un site de téléchargement pair-à-pair qu'il a étudié se caractérisent par une grande diversité, qui permettrait de reconnaître dans le comportement des internautes qui téléchargent de la musique sur les réseaux pair-à-pair certaines caractéristiques propres à cette théorie, sans qu'elle soit pour autant confirmée :

À cet égard, notre étude permet de constater que la quasi-totalité des produits proposés sur le site (98 %) ont été téléchargés au moins une fois depuis qu'ils y ont été introduits. De plus, les trois quarts (75 %) de ces albums ont été téléchargés au moins une fois au cours de la période d'observation. Ceci appuierait notre remarque précédente sur la diversité dans la nature des produits musicaux téléchargés en P2P et confirmerait l'intérêt des usagers pour les produits de « niche ». Il reste qu'une part importante des téléchargements se concentre encore sur un nombre limité de produits : 60 % de tous les téléchargements P2P se concentrent sur 20 % des titres. De ce point de vue, notre observation, tout en soulignant certaines caractéristiques propres à la théorie, ne permet pas de confirmer l'existence d'une longue traîne véritable et inéluctable.

Que cette théorie soit entièrement confirmée ou non, il reste que d'un marché de masse associé à quelques *hits*, les industries de la culture et de l'information font face à une certaine dispersion des segments de consommateurs qu'elles visent dans des marchés de niche et à l'échelle de la planète.

4) *Les particularités de chaque secteur.* Ces transformations n'affectent pas chacune des industries de la culture et de l'information de manière homogène, comme le soulignent Chantepie et Le Diberder (2010, p. 3) : « absorption naturelle pour la télévision, intégration partielle pour le cinéma, menace pour l'industrie du disque ou de la presse, incertitudes pour le livre, environnement naturel pour les logiciels de jeux vidéo ».

Selon ces auteurs, le secteur de la **télévision** n'est pas particulièrement bouleversé par la révolution numérique, qui ouvre pour cette industrie de nouvelles avenues et opportunités. Elle permet la distribution du signal numérique de télévision depuis les années 1990, qui offre des avantages au niveau de la qualité du son et de l'image, ainsi que la distribution de la télévision par Internet, depuis

le début des années 2000. Elle entraîne également la disparition progressive de la rareté des fréquences et donc, une possible multiplication des chaînes, ainsi qu'une forte diminution des coûts techniques de production. On assiste cependant à une perte d'identité de la télévision, dont les contenus se dissocient du terminal exclusif sur lequel on avait coutume de les regarder pour devenir disponibles sur une grande diversité de plates-formes (micro-ordinateurs, téléphones portables, etc.), bien que certains événements télévisuels rassemblent encore les gens autour du téléviseur. À ce jour, cette diversification des modes de diffusion et de consommation de la télévision n'a pas eu de répercussions notables sur le nombre d'heures que les Canadiens consacrent à regarder des contenus télévisuels, selon le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) : « [...] le pourcentage de Canadiens regardant les émissions au moyen d'un téléviseur est passé de 74 % en 2008 à 65 % en 2010 pour les anglophones et de 79 % en 2008 à 73 % en 2010 pour les francophones. Par ailleurs, le pourcentage des Canadiens qui visionnent du contenu vidéo sur Internet augmente. En 2010, 50 % des anglophones et 47 % des francophones ont indiqué qu'ils visionnaient du contenu vidéo sur Internet chaque semaine » (SODEC, 2011, p. 12).

Ces nouveaux modes de diffusion et de consommation de la télévision que rendent possibles Internet et la numérisation introduisent néanmoins de nouveaux joueurs, qui « viennent transformer la dynamique industrielle et remettre en question des façons de faire bien établies, que ce soit en production, en diffusion, en promotion ou en financement » (SODEC, 2011, p. 12). On peut penser aux sites Web d'hébergement de vidéo, où les utilisateurs peuvent envoyer, visualiser et partager des séquences vidéo et qui modifient la structure traditionnelle de cette industrie, ou aux sites Web gratuits de vidéo à la demande, comme Hulu, qui exigent de trouver de nouvelles avenues de rentabilité. Notons que la concurrence du partage illégal de contenus télévisuels affecte également cette industrie et que la multiplication des plateformes nécessite une adaptation des normes et réglementations concernant la production et la diffusion des contenus pour qu'y soient respectés les droits de propriété intellectuelle. Bref, on peut retenir que « la télévision digère donc le numérique sans connaître de crise analogue à celle du disque, mais elle est sans doute tout autant absorbée par le numérique qu'elle l'intègre » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 31).

Dans l'industrie du **cinéma**, l'avènement du numérique entraîne depuis les années 1980 de multiples opportunités en matière de production, au niveau de la qualité du son et de l'image ainsi que de la diminution des coûts de tournage, notamment, bien qu'il occasionne en parallèle une hausse des

coûts de postproduction et d'acquisition du matériel de diffusion en salles. Somme toute, la diffusion cinématographique en salle ne semble pas particulièrement affectée par le contexte technologique. C'est plutôt au niveau des autres modes d'exploitation d'un film soit, après la diffusion en salle, la vente et la location de supports vidéo, la vidéo sur demande, la télévision payante et la télévision gratuite, que les impacts du contexte se font sentir. La chronologie des médias, c'est-à-dire les délais minimums qui doivent être respectés entre chaque mode d'exploitation d'une œuvre cinématographique, a dû être modifiée en réaction à la circulation illégale *via* Internet, de copies de films dès leur sortie en salle. Les délais ont effectivement été écourtés afin de favoriser les offres légales. Le téléchargement illégal ne cesse pas malgré cela son ascension, qui menace le marché du DVD et fragilise particulièrement les distributeurs et les clubs vidéo (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 31-35 ; SODEC, 2011, p. 10-11).

Une étude réalisée par Smith et Telang (2010) sur l'industrie du cinéma et du DVD révélait néanmoins que bien qu'Internet puisse faciliter le piratage et, par conséquent, cannibaliser les ventes de DVD, sa pénétration auprès des consommateurs peut également améliorer leur habileté à découvrir et à évaluer les produits et peut ainsi accroître la capacité des entreprises de ce secteur à atteindre les consommateurs intéressés par leurs films. En diminuant, pour les consommateurs, les coûts de recherche et d'information à propos des films disponibles, en donnant accès à une plus grande diversité de DVD que ce qui se trouve en magasin et en encourageant l'achat de matériel informatique qui permet la lecture de DVD, Internet pourrait donc avoir un impact positif sur les ventes de DVD, selon cette étude.

La **musique**, on l'a vu, a été la première des industries de la culture et de l'information touchée par Internet et par la numérisation, en raison de l'accessibilité de ses contenus sur les sites de téléchargement illégal dès le début des années 2000, tandis que les contenus télévisuels et cinématographiques, par exemple, restaient difficile à pirater à cette époque : « While music piracy was easy, of a relatively high quality, and widespread from 2000 to 2003, movie piracy was still relatively difficult, of low quality, and limited during this period » (Smith et Telang, 2010, p. 297). Elle reste aujourd'hui la plus affectée de ces industries. Une dématérialisation quasi-totale de la musique, la dévaluation du prix de la musique, une hausse du téléchargement illégal, un accroissement des dépenses pour la mise en marché en raison d'une double présence dans l'univers physique et numérique et des pertes liées à la chute des ventes de CD qui sont loin d'être comblées par la hausse

du marché numérique (SODEC, 2011, p. 8), cette industrie a, dans l'ensemble, encore de nombreux défis à relever avant de se dire adaptée au contexte technologique actuel ou capable d'en tirer profit. Plusieurs initiatives audacieuses, nous le verrons, sans doute parce que les plus grandes crises sont celles dont jaillissent les plus intéressantes opportunités, éclairent néanmoins des avenues porteuses d'espoir.

La **presse écrite** imprimée, quant à elle, a du mal à résister à la concurrence des journaux en ligne. Le lectorat de l'imprimé migre vers Internet, même dans le cas des lecteurs plus âgés, comme le démontre une récente étude réalisée aux États-Unis par Berman, Battino et Feldman (2010, p. 5) pour le IBM Institute for Business Value : « the bulk of online newspaper growth is within the 55 and older segment, with simultaneous erosion in the 18 to 24 segment, implying there might not be a "safe" print segment ». Offerts gratuitement, ces journaux en ligne misent sur des recettes publicitaires qui se révèlent plus faibles que les revenus d'abonnement ou d'achat unitaire des journaux imprimés. Qui plus est, ces auteurs soulignent que la concurrence n'est pas seulement celle des journaux en ligne, mais de l'information en général qui circule gratuitement sur Internet : « Even more alarming is the possibility that older audiences will continue to shift from print to online, while younger audiences will migrate away from the newspaper as a destination altogether. In a recent survey, 57 percent of respondents indicate they prefer digital over print news – and they indicate that the online newspaper is their preferred destination only 8 percent of the time. Underscoring another value shift, they instead turn to aggregators like Google and Yahoo or other sites ». Les revenus des journaux en ligne, en plus d'être plus faibles proportionnellement, se trouvent alors dilués dans l'abondance de sources d'information gratuites auxquelles ont accès les consommateurs, ce qui fait de cette industrie, avec celle de la musique, l'une des plus menacées par Internet et par la numérisation.

L'édition de **livres**, à l'opposé, semble la moins touchée par le contexte technologique, en ce que le piratage y reste limité. Des phénomènes comme la numérisation massive de livres par Google, la dématérialisation de certains types de produits, les guides et les encyclopédies par exemple, le poids croissant d'Internet dans l'achat de livres physiques (sur Amazon, par exemple) et la dévaluation du prix du livre affectent tout de même les auteurs, éditeurs, distributeurs et libraires. Avec la multiplication sur le marché des tablettes et autres dispositifs numériques de lecture, on assiste néanmoins à une certaine croissance du marché du livre numérique, « notamment aux États-Unis, où les ventes de livres numériques ont augmenté de 162,9 %, au cours du premier trimestre de 2011,

pour atteindre 313 millions de dollars (USD), alors que les ventes du livre papier ont diminué de 18,7 %. Selon les experts de ce marché, le livre numérique pourrait représenter de 15 à 25 % du marché mondial du livre en 2015. En comparaison, le marché du livre numérique au Québec reste encore modeste (moins de 2 %), alors qu'on a assisté à un certain essoufflement de la croissance des ventes de livres au cours des dernières années » (SODEC, 2011, p. 9).

L'industrie des **jeux vidéo**, la dernière née des industries de la culture, est quant à elle numérique par nature. Traditionnellement une économie de *hits* dominée par quelques grands acteurs de la fin des années 80 à la fin de la première décennie des années 2000, cette industrie traverse, avec Internet, la numérisation et la multiplication des plateformes, une mutation de son modèle économique qui remet en question des positions acquises depuis longtemps. On assiste à une diversification des jeux et à un élargissement des clientèles, grâce à l'apparition de jeux grand public, disponibles pour une multitude de consoles et même pour *iPhone*, vendus en ligne et beaucoup moins cher que les grands titres classiques, et de jeux en ligne, certains en réseau. La production de versions pour une plus grande diversité de plateformes entraîne néanmoins un accroissement des coûts de production et le piratage est, dans cette industrie également, toujours en croissance (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 34-38 ; SODEC, 2011, p. 13).

## ii) Les réactions : de la répression à l'embrassement

Les premières réactions des grands acteurs des industries de l'information et de la culture aux impacts d'Internet et de la numérisation se sont traduites par une lutte contre le développement des échanges illégaux de produits numérisés au moyens de deux leviers : un levier technologique, les mesures techniques de contrôle d'accès aux contenus numériques, et un levier légal, la répression judiciaire.

1) *Les mesures techniques de contrôle d'accès aux contenus numériques.* Tel qu'il en a été question précédemment, Internet et la numérisation accentuent le caractère reproductible des biens d'information. Par exemple, une fois numérisée, une œuvre musicale peut être reproduite et diffusée sur le réseau Internet sans qu'il n'en coûte quoi que ce soit et sans qu'on ne puisse y exercer le moindre contrôle. Avant l'avènement d'Internet et de la numérisation, la musique possédait les caractéristiques d'un bien privatif, ce qui permettait d'assurer son exploitation commerciale et le respect de sa propriété intellectuelle, comme le soulignent Curien et Moreau (2006, p. 58-59) : « [...]

même si le contenu était immatériel, il restait indiscernable du bien matériel sur lequel il était inscrit, le phonogramme, caractérisé par la rivalité d'usage et l'excluabilité. La rivalité assurait que la consommation d'un contenu musical par un individu donné empêche tout autre de la consommer simultanément, tandis que l'excluabilité garantissait que l'accès à ce contenu soit réservé aux seuls individus acceptant d'en acquitter le prix ». Avec la numérisation, la musique a perdu ces caractéristiques :

La possibilité de reproduire un fichier numérique pour un coût quasiment nul abolit la rivalité attachée au support physique. Quant à l'excluabilité, si elle peut toujours en théorie être forcée *ex post* par la stricte application des droits de propriété littéraire et artistique, ou *ex ante* par des moyens techniques de protection, l'ampleur de la diffusion et de la circulation des fichiers MP3 rend le libre accès à la musique numérique très difficilement contournable en pratique. Cette mutation de la nature économique de la musique enregistrée admet pour première conséquence la prolifération de « passagers clandestins », c'est-à-dire d'individus qui consomment un bien sans contribuer à son financement [...] (Curien et Moreau, 2006, p. 58).

Pour contrer cette mutation et tenter de redonner aux biens d'information leurs caractéristiques de rivalité et d'excluabilité, leurs producteurs ont commencé, en 2001, à doter les supports physiques (CD-Rom, CD audio, DVD, SACD, Blu Ray, etc.) de mesures techniques de protection visant à maintenir les conditions d'appropriabilité de revenus tirés de formes d'exploitation numérique (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 60).

Des systèmes numériques de gestion de droits (*Digital Right Management* ou DRM) définissent alors précisément les usages permis du produit de façon à restreindre la possibilité de le faire circuler sur les réseaux d'échange : droits de copie, de transfert, de location et prêt, de durée d'usage, etc. Par exemple, en musique, les DRM limitent le nombre de reproductions qu'il est possible de faire d'un album sur CD vierges, lecteurs audionumériques ou ordinateurs, les différents types d'appareils sur lesquels l'œuvre musicale peut être lue, les logiciels qui en permettent le téléchargement, la durée d'usage, les territoires où elle peut être lue ou copiée, etc. : « The goals were to provide consumers with digital music, while protecting copyrights » (Casadesus-Masanell et Hervas-Drane, 2010, p. 1254).

Les DRM se révèlent cependant porteurs de nombreux inconvénients pour les consommateurs et, par extension, pour tous les intervenants de ces industries, particulièrement celle de la musique : « Si leur déploiement pour la télévision payante (contrôle d'accès) s'est engagé sans grande difficulté technique ou commerciale puisqu'ils ne portaient que sur un mode d'exploitation ou deux (*Pay Per View, Video On Demand*), dans le domaine de la musique, les DRM ont cumulé pour les

consommateurs comme pour nombre de distributeurs en ligne la plupart des effets négatifs des dynamiques concurrentielles du monde numérique, en particulier la non-interopérabilité » (Chantepie et Le Diberder, 2010, p. 60). Les DRM gênent effectivement l'utilisation des produits, notamment en bloquant la lecture sur certains supports ou certains logiciels de lecture. Ils contreviennent également aux droits des consommateurs à effectuer une copie privée et au droit à la vie privée. En effet, les DRM sont conçus pour permettre, soit dans une logique anti-piratage, soit dans une logique de marketing, la transmission d'information en provenance d'un ordinateur ayant lu certains produits et ce, sans nécessairement avoir obtenu l'autorisation de l'utilisateur de ces produits. De plus, ils peuvent représenter une menace pour la sécurité informatique.

À titre d'exemple, en novembre 2005, un nouveau système de DRM utilisé par SonyBMG sur les œuvres musicales (le système XCP) installait un programme spécifique dans le système d'exploitation des ordinateurs, qui visait à masquer l'activité de la protection anti-copie, mais qui cachait du même coup la présence d'éventuels virus (Curien et Moreau, 2006, p. 69). Par conséquent, les consommateurs sont réticents à acheter des fichiers musicaux dotés de cette protection. D'ailleurs, certains d'entre eux arrivent à la contourner. Enfin, en musique, aucune diminution du piratage n'a été notée avec l'intégration des DRM aux pièces musicales vendues en ligne. Ainsi, l'absence de standardisation des systèmes de DRM, les risques qu'ils engendrent, la réticence des consommateurs à acheter des produits dotés d'une telle protection, la possibilité de la surmonter et son inefficacité n'ont laissé d'autres choix à l'industrie musicale que d'abandonner graduellement, à partir de 2008, cette protection et de vendre ses fichiers musicaux sans DRM.

2) *La répression judiciaire.* Dès l'arrivée des premiers sites d'échange illégal de produits des industries de l'information et de la culture sur Internet, sur lesquels se trouvaient alors principalement des fichiers musicaux étant donnée leur accessibilité par rapports aux films ou aux jeux vidéos, notamment, des poursuites judiciaires contre les initiateurs de ces sites ont été intentées par les lobbys et associations professionnelles des grands acteurs de ces industries, la RIAA<sup>6</sup> en tête, qui représente plus de 85 % de la musique produite et vendue aux États-Unis. En 2001, les réseaux MP3.com et Napster ont dû cesser leurs activités après que la justice ait donné raison à la RIAA qui les accusait de violation du *copyright*. La décentralisation de ces réseaux, avec l'avènement du pair-à-

---

6. RIAA – Recording Industry Association of America.

pair, a rendu plus difficile l'identification de leurs initiateurs et la destruction de leur architecture qui, tel qu'expliqué plus haut, repose sur chacun de leurs utilisateurs. Ainsi, à partir de 2003 aux États-Unis et un an plus tard en France, ces poursuites ont été tournées vers les utilisateurs de ces réseaux : « In 2003, the RIAA had launched lawsuits against 261 individuals (Bowman, 2003) and over 2,000 other individuals in the following two years, while enjoying some success in settling with individuals for copyright infringements » (Casadesus-Masanell et Hervas-Drane, 2010, p. 1253). À la fin de 2005, plus de 20 000 procès avaient été intentés dans dix-sept pays (Curien et Moreau, 2006, p. 70). La diversification des moyens d'échange de produits des industries de la culture et de l'information, en parallèle au pair-à-pair, et leur caractère plus privatif rendent cependant de plus en plus difficiles le contrôle de ces échanges et l'identification des individus à poursuivre.

Pour y remédier, en France, la dernière mouture de la Loi Hadopi (ou *Loi Création et Internet*) a été adoptée en 2009 afin de « protéger le droit d'auteur sur les réseaux numériques et de favoriser le développement d'une offre légale, diversifiée et attractive, de contenus culturels en ligne » (Ministère de la culture et de la communication, 2011, p. 41). Cette loi a instauré la Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (Hadopi), qui retrace les internautes qui pratiquent le téléchargement illégal et applique, pour le prévenir, la riposte graduée, un dispositif « pédagogique et non répressif », selon le ministre français de la culture et de la communication, Frédéric Mitterrand (cité par Hamard, 2011). Cette instance obtient auprès des fournisseurs d'accès Internet les coordonnées des internautes qui piratent des œuvres musicales et/ou cinématographiques et envoie un courriel d'avertissement à ces internautes. S'ils récidivent dans les six mois, un nouveau courriel est envoyé avec, éventuellement, une lettre recommandée. En dernier ressort, un juge a le pouvoir de prononcer une suspension de l'accès Internet pour une durée maximale d'un an, sans droit de souscrire à un autre abonnement. De plus, tout internaute qui, par négligence, laisse un autre internaute commettre des téléchargements illégaux à partir de sa connexion Internet peut aussi être averti et éventuellement puni.

Évidemment, les opposants à la riposte graduée sont nombreux, notamment parce qu'elle présente, selon certains « un problème de proportionnalité entre l'atteinte à la vie privée (collecte de masse d'adresses IP, coupure de l'accès Internet) et le respect du droit de propriété (la protection des ayants droit) » (L'Express, 2009). Elle est également très coûteuse. D'un budget annuel de 6,7 millions d'euros en 2009, « auxquels s'ajoutent le coût du repérage des actes de piratage et de leur

signalement à la Hadopi (pris en charge par les ayants droit) et celui de l'identification des internautes responsables, qui devrait reposer sur les fournisseurs d'accès à l'Internet, sur requête de la Hadopi » (Ministère de la Culture et de la Communication, 2008, p. 43), le budget que lui alloue le Ministère de la Culture et de la Communication pour 2012 est passé à 11 millions d'euros (Ministère de la Culture et de la Communication, 2011, p. 41). De nombreux observateurs, dont les fournisseurs d'accès Internet, estiment plutôt ses coûts réels à plusieurs dizaines de milliers d'euros :

La surenchère des moyens de surveillance à mettre en œuvre, outre le fait qu'elle est susceptible de soulever de manière récurrente de nombreuses questions relatives à la protection de la vie privée et au respect des libertés publiques, risque d'engendrer des coûts bien plus rédhibitoires à terme que le manque à gagner des ayants droit lié au piratage en ligne. Le seul coût de mise en œuvre de la riposte graduée française, évalué entre 70 et 100 millions d'euros, est déjà nettement supérieur à toutes les aides dont bénéficie la filière musicale, qui n'est certes pas la seule concernée (Astor, 2010, p. 12).

Même si des résultats ont été notés suite à la mise en œuvre de la riposte graduée – la moitié des internautes ayant reçu un message d'avertissements auraient stoppé le téléchargement illégal, selon une étude menée par la Haute Autorité (Hamard, 2011) – on peut se demander s'il s'agit du bon combat à mener. Une chose semble certaine, il doit être mené en complément à des initiatives qui s'accordent avec les pratiques et attentes développées par les consommateurs sur Internet. Ainsi, en parallèle à ces initiatives répressives ou éducatives, de nombreux acteurs des industries de la culture et de l'information ont compris qu'il était mieux d'embrasser les éléments du contexte qui bouleversent les bases sur lesquelles reposaient la rentabilisation de la création de valeur que de tenter de les contrer, un avis que mettent de l'avant plusieurs auteurs, dont Casadesus-Masanell et Hervas-Drane (2010, p. 1247) : « Based on the early developments observed in this marketplace and the aforementioned theoretical work, the paper argues that it is unfeasible to fully eradicate P2P, and so the industry must embrace it by understanding how consumers derive value from the technologies that enable it ».

### iii) Des alternatives au téléchargement illégal

S'inspirant des comportements des internautes à l'égard des produits des industries de la culture et de l'information, de nombreuses entreprises ont choisi de leur offrir des alternatives légales au piratage : « Au cours des dernières années, plusieurs services culturels en ligne ont été développés pour répondre aux besoins des consommateurs qui veulent accéder aux contenus culturels, comme iTunes, Amazon et Netflix. Ces sites conviviaux de diffusion accaparent la majorité des transactions en ligne. Leurs forces : ils proposent une nouvelle expérience qui permet aux publics de consommer

au moment où ils l'entendent, à l'endroit qu'ils préfèrent et sur la plateforme de leur choix » (SODEC, 2011, p. 5).

1) *Le téléchargement légal*. En effet, des plateformes de vente en ligne se sont développées pour répondre aux désirs des consommateurs de télécharger des produits culturels et informationnels numérisés : « This is important because digital distribution is a closer substitute to online sharing than physical formats. In addition, digital distribution enables new business models that were previously unfeasible due to the constraints of physical distribution » (Casadesus-Masanell et Hervas-Drane, 2010, p. 1248). En musique, par exemple, plusieurs plates-formes ont été mises en ligne dès la fin des années 1990 pour vendre des fichiers audionumériques, par des maisons de disques individuelles ou regroupées en partenariat. Pressplay, lancé en 2001 et fruit d'une alliance entre Universal et Sony, appuyée par Microsoft, permettait aux internautes un accès illimité à son catalogue pour 9,95 \$ par mois et un maximum de 10 téléchargements pour 17,95 \$ par mois. L'arrivée en 2001 du couple iPod/iTunes de la compagnie Apple a cependant rapidement dominé le marché du téléchargement légal de musique.

### iTunes

Le lecteur audionumérique iPod permet de stocker des fichiers musicaux numérisés. La boutique iTunes, pour sa part, offre aux internautes la possibilité d'acheter des albums à 9,99 \$, mais également des pièces de musique à 0,99 \$.

Parvenu à convaincre les cinq plus grandes maisons de disques de l'époque – Universal, EMI, Warner, Sony, and BMG – de même que de nombreuses maisons de disques indépendantes de rendre leur catalogue disponible sur iTunes, le CEO d'Apple, Steve Jobs, s'est retrouvé à pouvoir offrir une grande diversité de pièces musicales (14 ou 15 millions de titres actuellement) et ce, avec de nombreux avantages, tant pour les consommateurs que pour les ayants droit de la musique qui y est vendue : « Jobs idea was to give “revolutionary rights” to music consumers, meaning that after purchasing the song from iTunes, the listener could enjoy it with their iPod, load it on to their computer and make a CD of the tracks. The purchaser of an iTunes track was permitted to load the song on a maximum of five different computers or burn the song on a maximum of five CDs. There were no subscription fees involved, but iTunes tracks were restricted from being played on other MP3 players » (Casadesus-Masanell et Hervas-Drane, 2010, p. 1255).

Plus de 10 milliards de chansons ont été vendues sur iTunes depuis la création de ce service en 2001, de même que 320 millions de iPods, et Apple occupe une position dominante, avec plus de 70 % du marché de la consommation légale en ligne (SODEC, 2011, p. 4). Son succès repose sur la capacité à miser sur l'expérience du consommateur, en lui offrant un catalogue diversifié, une facilité d'accès et d'usage de même que la possibilité de télécharger

des pièces individuelles plutôt que des albums complets, tout en respectant la propriété des œuvres, comme le résumait Casadesus-Masanell et Hervas-Drane (2010, p. 1255-1256) :

In summary, Apple offered an easy-to-use system based on the seamless integration of hardware (iPod) and software (iTunes). This is substantially different from earlier approaches and those of competitors, which only had one (or promoted one) of the above components. The user experience was clearly at the center of Apple's strategy, and was continually improved with new versions of iTunes launched with each major hardware upgrade. Apple also garnered the support of all major labels and several prominent independents, positioning iTunes as the one-stop legitimate online shop for digital music. And it implemented transparent DRM management, satisfying the requirements of record companies while being transparent to the user, who was generally only aware of its presence when trying to perform an unauthorized operation.

iTunes a été rejoint par plusieurs concurrents depuis 2001, comme Amazon, 7digital, HMV, Tesco et, au Québec, Archambault.ca. Le téléchargement légal représente la principale source de revenus dans le marché de la musique numérique, selon l'IFPI (2011, p. 7). Si ce mode de consommation de la musique a été adopté par les internautes, c'est qu'il est arrivé à présenter une plus-value par rapport au téléchargement illégal, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 2.7: « Advantages and disadvantages of legal distribution »**

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<p><i>P2P</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ It is free</li> <li>⤴ Variety of content</li> <li>⤴ No restrictions on content (i.e. no DRM)</li> <li>⤴ Constantly improving due to technological race</li> <li>⤴ More people using it – increases availability of content and makes it harder to shut down</li> </ul> <p><i>Legal distribution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Legal</li> <li>⤴ Easy to use</li> <li>⤴ High reliability</li> <li>⤴ Metadata (i.e. information about the files)</li> <li>⤴ Fast (i.e. no congestion problems)</li> <li>⤴ Profitable for major labels</li> <li>⤴ It has major label supports</li> <li>⤴ Better integration with music players</li> </ul>	<p><i>P2P</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ It is under constant attack by industry players</li> <li>⤴ Downloading time varies</li> <li>⤴ Congestion problems (especially when network is large)</li> <li>⤴ Sometimes content is unreliable (i.e. spoof files)</li> </ul> <p><i>Legal distribution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Customers must pay – relatively expensive with respect to P2P</li> <li>⤴ Restrictions on content</li> <li>⤴ Variety of content is lower</li> </ul>

Source : Casadesus-Masanell, R. et Hervas-Drane, A. (2010).

On peut reconnaître à iTunes le mérite d'avoir contribué au développement du marché de la musique numérique et d'avoir fait entrer dans les habitudes des mélomanes la pratique du téléchargement légal : « It worked brilliantly. Today piracy is down, digital music sales are up, and kids ask for iTunes gift cards for their birthday » (Anderson, 2011, p. 240). À tout ce qui a été dit sur le modèle d'iTunes pour expliquer son succès, il faut ajouter l'instauration du prix (quasi-)unique de 0,99 \$ par pièce et de 9,99 \$ par album, auquel Anderson (2011, p. 240) attribue trois grandes vertus :

First, it's easy. We don't have to think about whether this particular song is worth this particular price. All songs cost the same. Rather than two variables to consider—quality and cost—you have just one. Anytime you make a consumer think, it's easier for them to walk. A 99-cent flat fee requires no thought. Second, it's real money. The problem with most micropayment schemes of a few pennies or microcents is that they all have the psychological barriers of a regular price (“Is it worth it?” “Do I really want it that much?” “Can I find it cheaper elsewhere?”) without the commensurate revenue. Ninety-nine cents, by contrast, has the physiological profile of pennies but the revenue of dollars. Finally, it was a lot cheaper than an album and a welcome reversal of music pricing trends. A decade earlier, the labels had used the vinyl-to-CD transition as an opportunity to jack up prices. Ninety-nine cents broke that. It wasn't a price commonly associated with music in record stores, so there was no easy point of comparison. Even better, from Jobs' perspective, it would put pressure on the labels to right their pricing wrongs in an era when the marginal cost of delivering music had fallen to zero.

2) *Les services d'accès*. En parallèle au téléchargement légal, qui reproduit en ligne la logique de propriété des œuvres auxquels les consommateurs sont habitués dans le monde physique, des entreprises offrent aux consommateurs des services d'accès à des répertoires de musique, de films et d'émissions de télévision en ligne, comme Spotify pour la musique et Netflix pour les émissions de télévision et les films. Plutôt que de télécharger des pièces, des albums ou des films, de la même façon qu'on achète un CD ou un DVD, les abonnés de ces services acquièrent un accès à un répertoire d'œuvres musicales, télévisuelles ou cinématographiques diffusées en transmission (*streaming*), beaucoup plus vaste que celui dont ils pourraient jamais espérer devenir propriétaires. La plupart de ces services sont offerts par abonnement, bien que Spotify offre également aux internautes un accès gratuit à de la musique, en échange d'être exposés à de la publicité.

Ces services sont en croissance et concurrencent sérieusement l'offre illégale présentement, car ils répondent mieux aux besoins de mobilité et de flexibilité des consommateurs :

The music subscription model made major advances in 2010, firmly establishing itself and among consumers. Subscription services such as Rhapsody and Napster have existed for several years, but portable subscriptions only worked on certain devices, limiting flexibility for consumers. Only recently has the sector been able to take advantage of improved compatibility, underlying technology and broadband penetration levels. Today, consumers can use subscription services widely across mobile devices, vastly improving quality and the consumer experience (IFPI, 2011, p. 7).

Ils se heurtent néanmoins aux intérêts des acteurs en place, notamment, dans le cas de la télévision et du cinéma, aux acteurs du DVD et de la télévision payante classique. Dans le cas de la musique, on critique la rémunération des ayants droit de la musique diffusée sur Spotify, déterminée selon le nombre de fois que leurs œuvres y sont jouées, car les revenus que le service engendre sont pour l'instant négligeables par rapport aux anciennes formes de rémunération de la musique.

3) *L'infonuagique\** (cloud computing). Ces nouveaux services annoncent pourtant d'intéressants développements. Ils se préparent à reposer pour la plupart, si ce n'est déjà fait comme dans le cas de *iTunes in the cloud*, sur l'infonuagique, plus communément appelée le *cloud computing*. Le concept de *cloud computing* consiste à déposer du contenu sur un serveur qui se trouve « dans un nuage » plutôt que de le stocker sur un disque dur local, afin de le rendre accessible, via un navigateur Web, à tous ceux qui souhaitent s'y abonner. Ainsi, l'accès auquel ces services donneront droit une fois intégrés à l'infonuagique sera disponible partout, en tout temps et sur toutes les plates-formes : « Cloud services respond to customers' growing interest in connectedness between music and devices. They can either act as a locker to enable a consumer to access their own music collection through a range of different devices or offer that user access to a catalogue of tracks owned by the service provider » (IFPI, 2011, p. 10). Il reste à voir si cette innovation entrainera une augmentation de l'utilisation de ces services d'accès, susceptible d'influencer la question des revenus.

En somme, malgré des nuances pour chaque industrie de la culture et de l'information, on note que toutes assistent à des mutations de leurs modèles d'affaires en raison de nouveaux modes de production, de diffusion et de consommation de leurs contenus et de l'arrivée de nouveaux joueurs. La capacité à générer des revenus en échange de la valeur créée se présente comme un enjeu de taille, surtout dans le contexte où les revenus qui découlent de la consommation des contenus numérisés sont proportionnellement plus faibles que ceux qui étaient issus des ventes en format physique, où les droits de propriété intellectuelle sont plus difficiles à faire valoir, où la concurrence de la gratuité entraîne des attentes à l'égard de la gratuité de la part des consommateurs et une dévaluation des prix des contenus et où le piratage gruge d'importantes parts de marché : « In this new reality, media companies face a revenue challenge. Digital services volume continues to grow but is not offsetting the value lost in traditional media » (Berman, Battino et Feldman, 2010, p. 1).

iv) Des modèles de revenus qui s'adaptent

Plusieurs auteurs s'intéressent aux modèles de revenus qui seraient adaptés à ces mutations, la plupart de ces modèles s'articulant autour de la gratuité, à partir de l'idée selon laquelle les consommateurs s'attendent à accéder gratuitement à des contenus culturels et informationnels sur Internet et que c'est en y répondant, tout en offrant une plus-value par rapport au piratage, que l'on ramènera les consommateurs vers les offres légales. L'association entre revenus et gratuité semble paradoxale, mais dans ces modèles, lorsqu'un segment de consommateurs bénéficie d'une offre gratuite, un autre segment de consommateurs finance généralement le premier, à moins que le premier se finance lui-même par l'achat d'un autre produit ou service.

Une multitude de modèles de la gratuité ont ainsi été formulés et mis en pratique, rendus possibles par la réduction de certains coûts de production qu'ont occasionné Internet et la numérisation, comme le soulignent Osterwalder et Pigneur (2010, p. 90) en faisant référence à Chris Anderson, l'un des porte-étendards des modèles de la gratuité : « Anderson shows that the rise of new free-of-charge offers is closely related to the fundamentally different economics of digital products and services ». Anderson (2009, p. 293-296) en offre une classification en trois catégories, présentée dans le **tableau 2.8**.

**Tableau 2.8 : Les modèles de la gratuité**

Modèles	Exemples
Subventions croisées directes	Donner un matériel, vendre le logiciel (modèle des consoles de jeux vidéo : des appareils comme la Xbox 360 sont vendus très au-dessous de leur coût). Donner les téléphones portables, vendre le temps de communication (nombreux opérateurs).
Marchés tripartites ou « bifaces » (Une catégorie de clients en subventionne une autre)	Donner les lecteurs de documents, vendre les outils de création de documents (Adobe). Donner le contenu, vendre l'accès au public (supports financés par la publicité). Afficher gratuitement des CV, faire payer les recherches complexes (LinkedIn).
<i>Freemium</i> (Certains clients subventionnent les autres)	Communications d'ordinateur à ordinateur gratuites, communications d'ordinateur à téléphone payantes (Skype). Service de partage de photos gratuit, espace de stockage supplémentaire payant (Flickr).

Source : Anderson, C. (2009)

D'autres modèles tirent quant à eux profit du potentiel d'interconnexion d'Internet et de la possibilité de faire participer les consommateurs au financement de la production, en amont de celle-ci, de façon à minimiser les risques associés à une production dont on ne peut prévoir la rentabilité. Ce type de modèles est fondé sur le phénomène du « crowd-funding », souvent traduit par financement participatif et défini comme suit : « a collective effort by consumers who network and pool their money together, usually via the Internet, in order to invest in and support efforts initiated by other people or organizations » (Ordanini *et al.*, 2011, p. 443). Dans ces modèles, le consommateur, en décidant de payer pour qu'un produit soit produit et promu, plutôt que de simplement l'acheter, supporte le risque associé à cette décision. Son rôle engage alors une part d'entrepreneuriat et de participation sociale. Plusieurs acteurs prennent part à ces modèles :

First, there are the subjects who propose ideas and/or projects to be funded. These people want to use crowd-funding to get direct access to the market and to gather financial support from truly interested supporters. Then there is the crowd of people that decide to financially support these projects, bearing a risk and expecting a certain payoff. These supporters co-produce the output, selecting – and sometimes developing – the offers they deem to be most promising or interesting. A third player is the crowd-funding organization, which brings together those who want to deliver the new initiatives using crowd-funding mechanisms and those who may wish to support such initiatives through their investment efforts (Ordanini *et al.*, 2011, p. 444-445).

Le financement participatif a pris de l'ampleur dans les dernières années, avec l'avènement du Web 2.0, qui ouvre la porte, comme nous l'avons vu, à de nouveaux scénarios dans lesquels les consommateurs sont amenés à utiliser, créer et modifier les contenus, de même qu'à interagir entre eux *via* les réseaux sociaux.

Dans les industries de la culture et de l'information, on retrouve surtout de ces modèles dans le secteur de la musique et dans celui du cinéma :

In the music sector, crowd-funding makes possible connections between music lovers and artists. Music lovers can choose to contribute funds to a favorite artist or music group, who can then record a professional album when the collective funding level reaches a specified target. SellaBand, Slicethepie, and Bandstocks are examples of crowd-funding platforms for the music industry that enable new and established artists to raise money directly from music fans. Similar crowd-funding models have been used to finance independent movies. Artemis Eternal and El Cosmonauta are two movie projects in which patrons can become co-producers of the movie by investing a small amount of money (Ordanini *et al.*, 2011, p. 445).

Bien que ces modèles de revenus qui s'adaptent au contexte marqué par Internet et par la numérisation puissent faire leurs preuves dans des cas précis et auprès d'une certaine clientèle, leur applicabilité générale reste à prouver et on ne sait toujours pas s'ils sont en mesure de rétablir l'équilibre entre la création de valeur dans les industries de la culture et de l'information et les revenus

que cette valeur devrait générer. En d'autres mots, on ne sait toujours pas s'ils sont à même d'assurer la performance des entreprises de ces industries dans le contexte d'Internet et de la numérisation. Si certaines entreprises y arrivent, il serait intéressant de mieux comprendre comment pour pouvoir s'en inspirer.

## **2.5 Les théories de la contingence**

Pour appréhender la capacité d'entreprises des industries de la culture et de l'information à rentabiliser la valeur qu'elles créent dans le contexte d'Internet et de la numérisation, il semble pertinent de s'appuyer sur les théories de la contingence. Ces théories nous disent que l'adéquation des entreprises à leur contexte sous-tend leur performance et s'intéressent à la façon de parvenir à cette adéquation.

### **2.5.1 Le champ de la stratégie et les théories de la contingence**

Dans la revue de littérature, la distinction entre le modèle d'affaires et la stratégie a été soulignée, de même que les liens qui les unissent. Selon la définition qu'en donnent Casadesus-Masanell et Ricart (2010), la stratégie fait référence au choix et à la configuration du modèle d'affaires, de façon à ce qu'il favorise le succès de l'entreprise sur son marché et donc, dans son contexte. À cela, on peut ajouter ce que Demers *et al.* (2008, p. 27) disent de la stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement : « L'objectif de la stratégie consiste toujours à positionner l'organisation dans son environnement. [...] La gestion de la relation de l'organisation avec l'environnement est donc essentielle pour la survie, le développement et la performance de celle-ci ».

Dans le champ de la stratégie, les théories de la contingence s'intéressent précisément aux relations entre la situation externe et interne et les caractéristiques d'une organisation, ainsi qu'à l'incidence de ces relations sur la performance de l'organisation : « The essence of the contingency theory paradigm is that organizational effectiveness results from fitting characteristics of the organization, such as its structure, to contingencies that reflect the situation of the organization » (Donaldson, 2001, p. 1). Bien qu'il existe plusieurs théories de la contingence, toutes ont en commun de reconnaître que des facteurs de contingence, c'est-à-dire des variables internes ou externes qui modifient l'effet des caractéristiques d'une organisation sur sa performance (Donaldson, 2001, p. 7), entraînent l'organisation à s'y adapter et déterminent ce faisant sa structure. En effet, comme la performance de l'organisation repose, entre autres, sur l'adéquation entre sa structure et les facteurs de contingence, l'organisation s'adaptera à ces facteurs de façon à parvenir à une telle adéquation.

### **2.5.2 Les fondements des théories de la contingence**

Les premières élaborations des théories de la contingence remontent aux années 1960 et notamment aux travaux de Thompson (1967) et de Lawrence et Lorsch (1967), qui ont révélé « l'importance de la

compatibilité, ou du *fit*, entre environnement, technologie et modes de fonctionnement, pour la survie et le succès d'une organisation » (Hafsi *et al.*, 2000, p. 359). Dans leurs travaux, Lawrence et Lorsch (1973, p. 13) ont pour objectif de comprendre « les caractéristiques organisationnelles qui permettent aux entreprises de s'adapter aux différents types et rythmes de changements d'environnement, et tout particulièrement à ceux qui concernent la technologie et les marchés ».

Contrairement aux tenants des théories universalistes qui soutiennent qu'il existe une bonne façon (« one best way ») d'organiser une entreprise dans toutes les situations, ces auteurs s'intéressent aux particularités de chaque industrie et aux conditions qui leur sont propres, afin d'identifier, dans le contexte de l'évolution toujours plus rapide de la technologie et des marchés, quelles formes organisationnelles sont les mieux adaptées aux changements imposés de l'extérieur et quelles sont celles qui faciliteront les changements internes nécessaires à la poursuite du progrès économique. En effet, Lawrence et Lorsch (1973, p. 16-17) soutiennent que « le type d'organisation requis varie selon la nature des biens ou services fournis, les moyens mis en œuvre et l'environnement économique à un moment donné ». Ainsi, leurs recherches ont pour but de trouver quel type d'organisation convient pour tel type d'économie ou telle condition technique afin de fournir aux dirigeants des outils de décision en matière d'organisation.

En bref, selon les théories de la contingence, les entreprises doivent s'adapter aux facteurs de contingence qui émanent du contexte dans lequel elles s'inscrivent, car l'atteinte de l'adéquation entre la structure de l'organisation et ces facteurs influence la performance. Elles nous apprennent donc qu'il est possible d'établir, pour chaque organisation, en fonction de ses particularités et de son contexte, un type, une forme ou une structure d'organisation qui réponde à son adaptation aux facteurs de contingence.

### **2.5.3 Au-delà des théories de la contingence : déterminisme, libre choix et choix stratégique**

Soulignons que les théories de la contingence ont été critiquées pour leur déterminisme (Astley et Van de Ven, 1983, cités par Donaldson, 2001, p. 131). Selon certains auteurs, les organisations ne seraient pas que contraintes à répondre à des facteurs de contingence, par lesquels elles seraient déterminées, mais leurs dirigeants disposeraient plutôt d'un libre choix : « Some scholars have argued strenuously the idea that the organization is determined by its situation and have instead asserted that managers have free choice and are thereby to be held morally accountable (Bourgeois 1984 ;

Whittington 1989) [...] Thus contingency theory is opposed by free choice » (Donaldson, 2001, p. 132).

Entre le pôle du déterminisme et celui du libre choix se tiendraient les tenants du choix stratégique : « This takes the contingency theory of organizational structure but shows that some degree of choice can nevertheless enter in at several stages in the process » (Child, 1972, cité par Donaldson, 2001, p. 132). Dans la perspective du choix stratégique, certaines entreprises, en vertu de leur position économique dominante, n'auraient pas impérativement à s'adapter, mais auraient simplement à faire des choix pour maintenir cette position. Elles auraient même le loisir de tolérer une certaine absence d'adéquation avec l'environnement et pourraient en venir, dans le cas des plus grandes entreprises, à influencer leur environnement. C'est le cas par exemple de la compagnie Apple qui, avec le iPod et son iTunes Store, a fait entrer dans les habitudes des mélomanes la pratique du téléchargement légal et a imposé le standard des albums de musique numérisés à 9,99 \$ et des pièces numérisées à 0,99 \$. Apple, dans cette perspective, n'a pas agi qu'en réponse à son contexte, mais l'a influencé. L'initiative de cette entreprise va au-delà du déterminisme des théories de la contingence et se révèle plutôt représentative des théories du choix stratégique : « Strategic choice theory draws on the image of the large organization that is so dominant that its wealth allows it to [...] control, rather than be determined by, its environment » (Donaldson, 2001, p. 134).

Il reste que cette influence de l'entreprise sur l'environnement peut cohabiter avec l'influence de l'environnement sur l'entreprise. Ainsi, bien que les théories de la contingence à leur plus pure expression semblent pouvoir nous aider à appréhender la capacité d'entreprises des industries de la culture et de l'information à assurer la rentabilisation de la valeur qu'elles créent dans le contexte d'Internet et de la numérisation, il importera de garder ces nuances en tête lors de leur emploi, car il est possible que certaines entreprises ne soient pas uniquement déterminées par le contexte dans lequel elles s'inscrivent, mais qu'elles l'influencent également.

## **2.6 Théories de la contingence et modèles d'affaires**

Les théories de la contingence offrent une base intéressante pour appréhender la performance des entreprises en regard de leur adéquation au contexte dans lequel elles s'inscrivent et semblent donc toutes désignées pour sous-tendre une recherche sur la capacité d'entreprises de l'information et de la culture à rentabiliser la valeur qu'elles créent dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

### **2.6.1 Limites des théories de la contingence**

Cependant, les théories de la contingence analysent généralement l'adéquation des entreprises à leur contexte en fonction de leur structure. Les entreprises y sont donc représentées par leur structure. Or, nous avons vu que le concept de modèle d'affaires a émergé pour représenter les entreprises à l'ère d'Internet, en réponse à la multiplication des façons de créer de la valeur et de générer des revenus que cette révolution technologique entraîne. Dans le cadre de cette recherche, qui tient compte du contexte marqué par Internet et par la numérisation et de la façon dont ce contexte influence la rentabilisation de la valeur créée par les entreprises, il nous semble qu'il s'agit du concept le plus approprié pour se les représenter.

Nous savons que les théories de la contingence sont capables d'expliquer la performance d'une entreprise en regard de l'adéquation de sa structure au contexte, mais nous ne savons pas comment elles peuvent l'expliquer en regard de son modèle d'affaires. À notre connaissance, aucune branche des théories de la contingence n'intègre le concept de modèle d'affaires. À l'ère où la plupart des industries sont, à divers degrés, amenées à s'adapter aux changements occasionnés par Internet et par la numérisation, il semblerait pertinent de pouvoir expliquer la performance d'une entreprise sur la base de son modèle d'affaires, en se penchant sur l'adéquation de celui-ci au contexte.

### **2.6.2 Contribution théorique**

Ainsi, cette étude part des théories de la contingence, mais s'en distancie et y apporte, ce faisant, une contribution. En effet, elle s'en distancie en s'intéressant non pas au type, à la forme ou à la structure des entreprises qu'elle analyse, mais plutôt à leur modèle d'affaires.

Pour procéder à cette mise en relation des théories de la contingence et du concept de modèle d'affaires, nous retenons la conceptualisation d'un modèle d'affaires offerte par Osterwalder et Pigneur (2010). Leur canevas de modèle d'affaires, tel que présenté dans la revue de la littérature,

permet de se représenter une entreprise en regard de ses consommateurs, de ce qu'elle leur offre, de son infrastructure et de sa viabilité financière, à l'aide de neuf composantes, soit la segmentation client, la proposition de valeur, les canaux de distribution, de communication et de vente, les relations avec les consommateurs, les recettes, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et les coûts de structure. Il est choisi parmi les différentes conceptualisations de modèles d'affaires parce qu'il intègre la plupart des composantes énumérées dans la littérature et qu'il propose la représentation la plus récente et la plus citée actuellement de ce qu'est un modèle d'affaires.

L'idée avec cette recherche sera non pas de tester ce canevas ou de tester les théories de la contingence, mais plutôt d'établir des relations entre les deux pour arriver à expliquer la capacité d'entreprises des industries de la culture et de l'information à rentabiliser la valeur qu'elles créent, à partir de l'adéquation de leur modèle d'affaires avec le contexte marqué par Internet et par la numérisation. Ces relations, expliquées ci-après, sont schématisées dans la **figure 2.5**.

#### i) Relations

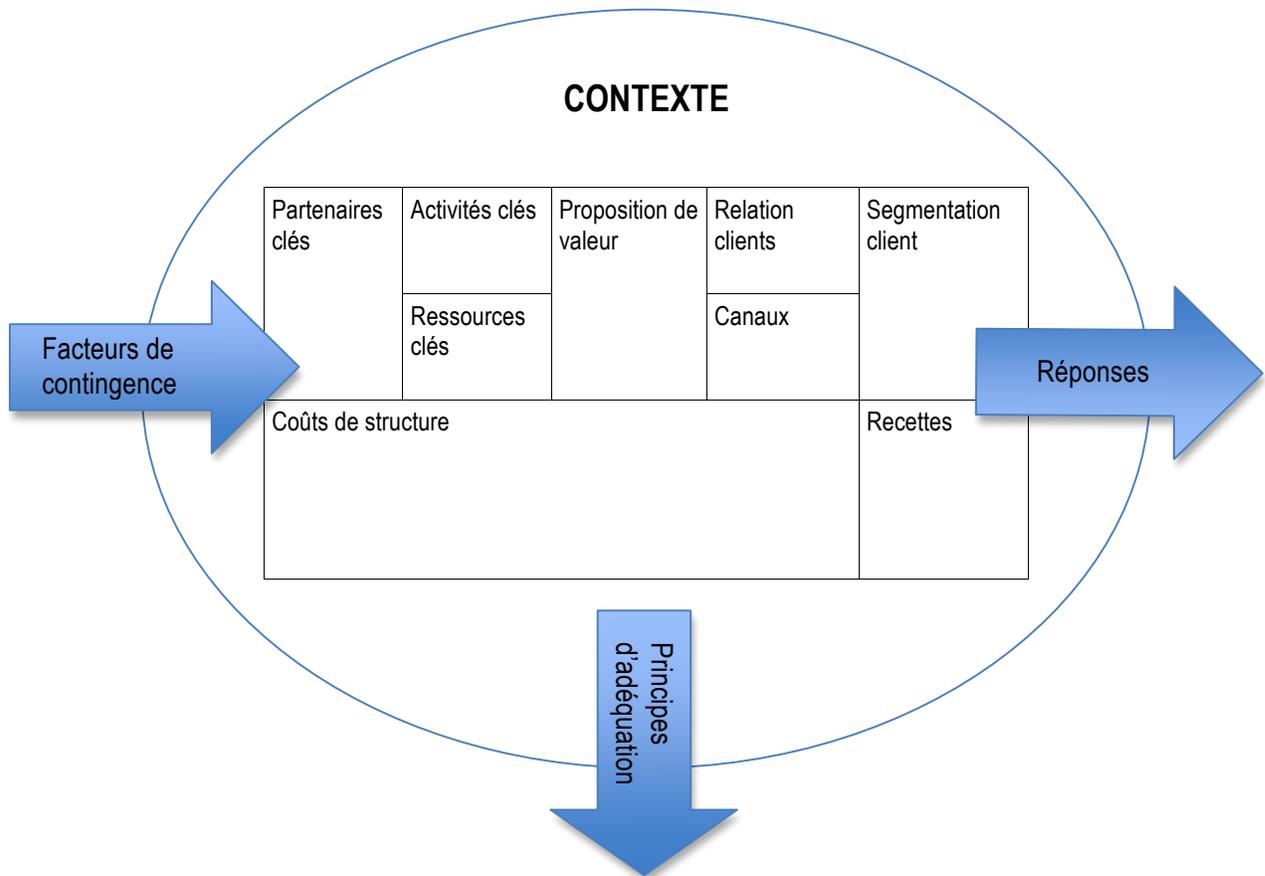
La mise en relation des théories de la contingence avec le concept de modèle d'affaires implique, en premier lieu, de définir un contexte, marqué par Internet et par la numérisation, et d'établir en quoi ce contexte se traduit en facteurs de contingence pour un modèle d'affaires. En d'autres termes, il s'agit d'établir en quoi le contexte modifie la capacité du modèle d'affaires à traduire sa proposition de valeur en recettes et ainsi, à assurer sa performance.

En second lieu, il s'agit de comprendre comment l'entreprise répond à ces facteurs de contingence, soit de comprendre comment elle ajuste chacune des composantes de son modèle d'affaires et leurs interrelations de façon à se trouver en adéquation avec le contexte et à assurer la rentabilisation de la valeur qu'elle crée.

Enfin, par l'analyse de ces relations entre le contexte, le modèle d'affaires et chacune de ses composantes, il devrait être possible de faire ressortir des apprentissages à l'égard de la performance des modèles d'affaires. Bien que les théories de la contingence nous apprennent qu'il est possible d'établir, pour chaque organisation, en fonction de ses particularités et de son contexte, un type, une forme ou une structure qui réponde à son adaptation aux facteurs de contingence, nous ne prétendons pas proposer un modèle d'affaires précis qui assure la capacité des entreprises des

industries de la culture et de l'information à rentabiliser la valeur qu'elles créent. Tout au plus, des principes d'adéquation au contexte marqué par Internet et par la numérisation pourront être tirés de cette étude, susceptibles d'inspirer les entreprises des industries de la culture et de l'information dans l'adaptation de leur modèle d'affaires à ce contexte.

**Figure 2.5 : Théories de la contingence et modèle d'affaires**



## **2.7 Conclusion de la revue de la littérature**

On peut retenir que dans le contexte de l'avènement d'Internet et de la numérisation de ses œuvres, l'industrie de la musique se trouve face à un problème lié à la rentabilisation de la valeur qu'elle crée pour les consommateurs. Rappelons que le modèle d'affaires est le concept qui permet d'appréhender cette problématique, en ce qu'il décrit la façon dont une entreprise s'organise pour rencontrer les besoins de ses consommateurs, c'est-à-dire pour créer de la valeur pour eux, pour être payée ce faisant et pour en tirer des profits.

La première section de la revue de la littérature présentait donc les différentes définitions du concept de modèle d'affaires et les différentes descriptions de ce qui peut le composer. En adoptant le vocabulaire des composantes de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010), on pourrait avancer de façon fort succincte que dans l'industrie de la musique, la proposition de valeur, soit la musique enregistrée, bien qu'elle parvienne mieux que jamais aux segments de consommateurs grâce à sa dématérialisation, à la multiplication des canaux via Internet et des partenaires qui participent à sa diffusion, ne génère plus les recettes escomptées.

Ensuite, après avoir défini Internet et la numérisation, la seconde section exposait leurs impacts sur les modèles d'affaires en général, soit sur la façon dont les entreprises de tous les secteurs coordonnent leurs activités, dont elles font du commerce, dont les individus qui les composent communiquent et se regroupent en communautés et dont les biens sont produits et amenés aux consommateurs. Cette section mettait également en évidence les principes que doivent adopter les entreprises pour tirer profit de ces nouvelles technologies, de même que les attentes et comportements des consommateurs dont les entreprises devraient tenir compte dans ce contexte.

Il a alors été possible de constater que si les modèles d'affaires de toutes les industries sont susceptibles de ressentir, à divers degrés, les impacts d'Internet et de la numérisation, les industries de la culture et de l'information, dont fait partie l'industrie de la musique, en raison des particularités de la nature des biens qu'elles produisent, sont les plus touchées par ces impacts. Comme l'industrie de la musique, elles ont toutes de la difficulté à traduire leur proposition de valeur en recettes. La troisième section de cette revue de la littérature exposait ainsi les particularités de ces industries et, plus spécifiquement, pour chacune d'entre elles, la façon dont Internet et la numérisation se

transposent en impacts et en opportunités. Nous avons alors vu comment elles y ont réagi et comment certains modèles d'affaires ont été pensés et mis en pratique pour embrasser le nouveau contexte marqué par Internet et par la numérisation plutôt que pour chercher, en vain, à éviter ou à contrer ses impacts. C'est en effet dans ces industries les plus touchées par le contexte technologique qu'il semble que l'on puisse trouver le plus d'entreprises qui ont bien su y répondre et en tirer profit.

À ce jour, nous ne savons toutefois pas lesquels de ces modèles sont, à plus large échelle, les plus susceptibles de rétablir l'équilibre entre la création de valeur dans ces industries et les revenus que cette valeur devrait générer. Les théories de la contingence semblent pouvoir apporter un éclairage à cet égard. Ces théories nous indiquent en effet que l'adéquation des entreprises à leur contexte soutient leur performance, soit leur capacité à rentabiliser la valeur qu'elles créent. À partir de ces théories, il sera donc possible de saisir la façon de parvenir à cette adéquation, dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

Nous avons cependant vu que les théories de la contingence s'intéressent à l'adéquation des entreprises à leur contexte sur la base de leur structure. Or, comme nous nous représentons les entreprises sur la base de leur modèle d'affaires dans le cadre de cette recherche, nous avons mis les théories de la contingence en relation avec le concept de modèle d'affaires, de façon à pouvoir nous expliquer la performance d'une entreprise en regard de l'adéquation de son modèle d'affaires au contexte.

### **2.7.1 Questions de recherche**

À la lumière de la présentation des connaissances actuelles à l'égard de la problématique et à la lumière de ces quelques fondements théoriques, il est temps de formuler les questions qui méritent un approfondissement.

Bien que certains modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information aient déjà été étudiés dans la littérature (Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Shuen, 2008, etc.), il semble pertinent de présenter en profondeur des modèles d'affaires d'entreprises de ces industries qui se démarquent par l'adéquation des composantes de leur modèle d'affaires au contexte technologique, de façon à ce que leur proposition de valeur se traduise en recettes. En analysant selon le même cadre ces entreprises, il sera possible de mettre en évidence des principes qui permettent d'expliquer cette adéquation et qui

sous-tendent leur capacité à rentabiliser la valeur qu'elles créent. Dans la perspective d'offrir une synthèse de la connaissance à propos des modèles d'affaires qui sont adaptés à Internet et à la numérisation et qui relèvent, dans ce contexte, le défi de la rentabilisation de la valeur créée, ces principes pourront ensuite inspirer l'industrie de la musique de même que tout autre industrie dont la rentabilisation de la valeur sera, tôt ou tard, affectée par le contexte technologique. De tels principes d'adaptation des entreprises à des phénomènes technologiques ont déjà été identifiés dans la littérature, à l'égard du Web 2.0 notamment (Shuen, 2008 ; Wirtz *et al.*, 2010), mais à notre connaissance, il n'en existe pas qui tiennent spécifiquement compte de la donne « numérisation » et de l'industrie de la musique, et qui s'intéressent précisément aux industries de la culture et de l'information.

L'objectif de cette recherche est donc triple. Il consiste 1) dans une visée descriptive, à identifier et présenter des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information qui parviennent à rentabiliser la valeur qu'ils créent dans le contexte d'Internet et de la numérisation ; 2) dans un but explicatif, à comprendre comment ces modèles d'affaires parviennent à rentabiliser la valeur créée ; 3) dans une perspective exploratoire et inductive, à offrir une synthèse des principes qui sous-tendent cette rentabilisation de la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation, en vue d'inspirer l'industrie de la musique dans son adaptation à ce contexte, de même que d'autres industries.

Plus précisément, nous répondrons aux trois questions suivantes :

**1) Quels modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information permettent d'illustrer la rentabilisation de la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?**

**2) Comment ces modèles d'affaires parviennent-ils à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?**

**3) Quels principes une entreprise peut-elle adopter pour favoriser la rentabilité de son modèle d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?**

## CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

« *Trust in emergence* », — Barney G. Glaser

### **3.1 Introduction**

Cette section présente les choix méthodologiques qui ont été faits pour mener à bien cette recherche. En regard des questions de recherche, les choix méthodologiques doivent nous amener à identifier des entreprises des industries de la culture et de l'information et à expliquer comment leur modèle d'affaires parvient à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation, ou pourquoi il n'y arrive pas, s'il y a lieu. Ils doivent également nous permettre d'appréhender l'adéquation entre ces modèles d'affaires et leur contexte de façon à faire ressortir des principes qui rendent possible cette adéquation et qui sous-tendent la rentabilisation de la valeur créée.

Ces choix sont relatifs à la présentation des données et à leur analyse. En vertu de la nature exploratoire de la recherche et en vue de répondre à ses questions et objectifs, la méthode par cas a été retenue pour la présentation des données (Yin, 2009). Ensuite, la *grounded theory*, qui renvoie au processus de développement d'une théorie à travers l'analyse des données (Gibson et Brown, 2009), a été retenue en vue de contribuer à l'élaboration d'une théorie à l'égard de la capacité des modèles d'affaires à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

## **3.2 Choix de la méthode de présentation des données**

### **3.2.1 La méthode par cas**

En regard du caractère contemporain du sujet et de la nature inductive des objectifs de recherche, une approche qualitative, la méthode des cas, est jugée la plus appropriée pour mener à bien cette recherche. Une telle approche facilite l'exploration d'un phénomène, dans son contexte, à partir d'une diversité de sources de données. Elle relève du courant de la recherche constructiviste, aussi dite exploratoire, qui place l'accent sur la définition des objectifs de recherche plutôt que sur la vérification d'hypothèses (Usunier *et al.*, 2000, p. 194).

Yin (2009) et Meredith (1998) nous apprennent que le choix de la méthode par cas dépend du type de question posée, du degré de contrôle qu'a le chercheur sur les événements étudiés et de la proximité qu'il entretient avec ces événements : « In general, case studies are the preferred method when (a) "how" or "why" questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real life context » (Yin, 2009, p. 2). Ces trois conditions correspondent tout à fait au sujet, aux objectifs et aux questions qui donnent lieu à cette recherche. La seconde question s'intéresse au « comment » de la rentabilisation de la création de valeur des modèles d'affaires adaptés à Internet et à la numérisation des industries de la culture et de l'information. Les modèles d'affaires qui seront étudiés ne peuvent pas être manipulés par un chercheur, en laboratoire par exemple, et ils s'inscrivent tout à fait dans la contemporanéité. C'est leur état, au moment de l'analyse, qui est étudié et non pas leur passé ou leur évolution dans le temps.

Yin (2009, p. 18) ajoute que la méthode par cas sert à investiguer ces phénomènes contemporains en profondeur et dans leur contexte réel, surtout lorsque les frontières entre les phénomènes et ce contexte sont floues et que leur compréhension exige une prise en compte de ces conditions contextuelles : « In other words, you would use the case study method because you wanted to understand a real-life phenomenon in depth, but such understanding encompassed important contextual conditions – because they were highly pertinent to your phenomenon of study ». Or, nous avons vu dans la revue de la littérature à quel point la relation entre les modèles d'affaires et leur contexte est importante, en ce que le contexte exerce sur le modèle d'affaires une influence qui l'amène à s'y adapter et que l'adéquation entre le modèle d'affaires et son contexte se trouve aux fondements de sa performance, soit de sa capacité à rentabiliser la valeur qu'il crée. Ainsi, l'analyse

du contexte de chaque entreprise étudiée, déjà introduite dans la revue de la littérature, de même que ses relations avec les modèles d'affaires, est tout aussi importante que l'analyse des modèles d'affaires mêmes.

Enfin, Eisenhardt (1989) souligne que la pertinence de la méthode par cas est accrue quand l'objectif de recherche consiste à approfondir la compréhension que l'on a d'un phénomène nouveau, lorsque les concepts relatifs à ce phénomène sont encore vagues en raison d'un manque à gagner dans la théorie. La capacité ou la difficulté des modèles d'affaires à rentabiliser la valeur créée, qui plus est dans les industries de la culture et de l'information, en regard de leur adéquation au contexte marqué par Internet et par la numérisation, est certainement un phénomène qui nécessite encore qu'on l'explore et dont on contribue à l'élaboration de la théorie.

### **3.2.2 Design de la recherche**

#### **i) L'étude de multiples cas**

La méthode par cas peut mener à l'étude d'un cas unique ou de multiples cas. Yin (2009, p. 61) suggère que l'étude de plusieurs cas, même seulement de deux cas, est toujours recommandée lorsque possible. Elle ajoute à la validité externe, soit à la possibilité de généraliser les résultats de la recherche à un domaine défini qui possède les mêmes caractéristiques que l'échantillon étudié et qui se trouve dans une situation similaire. Notons néanmoins qu'aucune étude de cas, aussi multiple soit-elle, ne peut prétendre à la généralisation exacte de ses résultats à une population ou à un univers donné. Elle permet de dégager des propositions théoriques, qui doivent être prises comme telles : « [...] case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a "sample", and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization) » (Yin, 2009, p. 15).

Dans la mesure où l'on souhaite que les propositions qui sont tirées de l'analyse de modèles d'affaires, sans être généralisées, puissent à tout le moins inspirer d'autres entreprises, de l'industrie de la musique et d'autres industries, l'étude de multiples cas se révèle de mise. De plus, étant donnée la variété des façons de rentabiliser la création de valeur dans les industries de la culture et de l'information, dans le contexte d'Internet et de la numérisation, l'étude de multiple cas permet une plus

vaste exploration, donne une meilleure emprise sur cette diversité et ainsi, une plus grande richesse aux résultats de la recherche.

## ii) Unité d'analyse

Rappelons que l'objectif consiste à décrire et analyser des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information afin de comprendre comment ils rentabilisent la valeur qu'ils créent, en fonction de leur adéquation au contexte marqué par Internet et par la numérisation. Ainsi faut-il établir des critères sur la base desquels sélectionner les entreprises dont le modèle d'affaires, en relation avec son contexte, sera décrit et analysé. Les cas sélectionnés sont donc : des entreprises des industries de l'information et de la culture particulièrement bien adaptées au contexte marqué par Internet et par la numérisation et qui semblent assurer une bonne rentabilisation de la valeur qu'elles créent ou être sur la voie d'y parvenir.

Pour qu'elles puissent témoigner de leur capacité à rentabiliser la valeur qu'elles créent dans un contexte marqué à la fois par Internet et par la numérisation, ces entreprises doivent être sensibles aux effets de ces phénomènes technologiques. C'est-à-dire, pour reprendre le langage des théories de la contingence, qu'Internet et la numérisation doivent être susceptibles de modifier l'effet des caractéristiques de ces organisations sur leur performance. Nous avons donc jugé pertinent que la valeur qu'elles créent repose sur des contenus qui sont ou peuvent être numérisés et qui peuvent, de ce fait, circuler sur Internet. Il semble aussi intéressant que ces entreprises occupent différents niveaux de la chaîne de valeur des contenus culturels et informationnels (création, production, distribution, diffusion, commerce au détail), afin d'accroître la diversité de l'échantillon.

Le service de musique en ligne Spotify, originaire de Suède, a été la première entreprise sélectionnée. Elle œuvre dans l'industrie de la musique, au niveau de la diffusion. Elle a beaucoup fait parler d'elle depuis son lancement en 2006 en raison de son ascension fulgurante et de son expansion à l'échelle internationale, dans un domaine reconnu comme hautement compétitif et miné par le téléchargement illégal. La seconde entreprise sélectionnée, Megaupload, est un service d'hébergement Web de multiples contenus culturels et informationnels (films, émissions de télévision, enregistrements sonores, livres électroniques, images, jeux vidéo et autres logiciels informatiques). Il se situe à la croisée de toutes ces industries et œuvre au niveau de la distribution. Bien que le service ait été déclaré illégal par la justice américaine en janvier 2012, pour avoir permis la reproduction et la

distribution, sans autorisation, de contenu protégé par droit d'auteur, il présente un modèle d'affaires qui mérite l'attention, tant par sa popularité auprès du public que par sa performance. Enfin, la troisième entreprise sélectionnée est Misteur Label, une maison de disques québécoise. Elle œuvre principalement au niveau de la création et de la production de musique. Elle est rentable et est reconnue comme un modèle d'innovation et de créativité, d'abord au Québec et de plus en plus à l'international, où elle étend ses activités.

Deux des trois entreprises sélectionnées, Spotify et Misteur Label, font exclusivement affaires dans la musique. Cette importante représentativité de l'industrie musicale dans le choix des modèles d'affaires à analyser se rapporte au grand nombre d'initiatives mises de l'avant dans cette industrie pour se trouver en adéquation avec le contexte marqué par Internet et la numérisation. Le cas Megaupload amène une diversité à cet égard, étant donné qu'il touche à d'autres industries de la culture et de l'information. Ces trois entreprises se situent à différents niveaux de la chaîne de valeur (distribution, diffusion ainsi que création et production). La diversité des entreprises qui ont été sélectionnées, tant à l'égard des industries auxquelles elles appartiennent que des niveaux de la chaîne de valeur qu'elles occupent, rend plus difficile la comparaison des cas entre eux. Elle a cependant pour mérite d'accentuer la validité externe des résultats de la recherche, en offrant un éventail plus riche de conclusions qui sous-tendent la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur qu'elle crée.

Un autre critère de sélection important consiste en la disponibilité de l'information à l'égard de ces entreprises. Pour ne pas avoir à nous restreindre à des entreprises cotées à la bourse à propos desquelles toute l'information est publique ni nous restreindre à des entreprises dont il est possible de rencontrer des acteurs clés pour mener des entrevues, nous avons privilégié des entreprises à propos desquelles beaucoup d'information circule, sur des blogues, des sites Web, dans des périodiques, etc. et dont il est possible d'observer les activités en ligne. Autrement dit, ces entreprises devaient faire parler d'elles et se montrer soucieuses de se mettre en scène. On peut supposer qu'il existe un lien direct entre l'adéquation des entreprises au contexte marqué par Internet et la possibilité de les observer et de trouver de l'information qui les concerne en ligne, car l'une des façons de bien miser sur le potentiel d'Internet est d'abord d'y assurer une présence, notamment pour rejoindre les consommateurs qui s'y trouvent. Dans le cas de Spotify et de Misteur Label, la présence en ligne fait partie de leur modèle d'affaires ou, plus précisément, de leurs stratégies pour rejoindre les

consommateurs de musique là où ils se trouvent, sur Internet. Misteur Label a pour sa part pour philosophie la transparence à l'égard de ses stratégies et de ses résultats, ce qui facilite la collecte d'information à son sujet. Quant à l'entreprise Megaupload, son arrestation a permis de rendre publique toute l'information la concernant, notamment dans l'acte d'accusation et autres documents visant à justifier sa fermeture.

Bref, sur la base des critères qui viennent d'être soulignés, les entreprises ont été sélectionnées en fonction de leur aptitude à bien éclairer les questions de recherche, mais également en fonction de la disponibilité des données qui les concernent.

### **3.2.3 La construction des cas**

Dans un souci de fiabilité, il importe de veiller à ce que la méthode employée pour construire les cas puisse, lorsque reproduite pour le même cas, donner les mêmes résultats, afin de s'assurer que ceux-ci ne sont pas le fruit de circonstances accidentelles. Cette méthode est décrite ci-après, du choix des sources de données à leur présentation sous forme rédigée.

#### **i) Les sources de données**

La méthode par cas est généralement caractérisée par une diversité des sources de données collectées (Meredith, 1998 ; Yin, 2009). Yin (2009, p. 116) insiste en effet sur le fait que les résultats de la recherche seront plus exacts s'ils sont issus d'une grande diversité de sources de données et qu'il est primordial que celles-ci convergent, selon le principe de triangulation des sources (Yin, 2009, p. 114). Il énumère six sources possibles de données, soit la documentation, les archives, l'observation directe, les entrevues, l'observation participante et les artefacts (Yin, 2009, p. 101).

Dans le cadre de cette recherche, les trois premières de ces sources ont été combinées, selon leur disponibilité pour chaque cas, dans le respect du principe de triangulation des sources. Le respect de ce principe assure une meilleure validité interne à chaque cas : « [...] the most important advantage presented by using multiple sources of evidence is the development of *converging lines of inquiry*, a process of triangulation and corroboration [...] any case study finding or conclusion is likely to be more convincing and accurate if it is based on several different sources of information, following a corroboratory mode » (Yin, 2009, p. 115-116).

1) *Documentation*. La documentation d'actualité a fourni un premier ensemble d'éléments pour construire le cas de chaque entreprise: « [...] formal studies or evaluations of the same "case" that you are studying; and news clippings and other articles appearing in mass media or in community newspapers » (Yin, 2009, p. 103). Des articles de périodiques, des entrevues réalisées avec les fondateurs et des dossiers trouvés dans les banques de données électroniques ABI/Inform, EBSCOhost, Eureka et ProQuest disponibles sur le site Web de la bibliothèque de HEC Montréal, ainsi que des articles et entrevues trouvés via le moteur de recherche Google ont été sélectionnés. Des mots-clés ont été associés à chaque entreprise pour laquelle des données étaient collectées et une alerte Google pour chaque ensemble de mots-clés a été programmée pour informer, quotidiennement, des parutions qui ont lieu sur Internet à l'égard de ces entreprises. Dans le cas des articles de périodique, certains ont également été trouvés en format physique à la bibliothèque et en kiosque. Toutes ces parutions dataient d'au plus trois ans au moment de la collecte de données, de façon à donner un aperçu actuel des entreprises, sans non plus omettre le parcours dans lequel elles s'inscrivent. Les faits qui ont permis de construire ces cas évoluent constamment. Ainsi, des mises à jour à partir d'articles d'actualité ont été effectuées jusqu'au 30 avril 2012 dans les cas de Spotify et de Megaupload et jusqu'au 24 mai 2012 dans le cas de Misteur Label, bien que d'autres changements puissent avoir eu lieu depuis.

À cette documentation plus classique s'est ajoutée l'information contenue sur le site Web des entreprises, dans les cas de Spotify et de Misteur Label seulement, le site Web de Megaupload ayant été fermé. Il s'agit d'une bonne source d'information pour comprendre quels services sont offerts, quelle est la mission de l'entreprise ou, en d'autres termes, quelle est sa proposition de valeur, mais aussi qui sont les clients et quels sont la relation entretenue avec eux, les canaux employés pour les rejoindre, etc. Dans le cas de Misteur Label, le blogue de Guillaume Déziel<sup>7</sup>, co-fondateur de l'entreprise, a fourni une grande part des données concernant la démarche, la philosophie, les objectifs, les activités et les résultats de l'entreprise. Un mémoire de maîtrise, publié au début de l'année 2012 à HEC Montréal par Thierry Gateau, qui s'intéresse au modèle d'affaires de cette entreprise, de même qu'une présentation donnée par Guillaume Déziel à HEC Montréal, le 21 octobre 2011, dans le cadre du 5@8 Créatif MOSAIC-Banque Nationale, ont également permis d'ajouter de la

---

7. <<http://guillaumedeziel.com/>>.

matière à ce cas. Quant à Megaupload, la documentation juridique concernant son arrestation a fourni beaucoup d'éléments d'information.

Yin (2009, p. 103) met en garde quant à la validité de la documentation: « The documents are useful even though they are not always accurate and may not be lacking in bias. In fact, documents must be carefully used and should not be accepted as literal recordings of events that have taken place ». Il souligne qu'il importe de toujours identifier les objectifs des auteurs de cette documentation, leurs destinataires et leur point de vue, afin d'identifier les biais qu'ils peuvent véhiculer, et de rester critique lors de leur interprétation.

Van Campenhoudt et Quivy (2011, p. 180) invitent pour leur part à faire attention aux manipulations qui sont faites de ces données et qui peuvent altérer leur fiabilité : « Les données n'étant pas recueillies par le chercheur lui-même selon les critères qui lui conviennent le mieux, elles devront normalement faire l'objet de manipulations destinées à les présenter sous les formes requises pour la vérification des hypothèses ».

De telles mises en garde ont motivé la consultation de multiples documents, pour s'assurer qu'ils corroborent la même information, pour éliminer ceux qui se révèlent biaisés et pour limiter les altérations engendrées par leur manipulation. Ainsi, les entreprises sélectionnées font parler abondamment d'elles dans divers types de littérature et se mettent elles-mêmes en scène, par leurs blogues et les entrevues que leurs fondateurs ou autres acteurs clés accordent, ce qui a permis de disposer d'une vaste sélection de documents à leur égard. Cette source de données a également été corroborée par les autres sources disponibles.

2) *Archives*. Ce que Yin (2009) appelle les archives consiste en fait en toutes les données publiques, souvent chiffrées, sur l'entreprise. Par exemple, les données financières des entreprises constituent un indicateur de leur performance et fournissent de l'information sur la nature de leurs activités et sur l'importance relative des revenus que celles-ci génèrent. Il en va de même des données concernant le nombre d'employés, le nombre et la nature de leurs clients, le nombre d'utilisateurs de leurs services et le taux de fréquentation de leur site Web, par exemple.

Dans le cadre de cette recherche, ces données représentent un caractère primordial, étant donné qu'elles répondent directement à la question de la capacité du modèle d'affaires de l'entreprise à rentabiliser la valeur créée. Un effort particulier de triangulation des sources a donc été déployé pour s'assurer de la validité de cette information pour chaque entreprise. Ces données ont pu être trouvées sur les sites Web des entreprises étudiées, dans les cas de Spotify et de Misteur Label. Pour ce qui est de Spotify, elles étaient également transmises par des journalistes qui ont accès aux documents destinés aux investisseurs. Quant à Megaupload, ces données se trouvaient dans l'acte d'accusation publié par le Ministère de la Justice des États-Unis ainsi que dans des publications rapportées par des journalistes, qui étaient destinées à d'éventuels investisseurs.

Encore ici, Yin (2009, p. 106) formule une mise en garde à l'égard des archives. Elles peuvent fournir de bons indicateurs de certaines variables, la performance par exemple, mais prises seules, elles ne représentent pas nécessairement avec justesse l'entreprise : « Most archival records were produced for a specific purpose and a specific audience other than the case study investigation, and these conditions must be fully appreciated in interpreting the usefulness and accuracy of the records ».

3) *Observation directe*. Enfin, les entreprises sélectionnées sont toutes caractérisées par une bonne adéquation avec le contexte marqué par Internet et par la numérisation. Ainsi, elles sont présentes sur Internet, *via* leur site Web et leurs activités sur les réseaux sociaux. Sans se rendre dans ces entreprises, il a donc été possible d'observer leurs activités sur Internet. Cette observation s'est notamment traduite par le fait de suivre les entreprises sur Facebook, Twitter, You Tube et autres réseaux sociaux pertinents ; d'interagir avec elles sur ces réseaux ; de s'abonner à leur fil RSS ; d'essayer leurs services dans les cas où cela se prêtait afin de se mettre dans la peau d'un client ; de procéder à un balayage approfondi de leur site Web, du texte et des vidéos qui s'y trouvent, des archives de nouvelles ainsi que des blogues et forums qui y sont liés. Elle a été révélatrice de certaines activités clés des entreprises étudiées, de la nature de la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients, des canaux par lesquels elles les rejoignent et de leur proposition de valeur, du point de vue du client. Elle a permis de répondre à des questions telles : y a-t-il possibilité, pour le client, de créer de la valeur ? De personnaliser l'offre ? D'y accéder aisément et de l'expérimenter avant de l'acheter ? Comment l'entreprise rejoint-elle le client ? Interagit-elle vraiment avec lui ?

Contrairement aux cas Spotify et Misteur Label, il n'a pas été possible d'approfondir l'observation des activités de Megaupload sur Internet, étant donné que les sites Web rattachés à cette entreprise ont tous été fermés le 19 janvier dernier et les services offerts, bloqués du même coup. Néanmoins, de l'observation a pu être effectuée sur les comptes Facebook et Twitter associés à Megaupload qui eux, n'ont pas été fermés. Cette observation s'est révélée éclairante à l'égard du comportement de l'entreprise sur les réseaux sociaux et de la mobilisation de la communauté qui la soutient. Des sites tiers qui publiaient, on le verra, les liens générés par les serveurs de Megaupload ont également pu être observés.

L'observation des activités en ligne de Spotify s'est déroulée du 5 au 23 mars 2012, celle des activités de Megaupload s'est tenue en mars et en avril 2012 et l'observation de Misteur Label s'est déroulée en mai 2012.

## ii) La collecte des données

1) *L'atteinte de l'évidence confirmatoire.* Des données ont été collectées dans ces trois sources jusqu'à ce qu'il soit possible d'arriver, pour chaque information recherchée à propos de chacun des cas, à ce que Yin (2009, p. 100) appelle « confirmatory evidence », soit le fait d'arriver à la même information à partir de deux sources de données différentes. Seul le cas Misteur Label fait par moments exception à cette règle. Les informations retenues pour construire ce cas n'ont pas toutes été confirmées par au moins deux sources. Certaines ne proviennent que de Guillaume Déziel, co-fondateur de Misteur Label, qui décrit sur son blogue et partage, en entrevue et lors de ses présentations, le modèle d'affaires de son entreprise, sa démarche, ses chiffres et autres résultats. Sa philosophie consiste à jouer la carte de la transparence et à rendre publique et accessible toute information concernant le modèle d'affaires de Misteur Label. Lorsque l'information ne provient que de cette source unique, cela a été précisé dans la rédaction du cas.

2) *La tenue d'une base de données.* Les articles, entrevues et autres documents et archives ont été rassemblés et classés dans une base de données propre à chaque cas, accompagnés de la démarche qui a permis de les trouver (sur quelle base de données ou par quel moteur de recherche, quels étaient les critères de recherche, les mots ou expressions recherchées, qui a été interviewé, etc.), de façon à ce qu'on puisse retracer toutes les sources de données et que la méthode, si elle était répliquée par une autre personne pour le même cas, donne les mêmes résultats. Des notes ont

été prises au fil des observations, qui ont été ajoutées aux bases de données et classées de la même façon. C'est à partir de ces bases de données qu'ont pu être rédigés les cas. Elles forment un ensemble d'information distinct de chaque cas rédigé final, ce qui accroît leur fiabilité, comme le suggère Yin (2009, p. 98).

### iii) La rédaction des cas

Une fois cette masse d'information rassemblée et classée dans des bases de données, il a été possible de la traiter de façon à la présenter sous la forme d'un cas rédigé.

1) *La condensation ou la préparation des données.* Au moment de la collecte, les données se trouvaient déjà presque toutes sous la forme de mots et même, de texte narratif. C'est le cas des articles, des livres, du contenu de sites Web et des blogues. Ce n'est cependant pas le cas des autres sources de données qui, sans un traitement préalable, n'étaient pas prêtes à être présentées sous forme d'un cas rédigé. Les chiffres analysés ont été convertis en mots dans leur interprétation et les observations directes ont été notées au fur et à mesure afin qu'en reste une trace tangible, puis traduites en comportements.

Cette étape est désignée par Miles et Huberman (2003) comme l'étape de la condensation des données ou, de façon presque équivalente par Van Campenhoudt et Quivy (2011), comme l'étape de la préparation des données. Elle commence dès la collecte des données, où a lieu une sélection préalable en fonction de l'information recherchée. Elle se poursuit dans le travail de transcription, en vue d'obtenir un matériau consistant et de qualité, ainsi que dans le travail de résumé, de paraphrase, d'interprétation, de repérage de thèmes, de regroupements, de divisions, etc. (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

Pour procéder à ce traitement des données, une approche manuelle a été préconisée, afin de prendre le temps d'appivoiser les données. Par une lecture intégrale de l'information collectée, du surlignage et des annotations ont permis d'indiquer l'emplacement de certaines données clés, identifiées en fonction des éléments recherchés sur chaque entreprise, à propos du contexte dans lequel elle s'inscrit, des composantes de son modèle d'affaires et de sa rentabilité. Grâce aux simples fonctions des logiciels de traitement et de lecture de texte (*Word* et *Adobe Reader*), des mots et des thèmes ont

pu être repérés et des passages ont pu être déplacés pour être mis en parallèle avec d'autres, par exemple.

Cette étape a équivalu à une première manipulation des données, qui a permis de se les approprier et de développer un sens de ce qui devait être mis de l'avant et de la façon dont ça devait l'être. Pour la décrire, Yin (2009, p. 162) parle littéralement de « jouer » avec les données.

2) *L'écriture*. Il s'agissait ensuite de présenter les données sous forme de cas rédigés, qui soient accessibles à l'analyse. Yin (2009, p. 165) insiste sur la nature incertaine des études de cas, signifiant qu'il n'existe pas une forme à respecter lorsque l'on rédige un cas. Quelle que soit cette forme, il faut néanmoins retenir que le cas rédigé se distingue des données qui le sous-tendent. Il ne sert pas à raconter ou à documenter le cas, mais plutôt à le présenter sous une forme bien précise.

Parmi les quatre formes identifiées par Yin (2009, p. 170-172), la « multiple-case version of the classic single case » semblait la plus appropriée. Elle consiste à présenter, dans un premier temps, chaque cas individuellement, dans des sections ou des chapitres distincts, l'un à la suite de l'autre. Chaque cas est structuré de façon semblable soit, dans le cas de cette recherche, une introduction qui établit notamment la capacité de l'entreprise à rentabiliser la valeur créée ; une description du contexte dans lequel se situe l'entreprise, de ses origines et de ses fondateurs ; et une description de son modèle d'affaires, à partir du canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010), mais sans s'y restreindre.

Ces cas rédigés constituent la matière à partir de laquelle peut être réalisée l'analyse, qui vise à répondre aux questions de recherche et à en tirer des conclusions. Pour ce faire, il faut choisir une méthode d'analyse des cas qui soit appropriée au type de recherche menée ; une recherche, rappelons-le, de nature exploratoire et inductive, qui place l'accent sur la définition des objectifs de recherche plutôt que sur la vérification d'hypothèses.

### **3.3 L'analyse des données**

#### **3.3.1 Structure de l'analyse**

Avant de présenter la méthode retenue pour procéder à l'analyse des cas, il importe de revenir aux questions de recherche afin d'être bien conscient des objectifs à atteindre. Répondre à ces questions déterminera également la structure que devrait adopter cette analyse.

Pour répondre aux trois questions de recherche, trois approches différentes sont requises, dont deux au niveau de l'analyse. La première question de recherche – quels modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information permettent d'illustrer la rentabilisation de la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ? – appelle à une approche descriptive. La présentation des cas rédigés répond en elle-même, sans plus d'analyse, à cette question. Les trois modèles d'affaires sélectionnés l'ont été sur présomption de leur capacité à rentabiliser la valeur créée, mais une étude plus approfondie a révélé certaines nuances à cet égard.

La seconde question de recherche doit nous amener à expliquer comment ces modèles d'affaires parviennent à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation (ou pour quelles raisons ils n'y parviennent pas). Elle appelle à une approche explicative : on cherche à établir des liens entre les différentes composantes des modèles d'affaires présentés, ainsi qu'entre ces modèles et leur contexte, pour comprendre comment ils en viennent à articuler la proposition de valeur en recettes, c'est-à-dire à rentabiliser la création de valeur. Répondre à cette question a mené à la réalisation d'analyses individuelles pour chaque cas. On peut retenir de ces analyses des conclusions individuelles quant à la façon dont la création de valeur est rentabilisée par le modèle d'affaires.

Les réponses à la troisième question de recherche – quels principes une entreprise peut-elle adopter pour favoriser la rentabilité de son modèle d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation ? – se trouvent dans une analyse inter-cas ou « cross-case synthesis » (Yin, 2009, p. 159), où les conclusions tirées de chaque cas sont comparées, de façon à faire ressortir celles qui sont communes aux entreprises étudiées, de même que celles qui divergent et qui appellent à de futures recherches. Cela permet de mettre en évidence les conclusions qui reviennent le plus souvent pour expliquer la capacité de l'entreprise à rentabiliser la création de valeur, susceptibles de mener à la formulation d'une série de principes d'adéquation au contexte marqué par Internet et par la

numérisation. Cette analyse inter-cas procède d'une approche exploratoire, car elle désigne ce que l'on souhaite apprendre ou retirer de cette recherche, que l'on ne sait pas encore, et qui deviendra des conclusions, puis des principes dont pourront s'inspirer des entreprises qui souhaitent s'adapter à leur contexte technologique : « This type of question is a justifiable rationale for conducting an exploratory study, the goal being to develop pertinent hypotheses and propositions for further inquiry » (Yin, 2009, p. 9).

Bref, l'analyse des données comporte quatre parties : une analyse individuelle pour chacun des trois cas présentés et une analyse inter-cas.

### **3.3.2 Choix de la méthode d'analyse des données**

On peut distinguer deux approches très générales dans l'analyse des données qualitatives, soit l'approche qui consiste à vérifier des théories existantes et l'approche qui consiste à créer de la théorie à travers l'exploration des données. La plupart du temps, les chercheurs utilisent des schémas conceptuels et théoriques préformulés, afin de classer, caractériser et créer du sens à partir de ce qu'ils analysent. C'est ce que Gibson et Brown (2009, p. 15) appellent « top-down theory ». À l'inverse, certains chercheurs se décrivent comme des créateurs de théorie. Ils génèrent et clarifient des concepts à travers l'analyse des données. Gibson et Brown (2009, p. 25) parlent alors de « bottom-up theory ».

Il n'existe pas, à notre connaissance, de théorie qui explique la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation et qui pourrait nous permettre de vérifier si elle s'applique aux entreprises étudiées. Nous ne pouvons donc pas poser d'hypothèses à partir d'une théorie existante, mais nous pouvons chercher à expliquer, à partir des cas rédigés, comment chacun de ces modèles d'affaires parvient à rentabiliser la valeur qu'il crée (ou pour quelles raisons il n'y parvient pas). Ainsi, l'analyse des cas rédigés devrait nous amener à développer une théorie à l'égard de la capacité d'un modèle d'affaires à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation. Cet objectif correspond davantage à l'approche « bottom-up », qui consiste à créer de la théorie à travers l'exploration des données. La *grounded theory* est l'articulation la plus connue de cette approche.

i) La grounded theory

La *grounded theory* a été amenée pour la première fois en 1967 par Glaser et Strauss, dans un ouvrage intitulé *The Discovery of Grounded Theory*, qui propose de passer de la vérification des théories, l'approche la plus massivement utilisée à cette époque, à la création de théories, en vertu de l'idée selon laquelle une théorie qui est développée à partir des données est plus à même de leur rendre justice que des théories imposées à ces données selon une approche positiviste ou hypothético-déductive. Sur la base de Glaser et Strauss (1967) et des auteurs qui ont ensuite contribué au développement de la *grounded theory*, Gibson et Brown (2009, p. 26) en proposent la définition suivante : « Grounded theory refers to the process of developing theory through analysis, rather than using analysis to test preformulated theories ». En bref, cette approche consiste à laisser émerger la théorie des données, plutôt qu'à leur en appliquer une existante.

ii) La méthode de la grounded theory

Dans les écrits de Glaser et Strauss, ainsi que dans les écrits des auteurs qui leur ont emboîté le pas, une méthode a été développée pour employer la *grounded theory*. Glaser (1998, p. 12) met d'ailleurs l'accent sur l'aspect systématique de cette théorie :

[...] the systematic generation of theory from data. It is an inductive method. By systematic, I still mean systematic every step of the way, with every stage done systematically, so the reader knows exactly the process by which the published theory was generated. The bounty of adhering to the whole grounded theory method from data collection, coding and analyzing through memoing, theoretical sampling and sorting to writing, using the constant comparative method, shows how well grounded theory fits, works and is relevant. Grounded theory produces a core category that continually resolves a main concern, and through sorting the core category organizes the integration of the theory. Grounded theory is not designed to honor and verify a pet concept of a well known theoretical capitalist.

Cette méthode est décrite en trois ou quatre étapes et en de multiples tâches, qui varient selon les auteurs. Gibson et Brown (2009, p. 27-29) en offrent une synthèse, en trois étapes, soit 1) la création de catégories, de propriétés et de relations théoriques ; 2) la solidification de la théorie ; et 3) l'écriture de la théorie. Ces étapes se prêtent aux analyses individuelles des cas comme à l'analyse inter-cas.

1) *La création de catégories, de propriétés et de relations théoriques*. La première étape consiste à identifier des catégories dans les données et à les coder comme tel. Ce peut être des thèmes ou des concepts qui reviennent au fil d'un même cas, pour ce qui est des analyses individuelles, ou de tous les cas, pour ce qui est de l'analyse croisée, et qui rassemblent une série de comportements, de phénomènes, d'évènements qui permettent de s'expliquer comment un modèle d'affaires parvient à

rentabiliser la valeur créée. Par concept, Gibson et Brown (2009, p. 17) entendent un mot ou une phrase qui a spécifiquement été sélectionné pour donner du sens à un ensemble qui n'en a pas encore. Ils soutiennent que l'emploi de concepts est nécessaire à la theorization : « When social scientists speak of "theorizing", they are talking about giving sense to a particular setting of investigation – and, ultimately, to their data – through some concept or set of concepts ». Bref, il s'agit de rassembler, sous des catégories qui les décrivent, différents éléments des cas, auxquels on a donné du sens en regard des questions auxquelles on cherche à répondre. L'établissement de ces catégories permet de développer un langage qui participe à la création de sens et qui offre une base sur laquelle comparer les différents éléments à l'intérieur d'un même cas et entre les cas.

Chaque catégorie peut contenir plusieurs caractéristiques, que Gibson et Brown (2009, p. 28) appellent des propriétés et qui peuvent se présenter en termes de variations le long d'une échelle. Par exemple, si on avance que la participation des clients à la création de valeur, un concept qui rassemble plusieurs activités et comportements présents dans les cas, contribue à la rentabilisation de la valeur créée, on pourra attribuer des propriétés à ce concept. Ce pourra être des degrés de participation, par exemple (participation plus ou moins active de la part des clients, dans une ou plusieurs sphères du modèle d'affaires, etc.). Pour Glaser (1998, p. 135), la catégorie correspond à un niveau plus élevé que les propriétés. La catégorie se fait le reflet des tendances dans les données, tandis que les propriétés organisent la catégorie dont elles relèvent. On peut identifier plusieurs niveaux de catégories, les propriétés d'une première catégorie devenant alors elles-mêmes des catégories pour les propriétés d'un niveau inférieur, le tout se présentant en une arborescence de catégories et de propriétés qui permet de structurer l'information.

Ces catégories et leurs propriétés peuvent ensuite être mises en relation, par un processus d'induction et de déduction. Cela correspond à poursuivre des intuitions à propos, par exemple, des relations entre différentes catégories (induction), puis de formuler ces intuitions en relations formelles, sous forme d'hypothèses ou de propositions (déduction).

Cette identification des catégories, des propriétés et des relations qui les unissent fait appel à un système de codes définis au fil du travail d'analyse, au moyen d'une technique de prise de notes que Glaser (1998, p. 177-178) appelle « memoing » et qu'il décrit comme suit : « Memos are the theorizing write-up of ideas about substantive codes and their theoretically coded relationships as they emerge

during coding, collecting and analyzing data and during memoing ». Les mémos qui ressortent du travail de codage, de collection et d'analyse des données gardent la trace de l'émergence de la théorie. Ces mémos peuvent être des notes prises dans les marges des cas lors de leur lecture ou en parallèle à ceux-ci, lorsque des liens se créent quand on y réfléchit. Ils peuvent être constitués de cinq mots ou de cinq pages, poursuit Glaser. En bref, ce peut être quelque note que ce soit, qui capture des idées et des liens, sans être formalisée ou structurée. C'est à partir de ces mémos que peut être élaborée la théorie, qui doit préalablement être solidifiée.

2) *La solidification de la théorie*. Il s'agit ici de laisser les mémos murir de façon à y mettre de l'ordre et à laisser de côté les catégories, les propriétés et les hypothèses qui n'ajoutent rien à la théorie. Ainsi, à mesure que s'accumulent les mémos et que s'affine la réflexion, les délimitations entre les catégories et les propriétés deviennent plus précises, les codes se définissent et la théorie prend tranquillement forme. Cette démarche fait appel au principe de saturation. Lorsqu'une nouvelle catégorie ou une nouvelle propriété n'apporte rien de nouveau ou ne fait que réaffirmer ce que l'on sait déjà, c'est que l'on a atteint la saturation (Gibson et Brown, 2009, p. 29).

3) *L'écriture de la théorie*. Afin de présenter une théorie accessible au public, à laquelle un lecteur pourra se référer, il importe de formuler ces catégories, propriétés, hypothèses et leurs relations comme un ensemble de propositions à retenir pour parvenir à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation. Cette étape aura lieu dans l'analyse inter-cas. Rappelons que la *grounded theory* ne prétend pas fournir de vérités et que ces propositions doivent être prises comme telles. Cette méthode d'analyse vise plutôt à aider les chercheurs à formuler des hypothèses à l'égard des relations entre les différents éléments qui constituent une réalité (Glaser, 1998, p. 3).

Lorsqu'il semble qu'on ne peut plus puiser à même les données pour alimenter la théorie, il n'est pas temps, nous dit Glaser (1998, p. 194), de puiser dans sa tête ou de formuler des conjectures à partir des données, comme si elles en émanaient. Il est plutôt temps de conclure notre formulation de la théorie, aussi incomplète soit-elle, mais sachant qu'on l'a amenée au plus loin possible compte tenu des ressources dont nous disposons. Vient alors l'appel à de futures recherches, en regard de ce qui nous semble à même de l'enrichir à la lumière de ce que nous avons fait.

### 3.3.3 Confrontation avec les connaissances actuelles

Une fois la théorie construite, il sera intéressant de comparer les propositions qui la constituent avec ce qui ressort de la revue de la littérature à propos des impacts d'Internet et de la numérisation sur les modèles d'affaires et des principes d'adéquation à ces impacts. En effet, nous avons vu dans la revue de la littérature que la question des impacts d'Internet et de la numérisation sur les modèles d'affaires en général et de la façon dont ils s'y adaptent a déjà été abordée. La technique qui consiste à comparer les résultats provenant de la collecte avec les propositions théoriques issues de la revue de la littérature est nommée par Yin (2009) le « pattern matching » : « Such a logic (Trochim, 1989) compares an empirical based pattern with a predicted one (or with several alternative predictions). If the patterns coincide, the results can help a case study to strengthen its *internal validity* » (Yin, 2009, p. 136).

Cette dernière étape, intégrée à l'analyse inter-cas, permettra de voir où se situe notre théorie par rapport à ce qui est dit dans la littérature afin d'apprécier la façon dont elle contribue aux connaissances actuelles.

### **3.4 Conclusion du cadre méthodologique et plan des prochains chapitres**

À la lumière de ce cadre méthodologique, nous présenterons dans les trois prochains chapitres, selon une approche descriptive, trois cas d'entreprises des industries de la culture et de l'information. Cette présentation répondra à la première question de recherche : **quels modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information permettent d'illustrer la rentabilisation de la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?** Ces entreprises ont été sélectionnées en fonction de ce qui nous semble être une bonne adéquation au contexte marqué par Internet et par la numérisation, de leur capacité à assurer une bonne rentabilisation de la valeur créée ou d'être sur la voie d'y parvenir et selon que la valeur qu'elles créent repose sur des contenus qui sont ou peuvent être numérisés et qui peuvent, de ce fait, circuler sur Internet.

Chaque présentation d'un cas sera suivie de l'analyse de ce cas. L'analyse individuelle des cas répondra à la seconde question de recherche : **comment ces modèles d'affaires parviennent-ils à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?** Menées selon une approche qui repose sur la *grounded theory*, nous chercherons à établir dans ces analyses des liens entre les différentes composantes des modèles d'affaires présentés, ainsi qu'entre ces modèles et leur contexte, pour comprendre comment ils en viennent à articuler la proposition de valeur en recettes, c'est-à-dire à rentabiliser la création de valeur. Nous retiendrons de ces analyses des réponses individuelles quant à la façon dont la création de valeur est rentabilisée par le modèle d'affaires.

La dernière question de recherche – **quels principes une entreprise peut-elle adopter pour favoriser la rentabilité de son modèle d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation?** – mènera pour sa part, dans un chapitre distinct, à une analyse inter-cas, dans laquelle les réponses de chaque cas seront comparées, de façon à faire ressortir celles qui sont communes aux entreprises étudiées, de même que celles qui divergent et qui appellent à de futures recherches. Cela permettra de mettre en évidence les réponses qui reviennent le plus souvent pour expliquer la capacité des entreprises à rentabiliser la création de valeur, dans la formulation d'une série de principes d'adéquation au contexte marqué par Internet et par la numérisation.

## CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES – SPOTIFY

*« La musique n'est pas en crise. De plus en plus de gens écoutent de plus en plus de musique, comme cela n'a jamais été le cas auparavant dans l'histoire de l'humanité. Probablement cinq fois plus que vingt ans en arrière [...] Mais l'industrie de la musique est en difficulté. Parce qu'elle se trouve face à un nouveau paradigme. »*

— Seth Godin, auteur et conférencier, 2010.

## **4.1 Cas Spotify**

### **4.1.1 Introduction**

Fondé en Suède en 2006 dans une industrie de la musique en crise, Spotify est un service en ligne de transmission de musique sur demande (*on-demand music-streaming service*). En toute légalité, Spotify offre un accès à un répertoire de plus de quinze millions de pièces musicales, qui varie selon les pays où il est disponible. Les utilisateurs peuvent y accéder selon trois modèles. Le premier est gratuit ; les utilisateurs ont accès à l'ensemble des fichiers musicaux du catalogue, à une qualité de 160kbps, mais avec une limite de dix heures d'écoute par mois et de cinq écoutes par morceau, ainsi qu'en contrepartie d'être exposés à de la publicité auditive et visuelle quelques minutes à chaque heure. Le second modèle, pour 4,99 \$, 4,99 £ ou 4,99 € par mois, offre un accès illimité au catalogue à 160kbps et ce, sans publicité. Le troisième, pour 9,99 \$, 9,99 £ ou 9,99 € par mois, offre un accès Premium au catalogue à 320kbps, qui est aussi disponible pour téléchargement, pour écoute sur les appareils mobiles et hors ligne.

Selon le site Web de l'entreprise, le service compte aujourd'hui plus de dix millions d'utilisateurs répartis dans les treize pays où il est disponible, soit l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la Finlande, la France, les Pays-Bas, la Norvège, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni ainsi que les États-Unis, depuis juillet 2011, et l'Allemagne, depuis le 13 mars 2012. De ces dix millions d'utilisateurs actifs, plus de trois millions sont des abonnés payants. La majeure partie de ces utilisateurs payants se serait procurée l'abonnement Premium, pour la possibilité d'écouter les morceaux sur leurs appareils mobiles et de les écouter hors ligne, pour la possibilité de les télécharger et pour la qualité accrue du son. Ces trois millions d'abonnés payants sont le fruit d'une croissance d'environ 500 000 abonnés par trimestre depuis un an. L'entreprise annonçait en effet compter un million d'abonnés payants en mars 2011, un million et demi en juin 2011, deux millions en septembre et deux millions et demi en novembre de la même année. En un an, Spotify a donc vu tripler son nombre d'abonnés payants.

L'entreprise, dont les quartiers généraux sont situés au Royaume-Uni, avec des bureaux à Stockholm, Paris, Oslo, Madrid, Amsterdam et New York, compte aujourd'hui 300 employés. Spotify n'est pas encore en bourse et n'envisage pas d'y entrer. Dans une entrevue accordée au Figaro en décembre dernier (Beuth, 2011), l'un des fondateurs de Spotify, Daniel Ek, soulignait que ce n'est pas l'argent

qui compte pour Spotify, mais plutôt de faire en sorte que les gens écoutent toujours plus de musique et la partagent. L'objectif de l'entreprise est d'ailleurs formulé ainsi sur son site Web : « Permettre aux gens d'écouter la musique qu'ils souhaitent, quand et où ils le souhaitent ». On y lit en outre que l'entreprise cherche à offrir une alternative légale et supérieure au piratage de musique, via une plateforme simple, claire et rapide à utiliser, en vue de rendre l'écoute et le partage légaux de musique plus faciles que jamais.

Bien que Spotify soit en croissance depuis sa fondation, surtout depuis son introduction aux États-Unis et son partenariat avec Facebook dont il sera question ci-après, l'entreprise n'a pas encore atteint la rentabilité. Elle crée bel et bien de la valeur pour plus de dix millions de mélomanes à travers treize pays, mais ce que ça lui coûte dépasse encore les recettes qu'elle en tire. Ainsi, malgré que son chiffre d'affaires ait quintuplé entre 2009 et 2010, pour atteindre 63,2 millions de livres sterling, elle présentait en 2010 un déficit de 26,5 millions de livres sterling. Si cette rapide croissance se maintient, on peut néanmoins espérer que cette entreprise parvienne sous peu à rentabiliser la valeur qu'elle crée

Ce cas présente le modèle d'affaires de Spotify, ses origines, le contexte dans lequel il s'inscrit et les enjeux susceptibles de soutenir ou de freiner l'atteinte de la rentabilité.

#### **4.1.2 Les origines et le contexte**

##### **i) Les fondateurs**

Daniel Ek, né en Suède en 1983, est très jeune initié aux deux facettes de Spotify, soit la musique et la technologie. À cinq ans, il apprend la guitare et reçoit un ordinateur Commodore 20<sup>8</sup>, deux instruments pour lesquels il révèle un talent naturel. Il apprend très rapidement la programmation et lance sa propre entreprise de création de site Web à quatorze ans, en plein cœur de la bulle Internet. À seize ans, il essuie un refus comme ingénieur chez Google. Vers la même période, il abandonne des études en génie au Sweden's Royal Institute of Technology, après seulement huit semaines de sa première année. Il est alors employé par la compagnie Jajja pour travailler sur l'optimisation des moteurs de recherche. Fait souvent passé sous silence, le jeune programmeur aurait aussi occupé le

---

8. Le Commodore 20 est un ordinateur personnel apparu en juin 1980, un peu moins de trois ans après la sortie du premier ordinateur personnel de Commodore, le PET. Il se présentait comme un ordinateur grand public, de par son faible prix et ses usages principalement ludiques et éducatifs. En 1982, il est devenu l'ordinateur le plus vendu au monde. Pour plus d'information, voir <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Commodore\\_VIC-20](http://fr.wikipedia.org/wiki/Commodore_VIC-20)>.

poste de chef de la direction de l'entreprise uTorrent. En guise de rappel de ce qui a été présenté dans la problématique, *uTorrent* est un logiciel d'exploitation qui permet de s'échanger les fichiers .torrent que les plateformes de téléchargement pair-à-pair rendent disponibles. Mentionnons que le logiciel *uTorrent* est pour beaucoup dans le trafic généré sur le site The Pirate Bay, l'une des plus grosses plateformes permettant l'échange illégal de fichiers .torrent (cf. Chapitre I). Ainsi, le rapport de uTorrent à la légalité n'est pas tout à fait clair, puisque l'entreprise contribue à cet échange illégal. C'est pourquoi il est possible que Daniel Ek cherche à garder secret cet épisode de sa carrière.

Éventuellement, un réseau d'affichage publicitaire en ligne de Stockholm, nommé TradeDoubler, demande à Ek de concevoir un programme permettant d'obtenir de l'information sur les sites Web avec lesquels il fait affaire. Le programme qu'il conçoit est si efficace que TradeDoubler le paie un million de dollars pour les droits en 2006. Il gagne un autre million de dollars en revendant les brevets. Ek se retrouve ainsi millionnaire à 23 ans, mais il se sent seul et le succès et la richesse le rendent malheureux, tel qu'il le confiait en janvier 2012 à Steven Bertoni à l'occasion d'une entrevue pour le magazine *Forbes* : « I was deeply uncertain of who I was and who I wanted to be [...] I really thought I wanted to be a much cooler guy than what I was ».

Ek se retire à la campagne et élabore l'idée de joindre ses deux passions, la musique et la technologie. Entre temps, il développe une relation amicale avec Martin Lorentzon, quarante-deux ans, co-fondateur et président de TradeDoubler. Lorentzon a un riche passé d'entrepreneur, ayant notamment travaillé au développement du moteur de recherche *AltaVista*. Sa compagnie du moment, TradeDoubler, est en bourse depuis 2005 et ne requiert plus une présence quotidienne de sa part. Ennuyé, à la dérive, Lorentzon se cherche lui aussi de nouveaux défis qui fassent du sens. Il quitte ainsi, en 2006, son poste de président chez TradeDoubler pour se lancer en affaires avec Ek.

## ii) La Suède et le piratage

Ek et Lorentzon ciblent la musique. Ils veulent trouver une solution pour cette industrie en l'associant à la technologie. Ek se soucie du fait que l'industrie de la musique soit en crise, dans un contexte où les gens écoutent plus de musique que jamais, d'une plus grande diversité d'artistes que jamais. En effet, en 2006, la Suède, comme la plupart des pays, se trouve au milieu d'une décennie de chute incessante de ses revenus en musique. En parallèle, ce pays est depuis longtemps un important foyer du piratage. C'est là qu'a été développé *Kazaa*, un logiciel de téléchargement pair-à-pair, et surtout,

*The Pirate Bay*. Aux élections européennes de 2009, le parti pirate suédois (Piratpartiet) obtient même 7,1 % des suffrages exprimés et fait son entrée au parlement européen.

Or, Ek et Lorentzon souhaitent offrir mieux que le piratage : « Notre idée était de créer quelque chose qui génère des revenus pour l'industrie musicale, et qui fonctionne sur tous les terminaux, que ce soit comme l'eau » (Beuth, 2011). Plutôt que de rejeter le piratage, ils s'en inspirent. Daniel Ek décrit en effet sa courte expérience d'utilisateur du site de téléchargement illégal *Napster*, à la fin des années 1990, comme étant l'expérience qui l'a le plus changé. C'est là qu'il découvre ses deux groupes de musique préférés, The Beatles et Led Zeppelin. Il devient également, par cette expérience, l'un des nombreux membres de la génération des 18-30 ans qui ne croient pas qu'il faut payer pour la musique, mais qui sont plutôt d'avis que celle-ci doit circuler librement sur Internet. À cet effet, dans un article paru sur Spotify dans le magazine *Wired* en novembre 2011, Steven Levy explique l'influence qu'a eue *Napster* sur cette génération : « Unleashed in a dorm room in 1999 and killed in a courtroom in 2001, [Napster] taught a generation that music should be obtained with mouseclicks, not money ».

Pour l'avoir vécu, Ek comprend de quelle façon *Napster*, *The Pirate Bay* et les autres plateformes de téléchargement illégal ont modelé les attentes d'une génération à l'égard de l'accès à la musique, de ses usages, de la façon de la consommer. Ainsi, plutôt que d'offrir d'emblée aux mélomanes d'acheter la musique qu'ils écoutent, d'en devenir propriétaires, il a l'idée de leur offrir un accès à un vaste répertoire de musique, qui aurait toutes les propriétés des sites de téléchargement illégal. Il tient en effet pour acquis que la meilleure façon d'écouter de la musique consiste à donner au public un accès illimité à un catalogue exhaustif de chansons, stockées sur des serveurs et accessibles par Internet. Cela se rapproche de ce qu'offrait *Napster*, excepté que le défunt service utilisait le téléchargement plutôt que la transmission, était lent, faisait souvent défaut et que les utilisateurs pouvaient y être retracés et poursuivis pas la justice. Il reste donc place à l'amélioration.

Avant de penser à faire mieux que le piratage, Ek cherche à retenir les éléments les plus fonctionnels des meilleures plateformes de téléchargement illégal. Ainsi, le service est construit à partir de la même technologie que *The Pirate Bay*, c'est-à-dire une architecture pair-à-pair, ce qui lui vaut un très haut débit de transfert des fichiers musicaux :

The very technology that makes it so fast is borrowed from techniques honed while sharing pirated files. Both Ek and, later, two of his engineers say that once you click a button, anything that happens

within 200 milliseconds seems directly under your control. To beat 200 milliseconds, Spotify runs not as a Web service but as an application on your computer. (According to Ek, the local application allows the company to supply labels with more granular data than other streaming services as well.) Songs you listen to often on Spotify sit, encrypted, on your hard drive. The application looks first for these; if it doesn't find them, it pulls down 15 seconds of the song from the closest server while it looks for copies of the rest of the song on the hard drives of other users near you. This is file sharing. It increases speed and lowers the demand on central servers by spreading it among several connections. Spotify and The Pirate Bay don't just share a country; they share an operating system (Greeley, 2011).

Mais Spotify va plus loin. Ek veut que sa plateforme offre une plus-value par rapport aux meilleures plateformes de piratage, qu'elle se révèle plus efficace, plus commode et accessible. Ouvrir un compte, télécharger un programme et pouvoir écouter n'importe laquelle des quinze millions de pistes offertes par Spotify, voici ce que propose l'entreprise pour se démarquer des alternatives illégales. Elle cherche de cette façon à inciter les consommateurs à délaisser le piratage, voire à les amener, éventuellement, à vouloir payer pour un tel service : « An entire generation had rejected the idea of ownership [...] If not files, maybe they would pay for convenience » (Greeley, 2011).

### iii) Les contraintes de la légalité

Une autre des plus-values de Spotify par rapport au piratage est, bien sûr, sa légalité. Au contraire des services de musique qui offrent des œuvres musicales piratées, Ek n'a pas l'intention de lancer Spotify sans avoir conclu d'ententes avec les ayants droit des œuvres auxquelles son service donnera accès. Il veut montrer qu'il est possible de travailler en collaboration avec les entreprises qui représentent ces ayants droit. Or, il se bute à certaines difficultés dans la négociation avec les maisons de disques :

Ek, with the help of industry lawyer Fred Davis, initially tried to get global music rights and was quickly turned down. So he aimed for European licenses, which he figured would take three months—it took two years. Ek and his team hounded label execs, pitching them that their free, ad-based model would eventually lead to more sales. No one bit. « They'd say, "Yeah, this sounds really interesting" or "Send me over some stats", which really means "There's no way in hell we're going to do this" », Ek says and laughs. « But I was 23 at the time, and I thought, Wow, this is great, we're going to get this done » (Bertoni, 2012).

C'est en octobre 2008, soit plus de deux ans après sa fondation, que Spotify est enfin lancé en Norvège, en Suède, en France, au Royaume-Uni et en Espagne. Son lancement en Finlande, au Danemark et aux Pays-Bas suit de près. Presque trois ans supplémentaires sont nécessaires pour finaliser les ententes avec les ayants droit des États-Unis, en juillet 2011, soit deux de plus que ce qui était prévu. Toujours pour des questions légales, il faut ensuite attendre en novembre de la même

année pour que le service soit offert en Autriche, en Belgique et en Suisse, ainsi que jusqu'en mars 2012 pour qu'il le soit en Allemagne. Cette arrivée récente sur le troisième plus gros marché mondial de la musique promet d'intéressants développements. Suite à cette dernière expansion, l'entreprise annonçait sur son site Web qu'elle ignorait quand le service pourrait être lancé dans d'autres pays.

On ne possède guère le détail des ententes qui ont été conclues à ce jour dans ces treize pays, mais on sait qu'elles ne sont pas éternelles et qu'elles devront être renégociées périodiquement. Les premières à avoir été signées viennent à échéance dans moins de deux ans. Sans pouvoir l'avancer avec certitude, certaines sources estiment que les redevances à payer aux ayants droit des œuvres musicales ont été établies dans ces ententes à 0,22 ¢ à chaque fois qu'une chanson est jouée et qu'elles ont été abaissées à 0,085 ¢ au 1<sup>er</sup> juillet 2009. Cela peut sembler minime, mais si un million de personnes écoutent 24 chansons par jour, cela coûte à Spotify plus de 600 000 \$ dollars par mois pour pouvoir rendre ces œuvres accessibles légalement.

On sait aussi que c'est pour parvenir à conclure ces ententes que Spotify a imposé des limitations d'écoute aux utilisateurs de l'offre gratuite, afin de plaire aux patrons des *majors* qui souhaitent favoriser les abonnements Premium et les ventes de titres. À cet effet, Pascal Nègre, patron d'Universal France, exprimait dans une tribune que le modèle de la musique en transmission sur demande financée par la publicité n'avait pas d'avenir et que la mise en place d'un cadre autour de cette offre était essentielle pour convertir les plus gros consommateurs de musique en abonnés et les inviter à contribuer au financement de la création. Il ajoutait : « Quand on voit des gens qui écoutent 35 fois la même chanson, vous vous dites qu'au bout d'un moment, le gars, il faut qu'il aille acheter le titre. [...] Quatre écoutes, c'est suffisant pour savoir si on veut acheter un titre ».

Notons cependant qu'au terme de négociations avec les maisons de disques, les limitations à l'égard du nombre d'écoutes d'un même titre ont été retirées, fin-mars 2012, dans cinq pays d'Europe, à savoir l'Espagne, la Finlande, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède. Les limitations en termes de nombre d'heures par mois sont pour l'instant restées intactes. Ce retrait partiel des restrictions de l'offre gratuite serait, selon certains observateurs, révélateur de la force de négociation dont Spotify commence à disposer auprès des maisons de disques. En luttant pour retirer ces limitations, Spotify cherche à remplir toujours mieux sa mission, soit celle de fournir aux consommateurs un accès universel à la musique, de même qu'à renforcer sa position auprès de la concurrence. Aux États-Unis,

il était prévu que de telles limitations seraient imposées six mois après l'arrivée du service, mais il n'en est rien jusqu'à maintenant et les utilisateurs américains de l'offre gratuite de Spotify peuvent en bénéficier de façon illimitée, sans aucune autre restriction que la publicité à laquelle ils sont exposés.

#### iv) Le financement

Beaucoup de capital est nécessaire pour parvenir à la signature de ces ententes. On peut penser aux coûts des négociations et aux avances qui doivent être versées aux ayants droit, avant même d'avoir lancé l'entreprise et d'avoir touché les premières recettes. Ainsi, des investisseurs en capital de risque de la Suède, du Royaume-Uni et de Hong Kong apportent d'abord leur appui au projet. Puis, Sean Parker, qui est notamment le co-fondateur de Napster, l'un des acteurs clés du développement de Facebook et un associé dans une société d'investissement en capital de risque, Founders Fund, entre en relation avec Daniel Ek et le présente à de nombreux autres investisseurs, comme Accel Partners. L'un des investisseurs de chez Accel, notamment, est séduit par Spotify : « Daniel was an entrepreneur that we had to, and wanted to, work with [...] The combination of a passion for music as well as his idea of making music as frictionless as possible for discovery and sharing is where we hit it off » (Bertoni, 2012). L'impact du soutien de Sean Parker se révèle majeur dans l'accès aux ressources financières dont a tant besoin l'entreprise. Par cet appui, Parker cherche, pour sa part, à réparer certains des torts causés à l'industrie de la musique avec Napster. En faisant référence à ses exploits avec le défunt service de musique, il dit : « We never intended to break the music industry [...] We were just the forcing event that accelerated that whole process » (Levy, 2011). Il cherche maintenant à réparer ce qu'il a contribué à détruire.

#### v) Le marché et les défis face à la concurrence

Non seulement Spotify doit-elle présenter une plus-value par rapport au piratage et apporter une solution rentable à l'industrie de la musique pour survivre, mais l'entreprise doit aussi se démarquer face à la concurrence. En effet, Spotify n'est pas la première ni la seule plateforme légale de musique sur Internet, ni même le seul service qui offre un accès à un répertoire de musique en ligne. Deezer et Grooveshark, deux des plus gros joueurs dans ce secteur, mais aussi Pandora, Rhapsody, Rdio, MOG, Earbits et Turntable, pour ne nommer que ceux-là, offrent tous des services musicaux en ligne qui, bien que sensiblement différents, peuvent se substituer les uns aux autres. De plus, au cours de la dernière année, tous les géants d'Internet, notamment Apple, Amazon et Google, ont lancé des services de musique en transmission, chacun dans une tentative de réinventer la façon dont on se

procure et on écoute de la musique. Et c'est sans compter l'omniprésence d'iTunes, qui se distingue substantiellement de Spotify dans la façon qu'il propose d'écouter et d'acheter de la musique, mais dont l'offre est sans contredit concurrentielle à celle de Spotify. Cette dernière se distingue cependant à quatre niveaux.

Premièrement, Spotify se démarque au niveau du prix. Son offre gratuite est réellement intéressante et peut, en soi, satisfaire certains mélomanes. La preuve en est que les deux tiers des utilisateurs de Spotify s'en contentent. Elle confère ainsi à l'entreprise un avantage singulier. En effet, plusieurs services de musique offrent des essais gratuits, qui expirent au bout d'une ou deux semaines. Bien que l'offre gratuite de Spotify impose des limites de temps d'écoute et de la publicité, elle donne aux utilisateurs un avant-goût réel de ce que pourrait représenter, à long terme, un abonnement à l'une des deux offres payantes. Quant à ces offres, elles concurrencent sérieusement iTunes et ses albums à 9,99 \$. En effet, avec Spotify, le même montant de 9,99 \$, payable chaque mois, donne un accès illimité à plus de quinze millions de titres via un lecteur Spotify.

Deuxièmement, c'est l'obsession de Daniel Ek d'offrir un système toujours plus rapide et performant qui distingue Spotify des autres services de musique en ligne. En effet, Ek est obsédé par la réduction continue du temps entre le clic et le son. Pour y arriver, il combine plusieurs technologies : une mémoire cache locale, le partage pair-à-pair et la transmission traditionnelle. Les consommateurs se rendent alors compte que lorsqu'ils cliquent sur une chanson, elle joue immédiatement, comme s'ils en disposaient directement sur leur disque dur. Pour qu'ils ne perçoivent pas de délai entre le clic et le son, il faut que chaque chanson soit transmise à l'intérieur de 200 millisecondes, soit le temps que prend le cerveau humain pour percevoir le moindre délai : « If we deliver that, people will feel like all the world's music is accessible on their hard drive » (Levy, 2011).

Troisièmement, l'aspect social que Spotify s'est donné lui confère un avantage substantiel. En effet, depuis septembre 2011, le réseau social Facebook est intégré à Spotify et vice versa. L'objectif derrière cette intégration est de permettre aux utilisateurs de Spotify de partager les morceaux qu'ils écoutent avec leurs contacts via Facebook et d'encourager ceux qui n'utilisent pas encore Spotify à s'y abonner. Les utilisateurs de Spotify ont effectivement comme option de publier automatiquement sur leur babillard Facebook ce qu'ils écoutent dans Spotify, cette information apparaissant alors dans le fil de nouvelles de leurs amis. Ceux de ces amis qui sont utilisateurs de Spotify peuvent alors

écouter les morceaux, tandis que ceux qui ne le sont pas se sentent incités à adhérer au service. Ces derniers peuvent ensuite être enclins à s'abonner à l'une des offres payantes afin de se départir des limitations de l'offre gratuite.

Ce partenariat bénéficie également à Facebook, où les échanges sont accrus par le partage de musique, comme l'exprime Daniel Ek : « Facebook est la plus grande plateforme de distribution au monde aujourd'hui. Ce que Facebook facilite aujourd'hui : c'est le partage de contenus. Mark Zuckerberg a réalisé que la valeur de Facebook repose sur les interactions entre les gens. Or, la musique est un des objets les plus sociaux qui existent » (Beuth, 2011). La musique est également l'un des objets les plus liés à l'identité, tel que l'explique Bret Taylor, directeur de la technologie de Facebook : « People wear T-shirts with their favorite groups on them – in high school I had patches on my backpack of all the punk bands I listened to. If Facebook had access to people's listening habits, it could seamlessly make music a part of their online identity as well – storing a complete log of what everyone listens to and making that information available to their Facebook friends » (Levy, 2011).

Pour s'assurer de tirer parti de cette intégration de la musique, Facebook n'a pas rendu l'accès qu'elle offre à ses quelque 900 millions d'utilisateurs exclusif à Spotify ; le populaire réseau social compte en effet de nombreux autres partenaires musicaux parmi les concurrents du service. Spotify semble tout de même s'y démarquer. Selon le vice-président de Facebook, Dan Rose, c'est qu'il présente deux avantages par rapport aux autres services. Le premier est que Spotify est la plateforme qui a poussé le plus loin l'aspect social, depuis la base de sa conception. Le second est que l'entreprise présente un modèle d'affaire en parfaite adéquation avec le genre de découvertes que Facebook a été conçu pour permettre. Si un membre de Facebook voit qu'un de ses amis est en train d'écouter une chanson, un album ou un artiste et qu'il veut l'entendre, il le peut sans difficulté grâce à Spotify.

Quatrièmement, Spotify propose une autre logique de consommation des œuvres musicales qui, en Suède, s'est déjà imposée auprès des mélomanes. Tandis qu'avec un service comme iTunes, on acquiert la propriété d'une œuvre musicale, avec Spotify, on acquiert un accès à cette œuvre, un peu comme une location. Aux États-Unis, en 2010, près de 80 % des revenus de l'industrie de la musique dans le marché numérique venait de la vente de pièces et d'albums, principalement de iTunes. En Suède, deux ans après le lancement de Spotify, la vente de pièces et d'album ne représentaient plus que 20 % des revenus liés à la musique numérisée, 60 % venant de la transmission de musique sur

demande, principalement de Spotify. Grâce à la popularité de ce mode de consommation, l'entreprise est devenue dans ce pays la première source de revenus en musique (supports physiques et numériques confondus).

Les abonnés au forfait Premium peuvent aussi payer pour télécharger les pistes et albums du catalogue de Spotify, mais les revenus qui y sont liés sont pour l'instant négligeables par rapport aux revenus liés à la transmission sur demande. C'est donc que ce mode de consommation de la musique répond mieux aux attentes et besoins des mélomanes. On dit d'ailleurs qu'en Suède, plus personne n'apporte un ordinateur ou un disque dur à une fête. Il n'y a qu'à se connecter à Spotify, de n'importe quel terminal qui dispose d'un accès à Internet : « Americans own their music ; Swedes rent it. For 100 years, the recording industry has traded one durable good for another, and the need to store it all has defined habits, courting, and home design. In Sweden, this era is slipping away » (Greeley, 2011).

#### **4.1.3 Le modèle d'affaires de Spotify**

##### **i) Les clients**

Spotify compte maintenant dix millions d'utilisateurs actifs (individus qui ont écouté de la musique via le service au cours du dernier mois), son introduction aux États-Unis et son intégration à Facebook ayant contribué de façon importante à cette popularité. En effet, neuf mois après son arrivée dans ce pays, les États-Unis comptaient déjà trois millions d'utilisateurs de Spotify, dont 600 000 abonnés payants, soit un sur cinq. En comparaison, des services assez similaires comme la version légale de Napster et Rhapsody, qui sont présents aux États-Unis depuis pratiquement dix ans, ont conquis à l'échelle mondiale, selon les derniers chiffres disponibles, 761 000 et 800 000 internautes, respectivement. Quant à Facebook, en novembre 2011, soit deux mois après l'alliance entre les deux entreprises, certaines sources estimaient qu'elle avait rapporté à Spotify quelque quatre millions de nouveaux utilisateurs à travers les pays où les deux services sont disponibles.

Les clients de Spotify sont pour l'instant regroupés dans les treize pays où Daniel Ek a pu conclure des ententes avec les ayants droits de la musique. L'entreprise vise rejoindre le monde entier avec son service, mais aucun autre lancement n'est prévu pour le moment, la négociation des licences constituant le premier frein à cette expansion.

Ces clients sont des mélomanes qui choisissent de troquer la propriété des œuvres qu'ils écoutent pour la possibilité d'en découvrir une infinité et de les faire connaître à leurs amis, notamment via Facebook. Ils pensent découverte et partage avant de penser à acheter. Les trois offres différentes de Spotify permettent de rejoindre des consommateurs aux besoins et aux dispositions à payer variés et il va sans dire que le répertoire de plus de quinze millions de titres a le potentiel de répondre aux goûts de nombreux segments de consommateurs.

ii) La proposition de valeur

La proposition de valeur de Spotify pour ces clients peut se résumer à l'accès à un répertoire de plus de quinze millions de titres : « Spotify is now the nearest thing that you can get to All Music Ever, reasonably easily and cost-effectively » (Davies, 2010). Nous verrons à travers tous les éléments de sa proposition de valeur que l'entreprise est orientée vers la demande des utilisateurs et les attentes des internautes.

1) *La gratuité*. Spotify répond à l'attente des internautes à l'égard de la gratuité en leur donnant l'option d'obtenir gratuitement accès à son répertoire. L'entreprise finance cet accès indirectement, par la publicité à laquelle doivent être exposés les utilisateurs de l'offre gratuite périodiquement pendant qu'ils écoutent leur musique. Le modèle de ce forfait correspond donc aux marchés tripartites ou « bifaces » proposé par Anderson (2009), selon lesquels le contenu est donné, mais l'accès au public est vendu à des annonceurs. Indice que ce modèle n'est peut-être pas suffisamment lucratif en soi, les limitations de dix heures d'écoute par mois et de cinq écoutes par morceau imposées par Spotify à l'égard de son offre gratuite ont pour but d'inciter les utilisateurs à opter pour un des deux abonnements mensuels payants et sans publicité. Le modèle d'affaires de Spotify, dans son ensemble, pourrait donc être associé au modèle *Freemium*, selon lequel un service de base est offert gratuitement, mais des services Premium sont également proposés, moyennant des frais. Le paiement de ces services par certains clients subventionne ceux qui ne paient pas.

2) *L'orientation demande, la diversité des usages et l'expérience*. Spotify répond également à la diversité des usages de la musique qui se sont développés avec Internet, la numérisation et la multiplication des plateformes. De cette façon, elle répond à la demande des utilisateurs de pouvoir écouter leur musique d'une diversité de façons. En effet, lorsqu'on détient l'abonnement Premium, Spotify fournit une application qui permet non seulement d'accéder en ligne au répertoire de Spotify

depuis son ordinateur, de façon illimitée et sans publicité, mais aussi d'utiliser l'application sur toutes les plateformes mobiles (iPhones, iPod touch, Androids, Windows Phones, Palms et Symbians), que l'on soit connecté ou non à Internet, de même que de faire jouer la musique de Spotify sur un système de son.

Les utilisateurs de l'offre gratuite ou de l'abonnement illimité peuvent aussi accéder à Spotify de certains appareils mobiles (iPhone et Android seulement), mais à condition d'être connectés à Internet. Dans tous les cas, les utilisateurs peuvent synchroniser des morceaux de leur ordinateur à leur appareil mobile lorsqu'ils sont en ligne et les écouter hors ligne. Selon Daniel Ek, la portabilité de la musique qu'offre Spotify répond à un besoin, elle représente une valeur pour laquelle de nombreux utilisateurs sont prêts à payer et constitue ainsi un incitatif important à l'abonnement : « La question est : pour quoi paye-t-on ? Chez nous, ils payent pour la portabilité. Les gens achètent de la musique car ils veulent l'emporter avec eux, sur l'iPod, dans les transports, pour aller courir » (Beuth, 2011).

Les utilisateurs peuvent également télécharger les morceaux qu'ils écoutent sur Spotify, afin que ceux-ci leur soient accessibles hors ligne et au-delà de leur abonnement. Les morceaux téléchargés sont offerts en qualité supérieure (320 kbps) et sans restrictions d'usage (*Digital Right Management*, cf. Chapitre II). Cependant, tel que mentionné précédemment, cette logique de propriété des œuvres musicales, que l'on associe davantage à iTunes, ne se révèle pas très populaire sur Spotify.

Les deux types d'utilisateurs payants ont aussi accès, depuis 2011, à la radio Spotify, qui favorise la découverte en permettant d'écouter un nombre illimité de stations de radio et de passer à volonté d'un morceau de musique à l'autre : « Ek a déclaré que Spotify Radio correspondait à la demande des utilisateurs qui consacrent une bonne part de leur temps à la recherche de nouveaux morceaux de musique. Selon son fondateur, Spotify est un mode d'accès à la musique qui favorise la découverte. Un modèle opposé à celui de la propriété exploité par Apple » (S.A., 2011). La radio Spotify est ainsi décrite sur le site Web de l'entreprise : « Vous pouvez être le DJ et choisir vos stations et titres, ou juste cliquer sur Lecture et vous laissez aller au son de la musique [...] Grâce à d'astucieuses recommandations et à notre immense catalogue, les Radios Spotify n'ont pas d'égal en matière de découvertes musicales. Vous n'aimez pas un titre ? Passez au suivant. Vous pouvez sauter autant de titres que vous le souhaitez. C'est votre radio ».

Enfin, Spotify annonçait récemment le lancement éventuel d'une offre qui s'adressera aux familles. Cette offre permettra à plusieurs membres d'une même famille d'utiliser le même compte, avec une grille tarifaire spéciale en fonction du nombre d'utilisateurs. Elle répondra ainsi à autre usage de la musique et à une autre demande des utilisateurs, mais également à ce que propose déjà l'un des principaux concurrents de Spotify aux États-Unis, Rdio.

Bref, Daniel Ek soulignait, lors du lancement de la radio Spotify, l'importance de répondre aux besoins et attentes des consommateurs : « [...] la musique, pour nous, consiste juste à couvrir toutes ces expériences et les rendre plus personnelles. C'était un usage que beaucoup de nos utilisateurs demandaient » (Beuth, 2011). Par cette multiplicité d'usages, Spotify souhaite offrir à ses utilisateurs une expérience riche, qui leur apporte une solution, qui représente de la valeur pour eux. Ek affirme d'ailleurs lui-même que l'expérience de l'utilisateur est au centre de la proposition de valeur de l'entreprise : « Ce qui compte, c'est d'avoir une grande expérience en tant qu'utilisateur. Les entrepreneurs oublient trop souvent quel problème ils veulent résoudre. Avec Spotify, on a toute la musique du monde à portée de main en une demi-seconde ».

3) *La co-crédation de valeur*. En 2011, Spotify lançait également une plateforme pour développeurs, qui permet à tout utilisateur, professionnel ou non, de créer des applications pour Spotify. Ces applications répondent aux besoins spécifiques qu'ont identifiés ces utilisateurs. Elles ajoutent par le fait même à la valeur créée par l'entreprise, car elles sont ensuite rendues disponibles aux autres utilisateurs : « TuneWiki a ainsi créé une application pour avoir les paroles d'une chanson. *Songkick* regarde ce que vous avez dans votre discothèque et crée un calendrier des concerts où vous voudrez aller [...] Et la radio est une application créée par Spotify lui-même là-dessus » (Beuth, 2011).

Les développeurs ont ainsi accès à une plateforme à partir de laquelle ils peuvent concevoir des applications sans se soucier de l'obtention des licences nécessaires pour accéder aux répertoires de musique : « Cet obstacle levé, ils peuvent donner libre cours à leur imagination débridée, pour le plus grand bénéfice de tous. Plusieurs start-ups et plusieurs médias se sont déjà engouffrés dans la brèche ouverte par Spotify. [Les] applications musicales tierces ayant fait l'objet d'une première intégration au logiciel de *streaming* [permettent] d'enrichir considérablement l'expérience musicale de ses utilisateurs » (Astor, 2012). En effet, avant d'être intégrées à Spotify, les applications doivent être validées par l'entreprise, qui exerce un contrôle très serré de la qualité.

En plus de *TuneWiki*, de *Songkick* et de la radio Spotify, on peut trouver, parmi les applications qui ont été validées, *MoodAgent*, qui propose instantanément des listes d'écoute\* de chansons (*playlists*) qui correspondent à l'humeur de l'utilisateur, comme le décrit Spotify sur son site Web : « Plus de 3,5 millions de *playlists* ont été générées chaque semaine, avec l'humeur "Happy Quick" qui s'avère être deux fois plus populaire que l'humeur "Angry" ». L'application *Rolling Stone*, produite par les éditeurs du célèbre magazine américain du même nom, permet d'être tenu au courant des dernières actualités musicales. *The Complete Collection* affiche les pochettes d'album de la musique jouée au sein de Spotify. L'application *Classify* offre de partir à la découverte de la musique classique. Certaines maisons de disques ont également créé des applications pour mettre en valeur leur propre répertoire disponible sur Spotify, comme Warner, Matador, [PIAS] et Domino. D'autres applications générées par la plateforme pour développeurs s'ajouteront sous peu à la vingtaine déjà disponible. Toutes ensemble, elles favorisent encore une plus grande diversité des usages de la musique disponible sur Spotify et une exploration plus en profondeur des répertoires.

Signe qu'elles ajoutent à la valeur créée par Spotify, au cours de leurs quatre premiers mois d'existence, les applications de Spotify ont fait l'objet de treize millions d'heures d'utilisation de la part des dix millions d'utilisateurs actifs de l'entreprise. Par exemple, le générateur de listes d'écoute *MoodAgent* a généré quelque 3,5 millions de listes par semaine, en moyenne.

Sur les réseaux sociaux, Facebook et Twitter en l'occurrence, les utilisateurs partagent leur avis sur ces applications. Spotify encourage d'ailleurs ces échanges à l'égard des applications. Par exemple, la capture d'écran suivante présente le compte Twitter de Spotify (@Spotify) au 6 mars 2012. Le premier gazouillis\* (*tweet*) de la page est publié par Spotify, qui demande aux utilisateurs quelle est leur application préférée. S'en suit une série de réponses d'utilisateurs qui nomment leur application préférée et les raisons pour lesquelles ils l'apprécient.

**Figure 4.1 : Compte Twitter de Spotify au 6 mars 2012, où l'entreprise demande à ses utilisateurs quelle est leur application préférée**



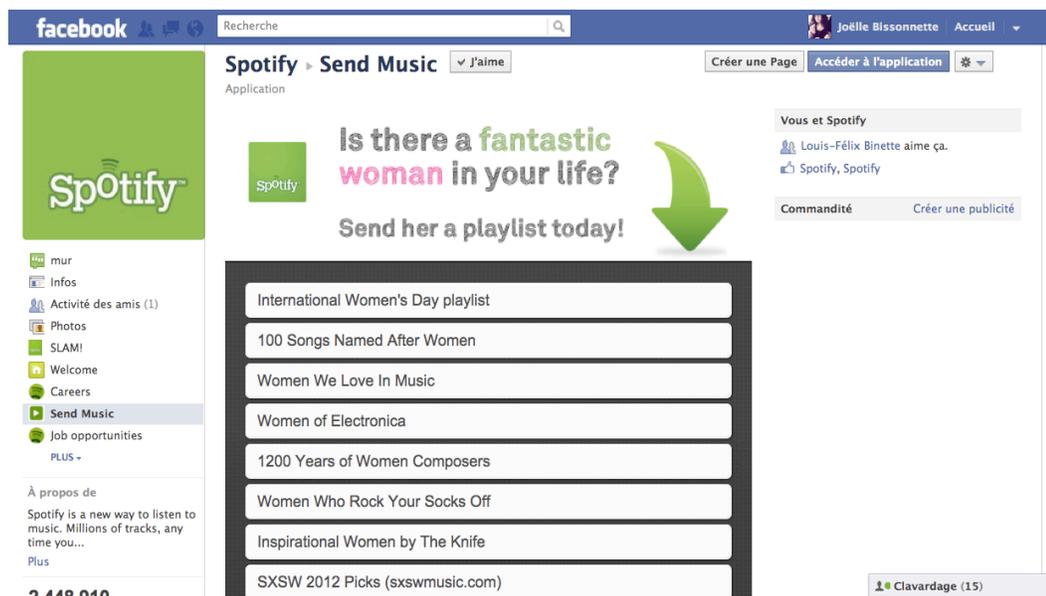
Ainsi sollicités à partager leur avis, les utilisateurs participent à la popularité des applications et sont encore ici amenés à collaborer à la création de valeur de l'entreprise. Astor (2012) parle même du « cercle vertueux de création de valeur coopérative [dans lequel] Spotify nous invite aujourd'hui à rentrer ».

4) *Le partage*. Les réseaux sociaux sont aussi le lieu de nombreux partages de listes d'écoute faites par des employés de l'entreprise ou par des utilisateurs, à partir d'un thème, d'un style, d'une émotion. Ces compilations permettent aux utilisateurs de découvrir de nouvelles chansons et de partager leurs goûts. Elles font également en sorte que certains éléments moins explorés du répertoire soient mis en valeur : « When you have 15 million tracks to choose from, it's hard to know what to listen to. That's where Spotify's social features come in. Spotify users can share playlists with each other. Thus,

instead of Twitter quips, you can pass around lists of tunes you like that your friends can then listen to » (Breen, 2011).

Par exemple, le 8 mars 2012, à l'occasion de la journée internationale de la femme, Spotify publiait sur Facebook des listes d'écoute en lien avec la thématique du jour, en encourageant les utilisateurs à les partager avec les femmes de leur entourage. La capture d'écran suivante présente le compte Facebook de Spotify au 8 mars 2012, avec cette liste de lecture qui y est publiée et les incitatifs à la partager.

**Figure 4.2 : Compte Facebook de Spotify au 8 mars 2012, avec une liste de lecture thématique à partager**



Sur Twitter, des listes d'écoute sont partagées à tous les jours par des utilisateurs de Spotify. Un groupe d'entre eux a même institué le *hashtag*\* #thursplay, pour encourager les autres utilisateurs à en publier chaque jeudi. Pour les néophytes de Twitter, un *hashtag* correspond à un dièse écrit devant un mot ou une série de mots sans espaces et sans accents, qui réfère à une conversation sur Twitter, un peu à la manière d'un mot-clé. Le *hashtag* permet de réunir tous les messages publiés sur Twitter, autrement dit tous les gazouillis (*tweets*), écrits sur un sujet donné. Dans ce cas-ci, il s'agit donc de réunir sous le mot-clé #thursplay les listes d'écoute publiées chaque jeudi.

**Figure 4.3 : Sur Twitter, le Hashtag #thursplay, sous lequel sont réunies les listes d'écoute partagées chaque jeudi par les utilisateurs de Spotify**



Spotify a également ouvert un compte Twitter intitulé @SpotifyPlaylists, sur lequel l'entreprise partage les listes d'écoute qu'elle conçoit et sur lequel les utilisateurs peuvent aussi partager leurs propres listes.

**Figure 4.4 : Compte Twitter SpotifyPlaylists, sur lequel l'entreprise et ses utilisateurs se partagent des listes d'écoute**



En plus de se partager des listes d'écoute et d'y avoir accès, les utilisateurs de Spotify peuvent, sur Twitter et Facebook, faire savoir à leurs contacts ce qu'ils écoutent, s'envoyer des messages privés, demander des suggestions et créer des listes d'écoute collaboratives. Cette possibilité de partage de la musique ajoute sans contredit à la valeur créée par l'entreprise en ce qu'elle permet, comme les applications, d'exploiter le répertoire et d'en promouvoir des éléments qui auraient pu rester inexplorés.

5) *La découverte*. Même sans ces applications et ces listes d'écoute, Spotify est conçu, par le libre accès qu'il donne à un catalogue de quinze millions de titres, pour faciliter l'exploration du répertoire, sa mise en valeur et les découvertes que peuvent y faire les utilisateurs. En effet, sur Spotify, il

n'existe aucun obstacle à la découverte des morceaux qui constituent son répertoire. Son offre gratuite agit même à titre de catalyseur de ces découvertes, tel que l'explique Gustav Söderström, chef des produits de Spotify, en entrevue avec Steven Levy (2011) : « With iTunes, you have to pay to hear a song that a buddy has recommended, even though it might be a dud. "Those costs prohibit discovery," Söderström says. "If there was a cost for checking out a new video on YouTube, you would not sample a lot of videos." With Spotify, there's no cost barrier, making it much more likely that people will sign up and start listening. Once they do, friends can simply drag songs or entire albums into one another's inboxes. And links to songs can easily be posted online ».

### iii) Canaux de distribution, de communication et de vente

Pour rejoindre ses clients et entretenir la relation avec eux, pour les tenir au courant de ses produits et services et pour les aider à évaluer sa proposition de valeur, Spotify emploie de multiples canaux de distribution et de communication. À la lumière de ce qui a déjà été présenté, il apparaît clair que les réseaux sociaux, Facebook et Twitter en l'occurrence, font partie des canaux par lesquels Spotify distribue sa proposition de valeur et l'information qui la concerne, et par lesquels l'entreprise communique avec ses utilisateurs et clients potentiels. En sollicitant l'avis des utilisateurs à l'égard de ses applications, par exemple, elle les aide également à évaluer sa proposition de valeur. C'est aussi par ces canaux qu'elle leur offre du support.

En effet, sur Twitter, en plus du partage de listes d'écoute, l'entreprise interagit avec les utilisateurs de Spotify à travers le monde. Elle détient d'ailleurs un compte pour chaque pays où elle est présente, sur lequel les discussions se tiennent dans la langue du pays. Elle informe les utilisateurs plusieurs fois par jour des nouvelles de l'entreprise, des nouveaux services disponibles et des nouvelles applications. Les utilisateurs font part de leurs commentaires, mais aussi de leurs plaintes et de leurs questions, auxquelles l'entreprise répond souvent presque instantanément. Daniel Ek dispose également d'un compte Twitter (@eldsjal), sur lequel il interagit aussi avec les utilisateurs de Spotify et le public en général. Il se fait poser des questions, reçoit des critiques et des commentaires à l'égard de Spotify, auxquels il répond aussi très rapidement.

Les comptes Facebook de Spotify, un pour chaque pays où le service est disponible, remplissent sensiblement les mêmes fonctions, mais de façon moins instantanée. En plus du partage de listes d'écoute, des nouvelles de l'entreprise y sont diffusées et des questions sont posées régulièrement

aux utilisateurs. Ces publications peuvent susciter jusqu'à 3000 réponses ou commentaires et des centaines de mentions « J'aime » à chaque fois. Des photos de l'entreprise, de ses employés et des artistes en visite dans ses bureaux y circulent également.

You Tube et Flickr, autres réseaux sociaux de l'heure, remplissent aussi certaines fonctions de distribution et de communication. En effet, sur le compte You Tube de Spotify, on peut trouver des messages publicitaires vidéo de l'entreprise, qui informent de ses produits et services, de même que des démos et des tutoriels vidéo qui fournissent un certain soutien dans l'utilisation de ces produits et services. Sur Flickr, on retrouve principalement des photos de la vie corporative de Spotify, soit des bureaux et des employés, des fêtes organisées par l'entreprise ainsi que d'artistes en visite dans les bureaux.

Le site Web de Spotify comprend à lui seul de nombreux canaux de communication et de distribution. D'abord, les nombreuses pages Web qu'on y trouve contiennent de l'information sur l'entreprise, les services offerts, la façon de s'abonner et d'accéder aux paramètres mobiles de Spotify, les opportunités d'emploi, etc. Une section d'aide offre une vaste foire aux questions, des guides pratiques concernant divers aspects de l'utilisation de Spotify et un lien vers un forum de support, où la communauté d'utilisateurs de Spotify s'entraide. Ce forum consiste en une plateforme, accessible depuis le site Web de l'entreprise, où les utilisateurs rapportent des problèmes, se posent des questions, se répondent, s'informent et s'aident à utiliser les services de Spotify. Il arrive souvent, lorsqu'un utilisateur rencontre une difficulté, qu'un autre utilisateur l'ait rencontrée avant ; ce forum permet donc aux utilisateurs de se partager des solutions et évite à Spotify d'avoir à régler de multiples fois le même problème. Les employés aussi peuvent participer à ce forum et y interagir. Ce n'est cependant pas un service officiel de support, mais bien un espace d'entraide offert à tous les utilisateurs de Spotify, qu'ils travaillent ou non pour l'entreprise. En plus des annonces, questions et rétroactions sur les produits et services, les utilisateurs s'y partagent des idées et y entretiennent des discussions sur la musique et sur les nouveautés de Spotify, par exemple.

Le site Web de Spotify contient aussi un blogue, sur lequel des articles classés par catégorie sont régulièrement publiés : *Marketing, Music, Nominations and Awards, Party, Pre-release, Spotify*, etc. Encore ici, le blogue sert à donner des nouvelles de Spotify et à diffuser de l'information en tout genre

sur l'entreprise. Pour favoriser cette diffusion, au bas de chaque billet de blogue apparaît l'option de le partager sur les réseaux sociaux.

Enfin, sur chaque page du site Web de Spotify se trouvent les icônes des réseaux sociaux susmentionnés, qui permettent d'accéder directement aux comptes qu'y possède l'entreprise. Toutes les plateformes de communication et de distribution de Spotify sont donc inter-reliées via son site Web.

L'entreprise dispose aussi de canaux par lesquels les consommateurs peuvent se procurer ses produits et services. Ces canaux de vente, moins nombreux, se limitent au site Web de Spotify et à Facebook. En effet, l'entreprise invite les consommateurs à s'inscrire à son service à partir de son site Web ou de Facebook, tel qu'annoncé lors du lancement de Spotify en Allemagne le 13 mars 2012 : « Spotify est accessible dès maintenant. Rendez-vous simplement sur notre page d'accueil pour créer un compte, ou cliquez sur n'importe quel lien Spotify sur Facebook pour démarrer gratuitement ». Sur la page d'accueil, l'utilisateur est automatiquement amené à télécharger l'application Spotify qui lui donnera accès au répertoire disponible pour son pays et à se créer un compte selon le forfait qui lui convient.

Enfin, Spotify lançait en avril 2012 un lecteur exportable, le *Spotify Play Button*, qui permet aux internautes de partager facilement, sur leur propre blogue ou site web, des titres, albums et listes d'écoute qui proviennent du répertoire de Spotify. Ce nouvel outil, qui étend encore la portée du service, est 100 % gratuit. Il est personnalisable, c'est-à-dire qu'il offre des options à l'égard des dimensions, des thèmes et de la présentation des chansons, afin de s'adapter à tous les blogues et sites web où il apparaît. Plusieurs sites prestigieux, comme celui du magazine *Rolling Stone* et du journal en ligne *The Huffington Post*, commencent à intégrer ce nouveau lecteur. Il peut aussi être intégré à certains réseaux sociaux, comme Facebook et la plateforme de blogues Tumblr. Évidemment, les visiteurs des blogues et sites web qui contiennent un tel lecteur exportable ne peuvent accéder à la musique qui y est offerte que s'ils disposent eux-mêmes d'un accès à Spotify. Cela constitue ainsi un incitatif à adhérer aux services de Spotify. En effet, lorsqu'un internaute qui n'est pas utilisateur de Spotify clique sur le lecteur, il est redirigé vers une page où il est invité à télécharger l'application Spotify et à s'abonner au service. De cette façon, tous les sites web et les blogues qui disposent du lecteur Spotify deviennent des canaux de distribution et de vente.

Bref, la communication de Spotify et la distribution de ses biens et services se font à travers de multiples plateformes, générées par l'entreprise (site Web, blog, forum, lecteur exportable, etc.) et par divers partenaires (Facebook, Twitter, You Tube et Flickr), ce qui maximise les possibilités de rejoindre les utilisateurs et clients potentiels. La vente reste pour sa part assez centralisée, les abonnements au service et les téléchargements de musique ne pouvant être réalisés que via le site Web de Spotify et sa page Facebook, bien que le lecteur Spotify va maintenant chercher des clients potentiels sur tous les blogues et les sites web où il est présent, de façon à les inciter à adhérer au service. Tous ces canaux sont intégrés sur le site Web de l'entreprise, ce qui simplifie l'expérience pour l'utilisateur qui se sentirait moins habile à naviguer dans les réseaux sociaux.

#### iv) Relation client

On peut certainement dire de la relation client chez Spotify qu'elle est personnalisée. En effet, sur les réseaux sociaux, les rétroactions aux commentaires, questions ou plaintes des utilisateurs du service sont faites par des employés de l'entreprise, lorsque ce n'est pas par Daniel Ek lui-même. Les billets qui apparaissent sur le blogue de l'entreprise sont signés personnellement par les employés qui les ont écrits et les utilisateurs peuvent y répondre, directement sur le blogue ou via les réseaux sociaux sur lesquels ils sont diffusés. Un réel dialogue est ainsi engagé entre l'entreprise et ses utilisateurs et clients potentiels. D'une part, un tel dialogue contribue à retenir les utilisateurs existants. D'autre part, le fait qu'il se déroule en ligne et qu'il soit accessible à tout un chacun a certainement un impact sur l'acquisition de nouveaux utilisateurs, en ce qu'il contribue à la diffusion d'information sur l'entreprise, accroît sa présence sur le Web et fait parler d'elle.

#### v) Recettes

Les recettes de Spotify ont deux sources principales : la publicité et l'abonnement. Ce sont des recettes récurrentes, les premières étant liées au volume d'écoute de musique en transmission et les secondes, aux paiements mensuels par les utilisateurs. On peut ajouter à ces deux sources les téléchargements de pièces et d'albums, dont les recettes résultent de transactions uniques, mais elles restent pour l'instant marginales.

Avant l'arrivée de la musique en transmission sur demande, les recettes de l'industrie de la musique reposaient en grande partie et depuis longtemps sur des transactions uniques, soit la vente d'enregistrements sonores (vinyle, cassette, CD, mp3, etc.). Or, en Europe, Spotify est maintenant la

deuxième source de revenus de cette industrie, derrière iTunes. En Suède, Spotify procure beaucoup plus de revenus à Universal (l'une des quatre *majors*) que ne le fait iTunes. Mark Dennis, qui dirige la division suédoise de Sony (une autre des quatre *majors*) explique ainsi la difficulté, pour cette industrie, d'accepter ce changement majeur : « [...] the industry has had a hard time understanding that, as streaming takes hold, the way it makes money will change. Labels get an immediate payout when an album is purchased by stores. Spotify provides only slow growth. It's hard for people to grasp [...] Would you rather have a million dollars now or over time? » (Greeley, 2011).

Cette nouvelle manière de générer des recettes semble néanmoins porter fruits, bien qu'elle n'assure pas encore à Spotify la rentabilité. On n'a pas accès aux chiffres exacts à l'égard de la répartition des recettes de Spotify, mais on sait que plus des deux tiers des utilisateurs consomment de la musique gratuitement et génèrent des recettes publicitaires. Avec les quelque trois millions d'utilisateurs abonnés à l'une des deux offres payantes sans publicité, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élevait en 2010 (plus récents chiffres disponibles) à 63,2 millions de livres sterling. Après en avoir reversé 64 millions aux ayants droit, les pertes de l'entreprise après impôts se sont élevées cette année-là à 26,5 millions de livres sterling. Si elle était encore déficitaire en 2010, son chiffre d'affaires, rappelons-le, a tout de même été multiplié par cinq entre 2009 et 2010. Cependant, la légalité coûte cher à Spotify. Depuis son lancement, en 2008, l'entreprise aurait reversé environ un quart de milliard de dollars aux maisons de disques et éditeurs de musique, qui redistribuent à leur tour aux artistes, compositeurs et auteurs qu'ils représentent.

Malgré ce généreux partage avec les ayants droit, de nombreuses critiques ont été formulées à l'égard des recettes générées par Spotify. En effet, certains artistes, maisons de disques et autres ayants droit lui reprochent de ne pas rapporter assez d'argent. C'est ainsi que plusieurs artistes de premier plan se sont rebellés contre Spotify, le groupe britannique Coldplay refusant pendant trois mois que son dernier opus *Mylo Xyloto* soit disponible sur Spotify et l'artiste anglaise Adele exigeant que son album *21* ne soit accessible qu'aux abonnés payants, une demande refusée par Spotify. Il en va de même d'artistes aussi populaires que The Black Keys et Tom Waits, qui refusent de rendre leur musique accessible sur les services de musique en transmission sur demande comme Rdio, MOG et Spotify, sous prétexte que les revenus qu'ils en tirent à chaque fois qu'une de leurs chansons y est jouée sont de trop loin inférieurs à ce qu'ils gagneraient s'ils vendaient ces chansons. De plus, en novembre 2011, le distributeur britannique STHoldings, qui regroupe plus de 238 maisons de disques

indépendantes, rendait la décision de retirer tout son catalogue de Spotify, alléguant que bien que les services de transmission de musique sur demande permettent une promotion de la musique auprès de millions de personnes, ils ne rapportent que peu d'argent et sont susceptibles de cannibaliser les revenus de ventes numériques traditionnelles, bien qu'aucune étude n'ait pu encore le démontrer<sup>9</sup>.

À cela, Spotify répond que les revenus de Spotify croissent à mesure que l'entreprise se développe. Cette croissance des revenus est bien sûr conditionnelle à une augmentation du nombre d'abonnés payants. Ainsi, en plus des restrictions d'usage liées à l'offre gratuite, qui ont été imposées par les maisons de disques qui estiment que les publicités diffusées pendant l'écoute ne permettent pas de rémunérer suffisamment les ayants droit, Spotify compte sur son partenariat avec Facebook pour convertir un maximum d'utilisateurs gratuits à l'une de ses offres payantes. En outre, Spotify aurait ce but en tête lorsqu'elle choisit les messages publicitaires qu'elle diffuse. L'entreprise cherche en effet à faire en sorte qu'il vaille la peine de payer cinq ou dix dollars par mois pour éviter la publicité. Selon certains observateurs, cet objectif l'amènerait à éviter de diffuser des messages publicitaires intéressants et de qualité, qui réduiraient l'incitatif des utilisateurs à passer à une offre payante.

Bien que les recettes d'abonnement de Spotify permettent d'anticiper certaines améliorations, l'entreprise doit rester consciente d'éventualités qui sont associées à cette source de revenus. On l'a vu avec Osterwalder et Pigneur (2010) (cf. Chapitre II), à chaque recette correspond un mécanisme de prix. Celui-ci peut être fixe (un prix prédéfini basé sur des variables statiques) ou dynamique (un prix qui fluctue en fonction des conditions du marché). Si les prix des abonnements sont stables depuis le lancement de l'entreprise, ils sont en réalité dynamiques, c'est-à-dire qu'ils sont sujets à des fluctuations relatives aux montants que doit payer Spotify aux ayants droit des œuvres musicales pour pouvoir légalement les rendre accessibles.

À ce jour, Spotify semble avoir été capable de s'entendre avec les *majors* sur des prix qui lui permettent d'entrevoir prochainement la rentabilité. Si ces prix restent stables, la croissance de l'entreprise devrait se traduire par une rémunération plus satisfaisante encore des ayants droit et par l'atteinte de la rentabilité. Rappelons cependant que l'industrie de la musique est structurée en oligopole. Quatre *majors* (trois depuis la fusion entre Universal et EMI) se partagent près des trois

---

9. Au contraire, une étude réalisée par Nielsen sur l'évolution de la musique en transmission sur demande depuis 2005 révélait en mars 2012 que l'augmentation de ce mode de consommation de la musique n'affecte pas les téléchargements légaux d'albums et de pistes. Autrement dit, on ne peut établir de corrélation entre ces deux usages de la musique (Pham, 2012).

quarts de son chiffre d'affaires mondial, et plus de 80 % en Europe et aux États-Unis (cf. Note de bas de page 2). Si elles se regroupent et décident d'augmenter leurs prix, l'entreprise ne sera pas en position de négocier, puisqu'elles détiennent les droits d'une part importante du catalogue mondial de musique.

Or, tel que mentionné précédemment, les ententes initiales entre Spotify et ces *majors* viennent à échéance dans moins de deux ans. L'entreprise doit générer suffisamment de revenus d'ici là pour que les *majors* soient enclines à maintenir ces ententes telles quelles au moment de la renégociation. Spotify se trouve donc à la merci de ces grands joueurs, qui l'appuieront tant qu'ils en tireront bénéfice, mais dont une volteface serait désastreuse pour l'entreprise. Pour se prémunir de cette éventualité, Daniel Ek aurait accordé des actions à ces *majors* ainsi qu'à Merlin, un regroupement de maisons de disques et de producteurs indépendants issus de plus de vingt-cinq pays du Monde. Ensemble, les *majors* et Merlin détiendraient, selon des sources industrielles rapportées par de nombreux journalistes, jusqu'à 20 % des parts de Spotify. Selon Bertoni (2012), ces parts ne sont pas suffisantes pour freiner automatiquement une insurrection de la part de ces partenaires clés. Ainsi, Daniel Ek devra modifier la dynamique de pouvoir entre eux et Spotify, avant que les tarifs des licences ne puissent être augmentés : « He has two years to make Spotify the world's dominant music source, a hitmaker so big no label or artist can afford to opt out » (Bertoni, 2012).

#### vi) Partenaires, ressources et activités clés

1) *Les maisons de disques, les agrégateurs et les artistes.* Ainsi, l'entretien des relations avec l'ensemble des ayants droit de la musique est primordial pour Spotify. Ce sont les premiers partenaires de l'entreprise, ceux qui lui amènent sa ressource essentielle : la musique. C'est la capacité qu'a Spotify de bien s'entendre avec eux qui lui assure sa plus-value par rapport au piratage et qui lui permet d'offrir un si vaste répertoire : « The Internet can make music available ; only the labels can make availability convenient » (Greeley, 2011).

En ce qui a trait aux **maisons de disques**, plusieurs ressources et activités sont requises pour entretenir la relation avec elles, qui impliquent de nombreux coûts. D'abord, ces entreprises doivent être convaincues des bénéfices qu'elles sont susceptibles de retirer en octroyant une licence d'utilisation des œuvres musicales qu'elles possèdent à Spotify : les discours de vente pour gagner la confiance des maisons de disques et acquérir une licence d'utilisation de leur catalogue fait partie des

activités clés de l'entreprise. Ces licences doivent ensuite être négociées, ce qui requiert du temps et des ressources humaines qualifiées. Par ces licences sont déterminés les pourcentages des revenus relatifs à chaque utilisation des œuvres qui sont versés à leurs ayants droit (redevances).

Pour ce qui est des *majors* et de Merlin, les licences que Spotify a conclues avec elles déterminent le montant des redevances, de même que les actions qui leur sont accordées. Mais ce n'est pas tout. Ces licences incluent aussi le partage par Spotify des données sur les utilisateurs de son service, une ressource de laquelle ces partenaires sont friands. Sans Spotify, les seules données dont dispose une maison de disques à l'égard de ses utilisateurs sont les données de ventes de CD. Si un album est gravé sur un CD vierge pour un ami ou emprunté lors d'une fête, la maison de disques n'en sait rien. Or, Spotify est capable d'offrir à ces partenaires de l'information à propos de la localisation, de l'âge et du genre de l'auditeur de chaque pièce de musique qui est jouée. Ces données sur les consommateurs sont des ressources inestimables pour les maisons de disques, comme l'exprime Per Sundin, qui dirige la division suédoise de Universal, en donnant quelques exemples des bénéfices qu'il tire des données sur les comportements de ses consommateurs : « Jay-Z used to think he was big in London, based on U.K. album sales ; it turns out he's big in Manchester. Spotify has discovered that radio plays—on real, terrestrial, electromagnetic spectrum—still drive interest in artists, as do Sweden's summer talk shows. Sundin has a Spotify chart tracking Rihanna and Lady Gaga over seven weeks. Both show a bump on Friday and a spike on Saturday. They are weekend artists. Spotify knows when your party plays Gaga ». Comme c'est Spotify qui arrive à générer ces données et qui les détient, elles constituent des ressources clés pour l'entreprise et lui confèrent un pouvoir de négociation par rapport aux maisons de disques.

Tandis qu'une grande partie des artistes dont la musique compose le répertoire de Spotify est représentée par les maisons de disques, d'autres artistes sont indépendants, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas sous contrat avec une telle entreprise. Pour que leur musique soit accessible sur Spotify, ces artistes doivent passer par un agrégateur reconnu. Ces **agrégateurs** sont au monde de la musique numérisée ce que les distributeurs sont au monde de la musique sur support physique. Ils assurent la correspondance entre les producteurs de contenus et les détaillants. Ils rassemblent les œuvres musicales numérisées de nombreux artistes et les distribuent auprès des différents services de vente et d'accès à de la musique en ligne, après les avoir converties aux formats numériques requis par chacun de ces services. Transiger avec ces partenaires atténue la lourdeur des processus

d'acquisition de catalogue pour Spotify. L'entreprise détient en effet des ententes standardisées avec ces agrégateurs, ce qui évite d'avoir à négocier une nouvelle entente avec chaque artiste. L'entreprise décrit ainsi, sur son site Web, ce processus d'acquisition de la musique des artistes indépendants via les agrégateurs : « Les artistes n'ont pas nécessairement besoin d'être signés ou d'avoir un contrat d'artiste pour mettre leur musique en écoute sur Spotify. Uploadez [sic] votre musique via un agrégateur avec lequel nous travaillons [Record Union, CDBaby, Ditto Music, AWAL, The state51 Conspiracy, Emubands, Zimbalam, etc.]. Ils vous aideront à licencier votre musique avec les services de musique en ligne tels que Spotify ». Les agrégateurs font donc aussi partie des partenaires clés de Spotify et la négociation de licences standardisées avec eux compte aussi parmi ses activités clés.

Bien que Spotify ne transige pas directement avec les **artistes**, ceux-ci devraient être considérés comme ses principaux partenaires. Il est effectivement facile, avec toute l'attention portée aux services offerts par Spotify, aux maisons de disques et aux consommateurs, d'oublier les artistes, ceux-là même qui créent la musique, la raison d'être de Spotify. Premier maillon de la chaîne de valeur, ce sont les acteurs les plus touchés par la crise de l'industrie de la musique : leurs revenus y ont fondu comme neige au soleil. Avec l'aspect social sur lequel mise Spotify pour tirer des revenus de la musique, il devient essentiel d'en faire des partenaires de premier plan, car seuls les artistes sont capables de susciter l'identification, de rallier des adeptes derrière leur musique et éventuellement, derrière des marques auxquelles pourrait être associée cette musique en vue de monétiser l'attention qui y est portée par les consommateurs.

2) *Les annonceurs et les commanditaires.* Les partenaires qui sont susceptibles de payer pour avoir accès aux consommateurs, à leur attention, font aussi partie des partenaires clés de Spotify. En premier lieu, les annonceurs peuvent diffuser leurs messages sur le service, dans plusieurs formats. En audio, ils peuvent diffuser leurs messages dans une annonce de trente secondes, qui est présentée à l'utilisateur lorsqu'il clique sur une image ou un lien texte, par exemple lorsqu'il clique sur l'album d'un artiste. En visuel, les annonceurs peuvent se procurer une bannière, un interstitiel, un pavé, un habillage de page, etc. Ils peuvent aussi diffuser une vidéo. Des prix différents sont associés à chacun de ces formats.

Voici comment Spotify informe, sur son site Web, des avantages spécifiques d'acheter du temps ou de l'espace publicitaire sur son service. Il s'agit, en d'autres termes, de la valeur que l'entreprise

propose aux annonceurs : « Tout le monde écoute de la musique. Vous pouvez parier que vos clients aussi. Mais à la différence des radios commerciales, Spotify permet d'écouter de la musique instantanément. À n'importe quelle heure du jour, tout le monde peut écouter la musique qui le rend heureux. Notre audience est consciente que c'est la publicité qui permet de financer notre service de musique en ligne légal et gratuit, et de rémunérer les artistes qu'ils aiment. Sans les annonceurs, il n'y a pas de musique gratuite. Un environnement qui correspond à votre marque ? »

En plus d'un environnement particulièrement accueillant à la publicité, Spotify offre à ces annonceurs de cibler leurs consommateurs potentiels à partir des données que l'entreprise détient sur eux (des données démographiques, géographiques ainsi que des données sur leurs goûts). Les données sur les utilisateurs du service se révèlent donc, encore ici, une ressource inestimable. L'entreprise fournit également aux annonceurs des rapports détaillés sur l'utilisation qui a été faite de leur publicité. Recruter des annonceurs et gérer la relation avec eux compte donc aussi au nombre des activités clés de Spotify, essentielles à sa rentabilité économique.

En second lieu, il arrive que Spotify entretienne des relations de plus grande proximité et de plus grande ampleur avec des marques. Dans ces cas, tant la marque partenaire que le service bénéficie du public auquel l'autre lui donne accès. Surtout, en s'associant à de la musique qui contient, on l'a vu, une importante composante identitaire, la marque acquiert une part de cette identité. Elle augmente ainsi la valeur de son image, lui donne une autre teneur, plus susceptible de susciter l'identification.

Par exemple, en mars 2011, Spotify s'est associée à la marque Lucozade, la boisson énergétique numéro un en Grande-Bretagne. Une campagne promotionnelle a été menée en ligne, sur les réseaux sociaux, principalement adressée aux 16-24 ans, qui forment une part importante des utilisateurs de Spotify. Le public était informé qu'en achetant une bouteille de Lucozade entre le 1<sup>er</sup> mars et le 31 mai, il courait la chance de gagner l'un des mille abonnements Premium à Spotify ainsi que d'autres prix liés à la musique ou à Lucozade. Dans chaque bouteille vendue pendant cette période, un code promotionnel était donné, qui permettait au consommateur d'accéder, sur le site Web de Lucozade, à du contenu exclusif offert par Spotify, comme des listes de chansons conçues par les artistes populaires participant à la campagne. Par exemple, l'artiste Tinchy Stryder y partageait les chansons qui l'inspirent et les consommateurs étaient invités à voter pour leur chanson préférée. Ils pouvaient

aussi remixer des chansons et ainsi jouer au DJ en ligne. En participant à ce genre de jeux, les consommateurs couraient la chance de remporter l'un des fameux prix.

Par ce partenariat, Spotify a pu accueillir de nouveaux utilisateurs. Pour sa part, Lucozade a redoré son image auprès de ses consommateurs existants et en a attiré de nouveaux, sans doute séduits par la musique à laquelle la participation à ce concours leur donnait accès. Les deux entreprises se sont affirmées satisfaites de ce partenariat. Adam Williams, le directeur des ventes de Spotify Grande-Bretagne, affirmait qu'il y avait une grande synergie entre les marques. Quant à Andy Mahoney, gestionnaire de marque de Lucozade, il reconnaissait que ce partenariat arrivait précisément au moment opportun pour les deux marques.

En avril 2012, Spotify annonçait qu'elle pousserait plus loin ces partenariats avec les marques. Le 19 avril, l'entreprise rendait d'ailleurs publique la signature d'ententes avec Coca-Cola, Intel, McDonald's, Reebok et l'opérateur américain AT&T. Ces marques miseront sur la technologie Spotify pour offrir à leurs clients différents services musicaux. Reebok, par exemple, proposera des listes d'écoute pour les coureurs à pied. Coca-Cola offrira pour sa part à ses clients *Coca-Cola Music*, un service qui recouvre toute la présence de la marque centenaire dans la musique. Pour ce faire, Coca-Cola intégrera un lecteur Spotify sur sa page Facebook ainsi que sur la page d'accueil de son site web. De son côté, Spotify s'enrichira d'une application Coca-Cola. Même s'il ne s'agit pas d'ententes publicitaires, mais bien de partenariats stratégiques, ces accords contribueront à valoriser les marques en question, à étendre la portée de Spotify au-delà des marchés habituellement ciblés par l'entreprise et à faire connaître le service par toujours plus de gens, à commencer par les quarante millions d'adeptes que compte la page Facebook de Coca-Cola.

3) *Les consommateurs*. Dans tout modèle d'affaires, les consommateurs sont essentiels à son bon fonctionnement, puisque c'est à eux que s'adresse la proposition de valeur. Cependant, dans le contexte où les consommateurs participent à la création de valeur, on peut aller plus loin et les considérer comme des partenaires clés. Bien qu'ils ne soient pas des partenaires traditionnels, il faut reconnaître que, conformément à la définition qu'en donnent Osterwalder et Pigneur (2010), certaines activités qui assurent le bon fonctionnement du modèle d'affaires de Spotify leur sont imparties. Par exemple, l'entreprise tire de la valeur du partage de chansons et de listes d'écoute auquel s'adonnent les consommateurs et qui permet d'exploiter au maximum le répertoire du service. Comme cette

création collective de valeur se déroule principalement sur les réseaux sociaux, on comprend que l'entretien des relations avec les consommateurs sur ces réseaux se révèle, pour Spotify, une activité clé, et les réseaux sociaux en eux-mêmes ainsi que tout ce qui permet d'y accéder, des ressources clés.

4) *Facebook*. L'entreprise Facebook, parmi l'ensemble des réseaux sociaux, s'avère cependant être plus qu'une ressource clé. C'est l'un des partenaires les plus importants de l'entreprise, en partie à l'origine de la croissance si rapide du nombre d'utilisateurs du service. En effet, depuis septembre 2011, l'utilisation du service se répand via Facebook, où les membres du réseau social peuvent voir dans leur fil de nouvelles quelles chansons écoutent leurs amis, quelles listes d'écoute ils créent, quels groupes de musique ils découvrent, gratuitement et fort aisément.

Ce partenariat, le partage de musique qu'il permet et la croissance qui y est associée viennent néanmoins avec certaines conditions. En effet, les utilisateurs de Spotify doivent désormais obligatoirement détenir un compte Facebook pour s'abonner au service, ce que l'entreprise explique ainsi : « Comme la plupart de nos utilisateurs sont déjà "sociaux" et sont déjà connectés à Facebook, il nous a semblé logique d'intégrer les logins Spotify et Facebook. Nous avons déjà utilisé Facebook pour alimenter nos caractéristiques sociales et en adoptant la connexion par Facebook, nous avons créé une expérience sociale simple et transparente » (Sanyas, 2011). Spotify y voit aussi des raisons pratiques : « Prenez-le comme un passeport virtuel conçu pour rendre l'expérience plus facile, avec un nom d'utilisateur et mot de passe de moins à retenir » (Sanyas, 2011).

Cette obligation fait pourtant l'objet de critiques, certains utilisateurs de Spotify n'ayant pas envie de se créer un compte Facebook et d'autres n'ayant tout simplement pas l'âge requis de treize ans pour le faire. À cela, Spotify répond qu'il est possible de se créer un compte complètement vide et de le rendre totalement privé. Des utilisateurs ont néanmoins menacé l'entreprise de résilier leur abonnement et de publier une capture d'écran de leur résiliation sur les réseaux sociaux si cette obligation était maintenue, mais Spotify semble être parvenu à gérer cette crise, par une présence et des rétroactions toujours aussi assidues sur les plateformes où sont formulées ces critiques.

5) *Les développeurs tiers*. Enfin, une dernière classe de partenaires contribue à la création de valeur de Spotify, soit les développeurs tiers qui sont invités à concevoir des applications pour le service.

Spotify dispose déjà d'une équipe de développeurs de telles applications à l'interne, mais ceux-ci considèrent qu'ils ont davantage à intégrer des développeurs de l'externe pour ajouter à la valeur qu'ils sont capables de créer. Voici comment ils sont invités à une telle création collective de valeur, sur la section du site Web de Spotify qui leur est destinée : « We, the computer geeks at Spotify, also love cool software. To that end, we're trying to open up our platform to enable third party application development on top of the Spotify platform. These pages are our first baby steps toward that goal ».

Sur ces pages, les développeurs tiers peuvent trouver un blogue qui permet la communication entre eux et avec les développeurs de l'entreprise, deux interfaces de programmation (Application Programming Interface ou API), diverses ressources qui rendent la programmation accessible (documentation, outils, tutoriels, information légale, etc.), des formulaires de soumission des applications créées, etc. Les interfaces de programmation permettent de développer des applications qui intègrent et utilisent le système qui sous-tend Spotify, ou des applications qui ajoutent de la valeur au service. L'interface de programmation *Libspotify* est ainsi présentée aux développeurs tiers : « The libspotify C API package allows third-party developers to write applications that utilize the Spotify music streaming service. Hopefully, this will enable and inspire you to build some really cool stuff. We're looking forward to seeing what you can come up with ». Pour sa part, *Spotify Apps API*, la seconde interface, permet de créer des applications qui reposent sur Spotify et exploitent son répertoire.

#### vii) Coûts de structure

Les coûts qui permettent à Spotify de créer de la valeur et de maintenir les relations avec ses clients, soit les coûts des ressources, activités et partenaires clés, sont nombreux. Les plus importants de ces coûts, ceux qui rendent difficile sa rentabilité financière, sont les coûts liés à l'acquisition de son répertoire, soit les redevances payées aux ayants droit de la musique qu'elle diffuse. Rappelons qu'à partir d'une estimation de 0,085 ¢ à payer aux ayants droit à chaque fois qu'une pièce est jouée, on en arrive à des coûts de 600 000 \$ par mois pour être autorisé à laisser un million de personnes écouter 24 chansons par jour. Soulignons que les parts accordées aux majors et à Merlin s'ajoutent à ces coûts, de même que les ressources nécessaires à la négociation des contrats avec ces partenaires.

Les autres coûts les plus substantiels que doit assumer Spotify sont ceux liés à son fonctionnement technique, soit le coût de stockage et d'hébergement des données et le coût de la bande passante nécessaire pour procéder à la transmission sur demande d'un tel volume de musique. Ces coûts varient en fonction du nombre d'utilisateurs et leur augmentation, heureusement, est symétrique à l'augmentation des revenus. En 2009, aux débuts de Spotify, Charles Arthur, du journal The Guardian, avait estimé que pour cinq millions d'utilisateurs, un total de 84 000 Gigaoctets (Go)\* de données devait être transmis chaque jour. Avec un coût de 0,05 \$ par Go, il pouvait en coûter 126 000 \$ par mois à Spotify, seulement pour la transmission. S'additionnait à cela environ 100 000 \$ d'hébergement Web. Bien que ces coûts ne soient que des estimations et qu'ils doivent être plus que doublés aujourd'hui en raison de l'augmentation du nombre d'utilisateurs, ils donnent une bonne idée de ce que représentent les coûts de fonctionnement de Spotify.

Aux coûts de fonctionnement technique qui viennent d'être énumérés s'ajoutent, évidemment, les coûts fixes liés au développement du service de musique en transmission sur demande et des infrastructures qui le sous-tendent. On parle ici des coûts liés à la programmation et à l'entretien de la plateforme de transmission, de la base de données de plus de quinze millions de chansons et du site Web de l'entreprise, de même que les coûts liés aux bureaux dans sept villes et aux salaires des 300 employés, pour ne nommer que ceux-là.

Enfin, toutes les activités qui visent l'entretien de la relation avec les consommateurs, l'exploitation optimale du répertoire et la création collective de valeur, comme le réseautage social, la création de listes d'écoute, l'écriture de billets de blogue, la participation au forum d'aide, etc. coûtent du temps et des ressources humaines. Il faut que des employés de l'entreprise soient mobilisés pour interagir avec les clients sur ces plateformes, qu'ils soient disposés à répondre à leurs questions rapidement, à dialoguer avec eux.

#### **4.1.4 Conclusion du cas Spotify**

En somme, toutes les activités, partenaires et ressources clés qui permettent à Spotify de créer de la valeur pour dix millions de mélomanes à travers treize pays ont un coût et celui-ci dépasse encore ses recettes. L'entreprise présentait en 2010, rappelons-le, un déficit de 26,5 millions de livres sterling, mais son chiffre d'affaires de 63,2 millions de livres sterling en 2010 était cinq fois plus élevé que celui de l'année précédente. Avec la rapide croissance des dernières années, les nombreux partenariats

qu'elle établit de même que l'expansion de la portée et de l'accessibilité de ses services, on peut espérer que Spotify parvienne sous peu à rentabiliser la valeur qu'elle crée. Cela ne sera cependant possible que dans la mesure où les maisons de disques s'en tiennent aux ententes déjà établies, qu'elles continuent à se montrer collaboratives et qu'elles n'augmentent pas les tarifs des licences lors des prochaines négociations.

Or, il s'agit d'un jeu risqué. Les acteurs en place de l'industrie de la musique tiennent à un modèle d'affaires qui leur a valu leur raison d'être pendant de nombreuses années. Ainsi, avant de s'investir dans un modèle qui remet en question leurs façons de faire, plusieurs d'entre eux se montrent frileux, voire cherchent à le freiner, à tout le moins jusqu'à ce qu'il leur ait prouvé qu'il pouvait leur être aussi lucratif que l'ancien. Il est possible de croire que Spotify arrivera difficilement à le leur prouver en étant ainsi freinée. En jouant selon les règles de l'industrie de la musique, Spotify bride une part de son potentiel. L'entreprise se voit forcée d'offrir un catalogue plus restreint et d'y limiter l'accès gratuit, ainsi que de se contenter d'une présence dans les pays où elle a pu conclure des ententes. Elle perd ainsi du terrain par rapport à certains concurrents qui ne travaillent pas en aussi étroite collaboration avec les *majors*, comme Grooveshark.

Ce service d'écoute de musique en ligne, une ancienne plateforme de téléchargement pair-à-pair, offre un accès illimité à son répertoire dans tous les pays, sauf en Allemagne et au Danemark, où il a été bloqué par la justice. Contrairement à Spotify, Grooveshark joue dans les zones grises du droit et n'a pas signé de licences avec les ayants droit pour tout le répertoire qu'il diffuse. Il se contente de retirer les titres pour lesquels il reçoit des avis de violation du droit d'auteur, comme l'exige le Digital Millennium Copyright Act (DMCA)<sup>10</sup>. Fourni en contenu par ses utilisateurs, sans attendre d'obtenir les licences pour le faire, Grooveshark présente des millions de morceaux sans limitation d'écoute et sans publicité auditive, dont des pièces rares, parfois absentes des catalogues de Spotify. Cela lui aurait permis d'atteindre plus de trente millions d'utilisateurs depuis mars 2007.

Au cours des prochaines années, il faudra surveiller si Spotify, qui a présentement le vent dans les voiles et dont la proposition de valeur semble convenir au contexte dans lequel elle s'insère ainsi qu'aux attentes et aux besoins des clients auxquels elle est destinée, parviendra à rentabiliser la

---

10. Le Digital Millennium Copyright Act (DMCA) est une loi américaine adoptée en 1998, qui vise à établir une législation de la propriété intellectuelle adaptée à l'ère numérique et à fournir un moyen de lutte contre les violations du droit d'auteur. Pour plus de détails : <<http://www.dmca.com/>>.

valeur qu'elle crée pour ces clients. Si elle n'y arrive pas, on pourra alors se questionner sur la capacité du système en place à recevoir de telles initiatives qui se trouvent indéniablement en adéquation avec le contexte marqué par Internet et par la numérisation. Pour parvenir à rentabiliser la valeur créée, faudra-t-il que Spotify remette en question ses relations avec certains acteurs en place de l'industrie de la musique ? Qu'elle impose son modèle sans chercher à tout prix leur approbation, au risque d'être critiquée, voire de jouer en marge de la légalité ?

#### **4.1.5 Spotify en bref**

La figure suivante offre une synthèse du contexte dans lequel se trouve Spotify ainsi que des différents éléments du modèle d'affaires identifiés dans ce chapitre et classifiés selon le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010).

**Figure 4.5 : Le modèle d'affaires de Spotify selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)**

**Contexte**

- Numérisation de la musique et Internet
- Crise de l'industrie de la musique
- Piratage, particulièrement présent en Suède et ancré dans les habitudes des mélomanes
  - Industrie structurée en oligopole (*majors*)
  - Contraintes légales
- Vive concurrence dans le domaine des services musicaux en ligne

<b>Partenaires clés</b>	<b>Activités clés</b>	<b>Proposition de valeur</b>	<b>Relation clients</b>	<b>Segmentation client</b>
Maisons de disques Agrégateurs Artistes Annonceurs et commanditaires Consommateurs (création collective de valeur) Facebook Développeurs (création collective de valeur) Les investisseurs en capital de risque	Acquisition de répertoire Négociation de contrat avec les maisons de disques et les agrégateurs Création et partage de listes d'écoute, réseautage social, blogue, forum Recrutement d'annonceurs et de commanditaires et gestion de la relation	Trois forfaits d'abonnement, dont un gratuit Plus-value par rapport au piratage Légalité Orientation demande Diversité des usages Expérience Création collective de valeur Partage Découverte	Personnalisée Instantanée Réel dialogue	Clients répartis dans treize pays Trois dispositions à payer Clients avec une grande diversité de goûts musicaux Clients « sociaux », i.e. déjà présents sur les réseaux sociaux, actifs sur les blogues et les forums Certains clients familiers avec le piratage
	<b>Ressources clés</b> Musique Ressources humaines juridiques Données sur les consommateurs Réseaux sociaux et tout ce qui permet d'y accéder		<b>Canaux</b> Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, You Tube, Flickr) Site Web, traduit dans toutes les langues des pays où le service est présent Blogue et forum	
<b>Coûts de structure</b> Acquisition du répertoire : négociation de contrats, redevances payées aux ayants droit, actions accordées aux <i>majors</i> et à Merlin Développement et maintien du service de musique en transmission sur demande et des infrastructures qui le soutiennent Entretien des relations avec les consommateurs			<b>Recettes</b> Recettes récurrentes : abonnements et recettes publicitaires Transactions uniques : téléchargements de pièces et d'albums Investisseurs en capital de risque et commanditaires	

## **4.2 Analyse du cas Spotify**

### **4.2.1 Introduction**

Nous avons vu dans la présentation du cas Spotify que le modèle d'affaires de cette entreprise ne rentabilise pas encore la valeur qu'il crée, mais qu'il semble en voie d'y parvenir. En effet, sa rapide ascension, son soutien par des investisseurs en capital de risque, son expansion à l'international, notamment son arrivée récente en Allemagne et aux États-Unis, deux des trois plus importants marchés en termes de consommation musicale, et l'adhésion croissante des internautes à ce service, grâce au partenariat avec Facebook, entre autres, donnent tout lieu de croire que ce modèle, si les contrats qui lui permettent de donner accès à un tel répertoire de musique restent les mêmes, connaîtra une meilleure performance dans les années à venir.

Cette analyse se penche sur les raisons qui permettent d'expliquer la performance du modèle d'affaires de Spotify et sa capacité que l'on anticipe à rentabiliser la valeur qu'il crée ainsi que sur les raisons qui justifient qu'il n'y parvienne pas encore et qui pourraient laisser appréhender un éventuel échec. Elle répond ainsi à la seconde question de recherche : Comment ces modèles d'affaires parviennent-ils à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?

Nous nous intéresserons d'abord au contexte dans lequel est né Spotify, marqué par la crise de l'industrie de la musique et le piratage, et à la façon dont cette entreprise l'a embrassé et s'en est inspiré pour tirer de la valeur de son adéquation avec lui. Nous verrons ensuite que l'entreprise a su miser sur le potentiel de rassemblement d'Internet pour mettre en place un nouveau contrat social client-entreprise, duquel elle parvient à tirer de la valeur, notamment parce qu'elle comprend bien les motivations des clients à contribuer à la proposition de valeur de l'entreprise. En plus de ces motivations, nous poserons que le leadership de Daniel Ek, qui s'exerce non seulement au sein de son entreprise, mais également à l'extérieur de celle-ci, auprès de ses différents partenaires et de ses clients, a un rôle à jouer dans le désir qu'ont ces derniers de participer à la proposition de valeur de Spotify, en vue de réaliser la vision que cette entreprise incarne. Nous suggérerons également que c'est parce que Spotify a su sélectionner certains éléments de son modèle d'affaires – les réseaux sociaux comme canaux et les commanditaires comme partenaires – de façon à ce qu'ils se trouvent en adéquation avec les caractéristiques du produit qui est en son centre, la musique numérisée, que son modèle a tant de succès. Enfin, pour expliquer que Spotify ne soit pas encore parvenu à la

rentabilité malgré ce succès, nous ferons intervenir les limites de son modèle de revenus et la difficulté d'atteindre la rentabilité dans une industrie de la musique où certains acteurs dont dépend Spotify sont réfractaires au changement. Nous ferons également ressortir les défis qui attendent cette entreprise pour l'avenir.

#### **4.2.2 Crise de l'industrie de la musique et piratage : l'art d'embrasser son contexte**

Le piratage a, depuis la fin des années 1990, redéfini la façon dont les internautes consomment de la musique et la valeur qu'ils y accordent. Alors que la plupart des grands acteurs de l'industrie de la musique accusent le téléchargement illégal d'être responsable de la crise qu'ils traversent et tentent de le combattre, Spotify s'en inspire pour présenter un modèle d'affaires en adéquation avec un contexte d'affaires à jamais marqué par ce phénomène.

##### i) S'inspirer du piratage pour répondre mieux que les alternatives légales et illégales à la demande des internautes

Spotify a choisi de s'inspirer du piratage plutôt que de le contrer, parce qu'il lui semble répondre mieux que les offres légales aux attentes et besoins des internautes. En reprenant pour son infrastructure technologique les meilleurs éléments des plateformes de téléchargement illégal et en présentant des caractéristiques comme une logique d'accès plutôt que de propriété, la mise à profit de la participation des internautes et l'option de la gratuité, le modèle de Spotify correspond à ce à quoi les internautes se sont habitués avec le téléchargement illégal et la possibilité d'obtenir une grande part de ce qu'ils veulent d'un simple clic, en tous temps et en tous lieux. Parce qu'il est orienté vers la demande des internautes, Spotify représente de la valeur pour eux.

Cette capacité à identifier et à répondre directement à la demande des internautes à l'égard de la musique constitue l'une des composantes les plus distinctives de Spotify par rapport aux autres alternatives légales de consommation de musique sur Internet. Tandis que partout dans le monde, les *majors* s'obstinent à démoniser le piratage et à imposer aux internautes de consommer leur musique en ligne de la même façon qu'ils la consommaient hors ligne, Spotify arrive avec une offre qui s'accorde aux habitudes de consommation développées par les internautes avec le piratage, qui se trouve en adéquation avec son contexte. Spotify se met à l'écoute des internautes et leur donne ce qu'ils veulent plutôt que de tenter de leur imposer un mode de consommation qui a déjà assuré la

bonne santé financière de l'industrie de la musique, mais pour lesquels les gens ne sont plus enclins à payer. Spotify représente donc plus de valeur pour les internautes que les autres alternatives légales.

En plus de répondre à la demande au même titre que le fait le piratage, Spotify offre un certain nombre de plus-values par rapport à celui-ci, soit une infrastructure technologique qui surpasse les plateformes de téléchargement illégal existantes, une présence sur de multiples plateformes, y compris les plateformes mobiles, et une offre légale qui permet aux internautes d'accéder librement, et selon le modèle qui leur convient, à de la musique sur Internet, sans enfreindre les lois. Spotify représente donc plus de valeur pour les internautes que les offres illégales.

Bref, en s'inspirant du piratage pour répondre mieux que les alternatives légales aux attentes des internautes, mais en présentant des plus-values par rapport aux offres illégales et gratuites à partir desquelles se sont créées ces attentes, Spotify rend les clients enclins à adhérer à sa proposition de valeur, voire à payer pour elle, et avance ainsi dans la voie de la rentabilité.

ii) Créer une communauté créatrice de valeur

Là où l'inspiration du piratage participe également à la capacité de Spotify à rentabiliser la valeur créée, c'est dans la création d'une communauté autour de l'entreprise et dans la participation de cette communauté à la création de valeur. Les communautés de téléchargement illégal reposent essentiellement sur la collaboration des internautes, qui travaillent ensemble pour créer une offre accessible à tous les autres internautes, sans aucune autre rémunération que le sentiment de participer à quelque chose de plus grand que soi, à un nouveau système de diffusion de l'offre culturelle.

Inspiré de ce fonctionnement, le modèle de Spotify mise sur cette capacité des internautes à agir en commun. Sur son site Web, sur les réseaux sociaux, sur le forum, Daniel Ek et ses employés construisent la communauté Spotify. Par la relation personnalisée qu'ils entretiennent avec leurs clients – d'emblée actifs sur les réseaux sociaux pour la plupart, certains familiers avec le piratage et les communautés virtuelles – ils les mobilisent autour de la mission de l'entreprise, celle de rendre la musique la plus accessible qui soit. Puis, ils font intervenir la création collective de valeur, c'est-à-dire qu'ils misent sur la capacité des internautes à participer à la valorisation des services offerts par Spotify et de son répertoire, tant par la conception de nouvelles applications que par le partage de

commentaires quant à ces applications, par la création de listes d'écoute et par l'entraide que les utilisateurs du service s'offrent sur le forum de l'entreprise.

La valeur apportée par les membres de la communauté, bien qu'elle ne se compte pas nécessairement en termes monétaires, participe à la visibilité de Spotify sur les réseaux sociaux, fidélise les clients en leur faisant sentir qu'ils contribuent à la réalisation d'une mission qui les dépasse, enrichit l'offre du service et réduit certains coûts, ce qui participe à placer l'entreprise sur la voie de la rentabilité. Cette idée qu'une communauté de clients peut contribuer à la rentabilisation de la valeur créée par une entreprise fera l'objet d'un approfondissement dans la section suivante (4.2.3).

En somme, on peut s'expliquer la performance de Spotify par le fait que cette entreprise arrive dans une industrie en crise avec une offre légale qui, parce qu'elle embrasse les sources de la crise plutôt que de lutter contre elles – parce qu'elle s'inspire du piratage plutôt que de chercher à le contrer, parce qu'elle répond à la demande des internautes pour un accès libre, gratuit et instantané à toute la musique plutôt que de leur imposer un ancien modèle et parce qu'elle mise sur la capacité des internautes, notamment révélée par le piratage, à s'unir en communauté pour contribuer à la proposition de valeur de l'entreprise – se trouve en adéquation avec ce contexte et en vient à dépasser les modèles d'affaires ébranlés par le piratage.

### **4.2.3 Les clients : l'art de créer un nouveau contrat social clients-entreprise**

Nous avons vu avec les communautés de piratage qu'Internet permet à des individus de se regrouper pour atteindre un but commun et créer de la valeur. Si ce potentiel d'Internet peut être exploité par des communautés qui s'adonnent à des activités illicites, c'est qu'il peut aussi être mis au profit d'entreprises tout à fait légales. Cette mise à profit est susceptible de révolutionner le rôle attribué aux consommateurs et leurs relations avec l'entreprise. En effet, bien que la consommation n'ait jamais été une activité totalement passive – une part d'interprétation, de choix, de discernement est toujours laissée aux consommateurs – les entreprises peuvent avec Internet donner à leurs consommateurs un rôle plus dynamique, actif, voire participatif en raison des moyens technologiques qui permettent l'interaction entre ceux-ci et l'entreprise. L'entreprise doit cependant savoir tirer de la valeur de cette interaction en l'organisant adéquatement. Voyons comment Spotify y parvient, en faisant prendre à cette interaction trois formes qui lui sont profitables, et intéressons-nous aux motivations qui poussent les clients à adhérer à ce nouveau contrat social entre eux et l'entreprise.

i) Faire jouer aux clients des rôles créateurs de valeur

Chez Spotify, le consommateur peut être un **interlocuteur** de l'entreprise, en donnant à celle-ci son avis sur les applications et sur les autres aspects de ses services, ce qui permet à l'entreprise de s'ajuster en temps réel à la demande et de mieux atteindre son marché. Lorsqu'ils partagent leur avis avec l'entreprise sur une plateforme publique de communication, comme le sont Facebook et Twitter, ou lorsqu'ils partagent avec leurs amis sur ces plateformes les morceaux qu'ils écoutent, les consommateurs jouent également un rôle de **relais**, en ce qu'ils font ainsi circuler l'information sur les produits et services et qu'ils sont ainsi susceptibles d'influencer les opinions et les pratiques d'autres consommateurs et éventuels clients. Cette participation peut également être de l'ordre de la **création** chez Spotify, par la publication de listes d'écoute et par la possibilité, grâce aux interfaces de programmation, de concevoir de nouvelles applications pour le service.

Dans le domaine des arts et de la culture, le concept de « spect-acteur » a été amené pour désigner de pareilles interactions, qui s'expriment dans ce domaine par l'inclusion du public dans le processus créatif (Poissant, 2006). Le « spect-acteur » est amené à interagir avec l'œuvre au moyen de dispositifs et d'interfaces, comme des capteurs, des enregistreurs, des actionneurs, des transmetteurs, des diffuseurs et des intégrateurs, qui lui permettent d'interagir avec les autres et avec son environnement en vue de participer à créer l'œuvre : « Le visiteur n'est plus simple regardeur. Il doit agir pour que l'œuvre se révèle [...] » (Poissant, 2006, p. 221). Pour Poissant, ce phénomène d'interactivité entre le spectateur et l'œuvre ou l'artiste n'est qu'une manifestation d'un nouveau paradigme qui dépasse largement le domaine des arts, d'un nouveau contrat social, d'une nouvelle façon de penser notre rapport au monde et aux autres membres de la société, dans lequel on sollicite la participation et l'avis des gens, à divers degrés. Les avancées technologiques actuelles, comme Internet, la numérisation et les réseaux sociaux, contribuent à mettre en œuvre ce nouveau contrat social. Pour le représenter dans le domaine de la consommation au sens large, on parle du « consommacteur » : « L'internaute n'est plus un consommateur passif, il peut aussi se faire réalisateur, auteur ou journaliste. Un "consomm-acteur" » (Rébillard, 2008).

La sollicitation de la participation des clients à la création de valeur chez Spotify semble particulièrement représentative de ce nouveau contrat social et le consommateur idéal de Spotify est en fait un « consomm-acteur » en ce qu'il profite non seulement des produits et services de l'entreprise mais qu'il adopte en plus un rôle d'interlocuteur, de relais ou de créateur. L'adoption de

ces rôles contribue à la création de valeur de l'entreprise et l'aide à prospérer. En comprenant mieux la demande grâce au dialogue qu'elle entretient avec les consommateurs dans leur rôle d'interlocuteur, Spotify est en mesure de mieux y répondre et est ainsi susceptible d'augmenter le nombre de ses clients et de les fidéliser. En bénéficiant d'une meilleure circulation de sa proposition de valeur, sur les réseaux sociaux notamment, grâce au rôle de relais assumé par les consommateurs, l'entreprise étend sa portée, se fait connaître, accroît son marché. Lorsque des consommateurs jouent un rôle de création et lui fournissent des listes d'écoute et de nouvelles applications, sa proposition de valeur est bonifiée et diversifiée et est susceptible de rejoindre, à moindre coût, un plus large public. Ainsi, Spotify fait jouer à ses clients des rôles créateurs de valeur qui contribuent à la rentabilisation de la valeur créée.

#### ii) Comprendre les motivations des internautes

On peut se demander quelles motivations poussent des consommateurs à investir du temps et de l'énergie dans la participation à la création de valeur de Spotify ou, en d'autres termes, à adhérer à ce nouveau contrat social. Identifier ces motivations permet de mieux comprendre cette participation afin de pouvoir la générer dans d'autres contextes.

1) *La personnalisation.* Il apparaît d'abord clair que la participation des internautes que rend possible Spotify confère à ceux-ci l'avantage de pouvoir personnaliser les services de l'entreprise, de pouvoir les adapter à leurs besoins. En donnant leur avis, ils peuvent orienter l'entreprise pour que ses produits et services leur correspondent mieux. Les listes d'écoute leur permettent d'accéder directement à un ensemble de pièces musicales qu'ils veulent entendre l'une à la suite de l'autre, dans un ordre et un contexte précis. Ceux qui sont en mesure de concevoir des applications amènent des façons d'exploiter l'offre de Spotify par des moyens nouveaux, qui répondent à des besoins spécifiques qu'ils ont identifiés. Bref, cette possibilité d'améliorer en les personnalisant les services offerts par Spotify est certes un facteur notable de motivation à participer. Elle fait en sorte que ces services, parce qu'ils se trouvent en adéquation avec ce que désirent les consommateurs, représentent une plus grande valeur pour eux. Elle les rend de ce fait plus enclins à payer pour accéder à Spotify et à cette possibilité de bénéficier de services à leur goût et à leur image.

2) *L'expression de l'identité.* S'il est si motivant de personnaliser cette offre, c'est que la personnalisation permet aussi aux consommateurs d'affirmer leur identité. En partageant leurs listes

d'écoute sur Facebook et Twitter, en donnant publiquement leur avis sur une application ou sur un autre aspect des services de Spotify, en apportant de l'aide à d'autres utilisateurs sur le forum de support, par exemple, les clients affirment une part de ce qu'ils sont. Laurence Allard (2009) parle, avec Internet, d'un âge des cultures expressives, où les possibilités de partage et de communication, notamment les plateformes d'échange pair-à-pair, les blogues et les réseaux sociaux, se présentent comme autant de possibilités pour l'individu contemporain :

[...] d'expérimenter et d'explorer des réponses plurielles à la question « Qui suis-je ? » à un moment où les réponses « toutes faites » ne sont plus disponibles. En s'exprimant sur Internet via les forums, les blogs, les médias sociaux tout en créant de petits objets expressifs multimédias comme des vidéos, des photos, des playlists, les individus ont la possibilité d'explorer en stylisant celle ou celui qu'il pense ou voudrait être, de l'exposer et en retour d'espérer des formes de validation intersubjective et de reconnaissance par autrui du caractère authentique de ce bricolage « esthétique-identitaire » [...] (Allard, 2009).

Qui plus est, la musique est l'un des biens les plus liés à l'identité, tel que mentionné dans le cas Spotify. Rappelons qu'en tant que bien culturel, la musique est un bien symbolique, « porteur d'identité, de valeurs et de sens » (UNESCO, 2001, cité par Ménard, 2004, p. 27). Elle permet aux mélomanes, lorsqu'ils s'associent à une chanson, à un album, à un style musical ou à l'œuvre d'un artiste, de s'associer à cette valeur, à cette identité, à ce sens, pour ainsi affirmer ce qu'ils sont à travers ce qu'ils écoutent. Ainsi, parce que la proposition de Spotify permet aux consommateurs d'exprimer leur identité par le partage de ce qu'ils écoutent ainsi que par le partage de leur façon personnalisée d'écouter de la musique, elle représente une plus grande valeur pour eux et les rend plus enclins à payer pour accéder à Spotify et à cette possibilité de mettre de l'avant leur identité.

En somme, en exploitant le potentiel de rassemblement d'Internet, Spotify parvient à impartir certaines activités créatrices de valeur et à diminuer certains de ses coûts en faisant jouer à ses clients des rôles qui relèvent d'un nouveau contrat social entre l'entreprise et le client. Dans ce contrat, les consommateurs ne sont plus réduits à choisir parmi ce qui leur est proposé ; ils ont la possibilité d'intervenir sur les produits et services qui leur sont offerts, tant pour leur bénéfice que pour celui de l'entreprise, à condition que celle-ci sache mettre cette intervention à profit.

C'est le cas de Spotify, qui a organisé son système pour faire jouer à ses clients des rôles qui génèrent concrètement de la valeur pour l'entreprise et qui incitent du même coup les clients qui les jouent à adhérer aux services de l'entreprise, voire à payer pour y accéder, parce qu'ils en tirent des bénéfices. C'est qu'en contrepartie de leur participation à la création de valeur de l'entreprise, les

internauts ont la possibilité de personnaliser les services qu'ils utilisent afin qu'ils répondent mieux à leurs besoins et d'exprimer leur identité en mettant publiquement de l'avant la musique qu'ils écoutent et la façon dont ils l'écoutent.

On peut tout de même se demander si la possibilité de personnaliser les services et d'exprimer son identité sont suffisants pour exploiter le potentiel de rassemblement d'Internet, pour inciter les clients à adhérer à ce nouveau contrat social entre eux et l'entreprise ainsi que pour orienter leurs activités participatives de façon à ce qu'elles créent de la valeur pour l'entreprise. Dans le cas de Spotify, il semble que la présence de Daniel Ek qui, par la relation personnalisée et amicale qu'il entretient avec les internautes, par le dialogue qu'il engage avec eux, les mobilise autour d'un but commun, soit celui de rendre la musique la plus accessible qui soit, constitue une autre condition à la bonne mise en œuvre de ce nouveau contrat social qui participe à la rentabilisation de la valeur créée par Spotify.

#### **4.2.4 L'homme derrière Spotify : l'art d'exercer un leadership créateur de valeur**

Penchons-nous maintenant sur la possibilité que le leadership de Daniel Ek soit l'un des éléments qui permette d'expliquer la capacité de Spotify à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation. On associe généralement le leadership d'un dirigeant d'entreprise à ce qu'il exerce au sein de son entreprise. Or, le leadership de Daniel Ek s'exerce aussi et surtout à l'extérieur de celle-ci. D'une part, son leadership lui a permis de se rallier un associé, des investisseurs en capital de risque, des ayants droit de la musique, des annonceurs et des commanditaires, qu'il a convaincus de croire en une nouvelle façon de concevoir la diffusion et la consommation de musique. Sans cela, il n'aurait pas été possible de construire la proposition de valeur de Spotify. D'autre part, et c'est là où le leadership de Daniel Ek se distingue d'autres formes de leadership exercées par des dirigeants d'entreprise et apporte une valeur supplémentaire, il s'exerce aussi auprès des clients regroupés en une communauté sur Internet, qu'il incite non seulement à souscrire aux services de Spotify, mais également à participer à la création de valeur de l'entreprise grâce aux possibilités de partage et de communication offertes par Internet et la numérisation.

En nous inspirant de la théorie des traits et de la théorie des styles de leadership (Northouse, 2004), nous verrons dans cette section que Daniel Ek présente de multiples caractéristiques propre aux leaders. Un leadership qui s'exerce auprès des partenaires, pour créer de la valeur pour l'entreprise,

ainsi qu'auprès des clients, pour les faire adhérer au nouveau contrat social avec celle-ci et participer à rentabiliser la valeur créée.

i) Les traits du leadership de Daniel Ek

La documentation qui porte sur Spotify dépeint Daniel Ek comme un bourreau de travail, infatigable, fonceur, toujours en quête d'améliorer ce qu'il crée, de se dépasser. Autrement dit, dans tout ce qu'il entreprend dans les domaines de l'informatique et de la musique, Daniel Ek est un passionné, la **passion** pouvant être définie comme une « vive inclination vers un objet que l'on poursuit, auquel on s'attache de toutes ses forces » (Le Petit Robert, 2007). Il se jette corps et âme dans ce qui le passionne, avec grandiosité, persuadé que rien ne peut le freiner : le lancement d'une entreprise de création de site web à 14 ans, son poste de CEO chez uTorrent, le programme qu'il conçoit pour TradeDoublor, puis la conception et le lancement de Spotify. Le désir, voire l'obsession avec lesquels il cherche aujourd'hui à toujours améliorer le système qui sous-tend Spotify afin qu'il se distingue des autres services de musique en ligne sont également représentatifs de cette passion, qui est communiquée aux clients et partenaires par la façon dont son système répond toujours mieux à leurs attentes.

Son service se démarque effectivement à plusieurs égards de ce qui existe sur le marché de la musique enregistrée. Le prix, l'efficacité, l'intégration sociale et la logique d'accès plutôt que de propriété ont été soulignés comme des caractéristiques que le distinguent des autres services de musique en ligne. Mais au-delà de ces caractéristiques, c'est la **vision** dont Spotify est porteur, une vision autre de ce que doivent être la diffusion et la consommation de musique, qui lui donne son caractère distinct et qui est susceptible de rallier tout ceux qui, dans cette industrie, ont le goût d'autre chose, d'un nouveau modèle. Daniel Ek a compris les avantages que les mélomanes trouvent aux plateformes de téléchargement illégal, un accès libre, gratuit et instantané à toute la musique, et il a choisi de se les rallier en leur donnant ce à quoi ils ont pris goût et en allant même jusqu'à incarner la cause de l'accès libre à la musique qui s'est développée sur ces plateformes dans la mission de son entreprise : « Permettre aux gens d'écouter la musique qu'ils souhaitent, quand et où ils le souhaitent ». En réalisant cette mission, il met de l'avant une vision beaucoup plus large que son entreprise, une vision de ce que doit devenir le fonctionnement de l'industrie de la musique dans son ensemble, en accord avec les comportements des internautes.

Cette compréhension qu'a Daniel Ek des internautes qui refusent d'obéir à un système de consommation de la musique instauré avant Internet et imposé par les acteurs en place de l'industrie lui permet de se rallier ces internautes, envers et contre ces acteurs en place, et est en ce sens révélateur d'une **propension à aller à contre-courant** qui contribue à son leadership. Réaliser de grandes choses, qui plus est à contrecourant, ne se fait cependant pas sans heurts. Patricia Pitcher parle des leaders comme des anticonformistes, qui aiment la complexité, sont intuitifs, ont accès à leur imagination et peuvent rompre avec les formes conventionnelles pour en créer de nouvelles. Ils nous forcent, bien souvent, à changer nos façons de voir. En revanche, ils sont enclins au découragement et à la dépression ou à l'hyperthymie, ou même à une combinaison cyclique des deux, la cyclothymie : « Après tout, il n'est pas facile de défier les conventions » (Pitcher, 1997, p. 23). Or, bien qu'il soit susceptible de la côtoyer, la dépression ne prend jamais le dessus dans le parcours de Daniel Ek. C'est qu'il fait preuve d'une grande **résilience**. Il sait faire face aux difficultés et construire à partir d'elles.

Ce qui l'aide à faire face à l'adversité, c'est la **souplesse**. Dany Miller, dans *Le paradoxe d'Icare*, nous apprend d'ailleurs que pour transformer sa vision en une réalisation concrète et, surtout, durable, le leader doit savoir adapter, modifier et faire évoluer cette vision et les moyens à prendre pour l'atteindre. Il soutient que « les facteurs mêmes qui sont à l'origine du succès – une stratégie bien pensée et éprouvée, une direction assurée ou une culture d'entreprise dynamique – ainsi que leurs effets combinés peuvent aussi mener à l'échec s'ils sont poussés à l'extrême » (Miller, 1992, p. 6). Par exemple, la tendance de Daniel Ek à remettre en question les paradigmes de l'industrie de la musique et à aller à contre-courant de celle-ci, à l'origine du succès de Spotify, mais qui pourrait aussi bien mener l'entreprise à sa perte, se voit modérée par la nécessité de conclure des licences avec les *majors*. Ek accepte certains compromis, comme les limitations d'écoute et le partage des actions de l'entreprise, pour parvenir à ces ententes.

Sa résilience et sa souplesse, Daniel Ek les doit en partie à ceux qui l'accompagnent dans cette aventure, à commencer par Martin Lorentzon et Sean Parker, que l'on peut considérer comme des mentors. Sa **capacité à s'entourer de mentors**, soit de gens plus expérimentés que lui, qui tempèrent ses ardeurs, lui donnent le recul de prendre les bonnes décisions et lui procurent des ressources auxquelles il n'aurait pas lui-même accès, bref des gens qui le complètent bien, contribuent sans aucun doute au bon exercice de son leadership et au succès de son modèle. Les

réactions de Daniel Ek aux difficultés personnelles et professionnelles qu'il rencontre et la façon dont il s'entoure pour les surmonter en disent long sur la façon dont Spotify pourrait se développer dans l'avenir et sur la résilience dont il fera preuve pour mener son entreprise à la rentabilité.

ii) Un leader transformationnel

Non seulement ces traits du leadership de Daniel Ek, qui s'exerce auprès des partenaires comme des clients, contribuent directement au succès de son modèle d'affaires et laissent entrevoir qu'il persévèrera dans cette direction, mais son style de leadership aussi. Pour les mentors et autres collaborateurs qui l'appuient, pour les internautes et consommateurs de musique, pour les ayants droit et artistes qui se rallient derrière lui ainsi que, on peut le supposer, pour ses employés, Daniel Ek semble être un leader transformationnel. Northouse (2004, p. 177) associe quatre traits à ce style de leadership : la considération individuelle, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirationnelle et l'influence idéalisée (ou charisme).

On peut avancer que Daniel Ek a de la considération pour tous ceux qui le suivent, jusqu'à ses clients, avec lesquels il garde la communication ouverte. Son leadership s'exerce donc bien au-delà de la relation interne dirigeant-employé habituellement étudiée dans la théorie du leadership transformationnel (Northouse, 2004). Ek entretient un dialogue avec ses clients via les réseaux sociaux, se soucie de ce qu'ils ont à dire et accorde du crédit à ce qu'ils peuvent apporter à la proposition de valeur de Spotify, par les listes d'écoute qu'ils créent et les commentaires qu'ils émettent, par exemple. Il entretient également une relation personnalisée avec les artistes, qui lui rendent visite dans les bureaux de l'entreprise et qui s'affichent auprès de lui et exposent ainsi leur appui à Spotify.

Pour tous ceux qui le suivent, Ek offre une forme de stimulation intellectuelle, en ce qu'il remet en question les idées et façons de faire établies. Il encourage la créativité de ceux qui le suivent, par exemple en sollicitant le développement continu d'applications qui permettent de valoriser le répertoire de Spotify. Il les motive également, en ce qu'il articule une vision nouvelle qui interpelle les internautes, les investisseurs, les artistes et autres ayants droit dans le contexte de la crise de l'industrie de la musique et qu'il incarne un espoir pour cette industrie.

Sa vision de l'industrie de la musique et de ce que doit être Spotify, Ek est capable de la communiquer, de la faire accepter, de la concrétiser et il donne à ceux qui le suivent, même aux consommateurs, les moyens de contribuer à la réaliser. Il exerce ainsi de l'influence, ou du charisme, puisqu'il leur offre un sens de la mission, de ce qu'ils ont à faire pour participer à la redéfinition de cette industrie. En effet, le charisme décrit essentiellement la capacité à amener les autres à vouloir suivre la vision que l'on met de l'avant (Northouse, 2004, p. 177).

En somme, à la lumière de cette section, on peut avancer que le leadership de Daniel Ek est une composante importante du succès du modèle d'affaires de Spotify. La passion qu'il communique par sa façon de travailler et de développer Spotify, la vision qu'il met de l'avant à un moment où l'industrie de la musique en a besoin, sa propension à aller à contrecourant de l'industrie pour se rallier les consommateurs, sa résilience et sa souplesse face aux difficultés de même que sa capacité à s'entourer de mentors, le tout dans le cadre d'un leadership transformationnel qui s'adresse tant aux consommateurs qu'à ses partenaires, permettent à Daniel Ek de présenter durablement un modèle d'affaires qui se distingue.

Ces traits et ce style de leadership lui permettent d'aller chercher, auprès des ayants droit, le répertoire nécessaire pour que Spotify représente de la valeur, et auprès des investisseurs, les ressources nécessaires à sa viabilité financière. Ils lui permettent aussi de se rallier les clients qui, interpellés par la vision incarnée par Spotify et par son fonctionnement, sont prêts à y adhérer et à contribuer à sa proposition de valeur. C'est que par son leadership, Daniel Ek fait sentir aux clients qu'il les comprend, qu'il travaille pour eux, qu'il sert leurs idéaux, mais aussi qu'il a besoin d'eux. Il va les chercher là où ils se trouvent, sur Internet, et par les canaux et les modes d'entrée en relation appropriés. Bref, dans un contexte où partenaires et clients peuvent tout autant être mis à profit dans la création de valeur de l'entreprise, grâce aux possibilités de communication qu'offre Internet dans le cas de ces derniers, le leadership semble être au cœur du succès du modèle d'affaires de Spotify.

#### **4.2.5 L'intégration sociale : l'art d'exploiter le potentiel social et identitaire de la musique**

On l'a dit dans le cas Spotify, la musique est l'un des objets les plus sociaux qui existent : les gens aiment se partager de la musique, s'en parler, s'en faire découvrir. Ce faisant, ils mettent de l'avant leurs goûts et expriment leur identité. Au même titre que l'on peut porter un chandail ou un macaron de son groupe préféré pour mettre de l'avant qui l'on est et ce que l'on aime, on peut sur Internet, et

particulièrement sur les réseaux sociaux, communiquer à tous ses contacts ce que l'on écoute et s'afficher comme adepte de tel groupe ou de tel style musical.

Ainsi, dans un contexte où, avec Internet, les possibilités de mise en relation et d'interactions sont inégalées, Spotify a misé sur ce potentiel social et identitaire de la musique en intégrant sa proposition de valeur aux réseaux sociaux et en s'associant avec des marques pour aller chercher davantage de consommateurs et avancer dans la voie de la rentabilité. Autrement dit, par le choix de certains de ses canaux (réseaux sociaux) et de ses partenaires (annonceurs et commanditaires), l'entreprise a conçu un modèle d'affaires en adéquation avec le potentiel social et identitaire du produit qui est en son centre, la musique.

i) S'intégrer aux réseaux sociaux pour répondre au besoin d'affirmation identitaire des clients

En signant un partenariat avec Facebook, Spotify a acquis de la visibilité sur une plateforme déjà fréquentée par plus de 900 millions d'utilisateurs actifs. Cela lui a permis de renforcer le lien de fidélité avec certains de ses clients et d'accéder à des clients potentiels qui n'auraient pas nécessairement été au courant de l'existence de Spotify autrement que sur Facebook ou qui n'auraient pas vu l'intérêt de s'y inscrire sans cette association des deux services qui contribuent, chacun à leur façon, à leur affirmation identitaire.

Cette association entre Facebook et Spotify n'aurait pas connu un tel succès si la musique ne présentait pas de telles qualités sociales et identitaires et si Spotify n'avait pas conçu son système de façon à favoriser l'exploitation de ces qualités sur Facebook. Les utilisateurs de Spotify ont effectivement comme option de publier automatiquement sur leur babillard Facebook ce qu'ils écoutent dans Spotify, cette information apparaissant alors dans le fil de nouvelles de leurs amis. Ainsi, les clients de Spotify achètent non seulement un accès à un immense répertoire de musique lorsqu'ils s'abonnent à ce service ; ils achètent également un moyen d'affirmer leur identité auprès de leurs amis.

Ceux de ces amis Facebook qui sont utilisateurs de Spotify peuvent alors écouter les morceaux, tandis que ceux qui ne le sont pas se sentent incités à adhérer au service. Quel autre produit peut être aussi facilement partagé sur les réseaux et inciter à ce point à la consommation ? On peut partager le titre et la bande-annonce d'un film que l'on a vu, le titre ou le résumé d'un livre que l'on lit, ou même la

marque et la photo de la voiture que l'on conduit. Mais on ne peut pas, comme avec une pièce que l'on écoute sur Spotify, partager aussi facilement sur les réseaux sociaux l'expérience de voir ce film, de lire ce livre et surtout pas de conduire cette voiture.

Cette possibilité de rendre facile le partage de l'expérience d'écouter une pièce de musique est un atout considérable pour une entreprise dont le produit est, rappelons-le, un bien d'expérience. On ne connaît pas la valeur d'un bien d'information comme l'est la musique avant de l'avoir expérimenté. Permettre aux clients actuels d'expérimenter ce que leurs amis qui sont aussi clients de Spotify écoutent les incite à accroître leur utilisation du service, voire à s'abonner à l'une des offres payantes afin de se départir des limitations de l'offre gratuite. Leur permettre de partager leur expérience d'écoute accroît également la visibilité et l'attrait de ce service pour tous les clients potentiels. C'est donc parce que Spotify vend un accès à de la musique que son intégration à Facebook lui est si profitable en matière d'acquisition et de rétention de clients et qu'elle contribue à la rentabilisation de la valeur qu'elle crée.

La présence sur les autres réseaux sociaux tels Twitter, YouTube et Flickr, bien que moins spectaculaire en matière d'acquisition de nouveaux clients, relève aussi de cette faculté qu'à Spotify d'exploiter le potentiel d'Internet en matière de mise en relation des individus tout en mettant à profit les caractéristiques sociales et identitaires de la musique. Elle participe donc aussi à son expansion et à son succès.

ii) S'associer avec des marques pour faire rejaillir sur elles la valeur sociale et identitaire de la musique

Pour une marque, s'associer avec un service de musique présente de nombreux avantages, car la musique, au contraire d'autres types de biens, est porteuse de valeurs, d'identité et de sens, qu'elle fait rejaillir sur la marque en question. Celle-ci augmente ainsi sa valeur, se donne une autre teneur, plus susceptible de susciter l'identification. Internet amplifie ces avantages, en accroissant leur portée, notamment sur les réseaux sociaux, ou en permettant de mieux les cibler. L'information que Spotify récolte sur ses clients (des données démographiques, géographiques ainsi que des données sur leurs goûts) ajoute encore de la valeur à ces associations, en ce que Spotify peut offrir aux marques la possibilité de savoir quel public elles rejoignent en s'associant à ce service et d'ainsi mieux cibler leurs campagnes.

Pour sa part, Spotify sait miser sur la teneur du produit qu'elle offre, la musique, et sur le potentiel d'Internet pour que les partenariats qu'elle réalise avec des marques lui permettent d'aller chercher d'autres clients et de générer des revenus supplémentaires. Par exemple, dans l'entente qui lie Spotify à Coca-Cola, cette dernière intégrera un lecteur Spotify sur sa page Facebook ainsi que sur la page d'accueil de son site web, qui fera jouer toutes les œuvres musicales qui font référence à la marque. Ce genre de partenariat étend la portée de Spotify au-delà des marchés habituellement ciblés par l'entreprise et fait connaître le service par toujours plus de gens, à commencer par les quarante millions d'adeptes que compte la page Facebook de Coca-Cola.

Bref, la musique est un produit social, porteur d'identité, de valeurs et de sens. C'est aussi un bien d'expérience. Or, c'est parce que Spotify offre de la musique que s'y associer représente de la valeur pour des marques et des réseaux sociaux. C'est parce qu'elle offre de la musique que ces associations avec des réseaux sociaux et avec des marques lui permettent d'acquérir de la visibilité et de la clientèle. On peut donc retenir que l'intégration sociale et l'association avec des marques ne sont pas nécessairement des voies à suivre dans l'absolu pour une entreprise dont le modèle d'affaires fait face aux défis d'Internet et de la numérisation. Il faut plutôt retenir que Spotify a su concevoir, en misant sur les possibilités de partage et de mise en relation offertes par Internet et par la numérisation, un modèle d'affaires en adéquation avec les caractéristiques du produit qu'elle offre et que cette adéquation pourrait prendre une toute autre forme dans le cas d'un autre produit.

#### **4.2.6 Les contraintes à la rentabilité du modèle d'affaires de Spotify**

L'industrie de la musique est particulièrement instable présentement et le contexte marqué par Internet et la numérisation offre sans cesse de nouveaux défis. Ainsi, rien ne peut garantir qu'en poursuivant sur cette voie, soit en embrassant son contexte, en instituant un nouveau contrat entre le client et l'entreprise, en misant sur le leadership de Daniel Ek et sur un modèle d'affaires en adéquation avec le potentiel social et identitaire de la musique, Spotify parviendra à rentabiliser la valeur créée. D'autres facteurs, comme le modèle de revenus adopté par Spotify et les acteurs en place de l'industrie de la musique, peuvent exercer une influence sur la rentabilité de son modèle d'affaires. Penchons-nous donc maintenant sur ces raisons qui expliquent que le modèle d'affaires de Spotify ne soit pas encore financièrement rentable six ans après sa fondation et qui pourraient menacer sa capacité à le devenir.

i) Les limites du modèle de revenus de Spotify

Avec ses trois offres, Spotify joue simultanément avec deux modèles de revenus : une offre gratuite financée par la publicité et deux offres premium payantes. Vu les résultats, il semble qu'à ce jour, la publicité ne soit pas suffisamment payante pour faire les frais de l'offre gratuite. Étant donné la grande proportion d'utilisateurs abonnés à cette offre (plus du tiers), cela constitue une importante contrainte à la rentabilité de l'entreprise. Elle a essayé d'y remédier, en imposant des limitations à l'offre gratuite dans certains pays et en sélectionnant la publicité de façon à inciter les utilisateurs à passer à l'une ou l'autre de ses deux offres premium payantes, mais cela n'a pas encore été un succès. L'offre gratuite est indispensable pour faire connaître Spotify auprès d'une masse critique d'utilisateurs et pour ainsi répondre au besoin identitaire des utilisateurs, qui participent à la rentabilisation de la valeur créée. En effet, à quoi bon faire partie de la communauté Spotify ou s'afficher comme utilisateur de ce service sur les réseaux sociaux s'il n'y a pas un certain nombre d'utilisateurs auxquels se joindre pour participer à la création de valeur de l'entreprise et auprès desquels affirmer son identité ? L'offre gratuite participe donc à l'activation des externalités de réseaux de Spotify, soit à la valeur que prend le bien ou service que l'entreprise offre à mesure que le nombre d'utilisateurs de ce bien ou service augmente. Le problème réside dans le fait que cette offre gratuite, bien qu'essentielle, n'est pas rentable et que Spotify n'a pas réussi à faire passer suffisamment d'utilisateurs du côté de l'offre payante. Une autre des solutions pourrait être d'imposer à l'offre gratuite davantage de publicité afin qu'elle soit plus lucrative, mais cela risquerait de nuire à l'expérience des utilisateurs, de les désintéresser du service et de les faire fuir vers les offres illégales.

Quant aux deux offres premium payantes, le prix qui leur est attribué est justifié par l'ajout de nombreux avantages en regard de l'offre gratuite (accès illimité, absence de publicité, accès sur les appareils mobiles et hors ligne, etc.). On peut cependant croire que si les abonnés à l'offre gratuite ne font pas le saut vers un abonnement payant, c'est qu'ils n'accordent pas à ces avantages la valeur que Spotify y accorde (4,99 \$ ou 9,99 \$ par mois). On peut donc supposer qu'il y a un manque de correspondance entre la valeur proposée par l'entreprise et la valeur perçue par les clients. Autrement dit, il est manifeste que les utilisateurs trouvent de la valeur à Spotify, puisqu'ils choisissent son offre gratuite et légale plutôt que les offres illégales, mais l'entreprise ne parvient pas à traduire cette valeur perçue par les clients en revenus suffisants pour elle-même.

Bref, ce que l'on peut interpréter comme un manque de correspondance entre la valeur proposée par Spotify et celle qui est perçue par les consommateurs, de même que la menace constante de les faire fuir vers les offres illégales par l'ajout de publicité, constituent des contraintes importantes à la rentabilité du modèle d'affaires de Spotify. D'autres facteurs exercent cependant une influence plus déterminante encore sur la capacité de son modèle d'affaires à rentabiliser la valeur qu'il crée et sont susceptibles de lui imposer les contraintes qui lui seront le plus néfastes à terme, à savoir les ayants droit qui lui accordent ou non l'accès à leur catalogue.

## ii) Une industrie résistante

On l'a vu dans le cas, certains acteurs de l'industrie de la musique ont du mal à envisager une autre façon de fonctionner et de vivre de la musique. Ils voient bien qu'Internet et la numérisation ont changé la donne dans leur industrie et comprennent qu'ils doivent s'y adapter, mais préfèrent importer du monde physique leurs façons de faire les choses dans le monde numérique, plutôt que de remettre en question l'ensemble de leurs pratiques. Dans la préface de la première édition anglaise de la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* John Maynard Keynes (1936) affirme que « la difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes », une citation qui, malgré ses 75 ans, est d'actualité pour l'industrie de la musique, qui semble avoir de la difficulté, dans son ensemble, à embrasser un nouveau paradigme.

La citation de Pascal Nègre, patron d'Universal France, qui soutenait que le modèle de la musique en transmission sur demande financée par la publicité n'avait pas d'avenir et que la mise en place d'un cadre autour de cette offre était essentielle pour convertir les plus gros consommateurs de musique en abonnés et les inviter à télécharger la musique pour contribuer au financement de la création, est révélatrice à cet égard. Pour lui, le financement de la création passe nécessairement par la propriété des œuvres musicales, comme ça a été le cas pendant plus d'un siècle, tandis que Daniel Ek suggère qu'il est possible de financer la création autrement. En l'absence de preuves et de garanties à l'égard du succès de ce nouveau modèle, certains ayants droits choisissent de ne pas lui donner sa chance ou menacent de l'abandonner.

Or, Spotify dépend de la bonne volonté des maisons de disques et des artistes pour pouvoir donner accès à leur répertoire et avoir une sélection musicale substantielle à offrir. Bien que l'entreprise ait fait des compromis pour chercher à plaire à ces partenaires sans non plus travestir son modèle, elle

reste vulnérable à leur décision de l'appuyer ou non. La perte de ses ententes avec ne serait-ce qu'une part de ces partenaires menacerait à jamais sa proposition de valeur, qui repose sur l'ampleur du catalogue auquel Spotify donne librement accès. Une proposition de valeur amoindrie perdrait de son intérêt et verrait sans aucun doute les consommateurs la délaissier. Donner aux maisons de disques un accès à ses données sur les utilisateurs et octroyer aux *majors* des parts dans l'entreprise font partie des moyens pris par Spotify pour s'assurer de leur fidélité, en l'absence de résultats suffisamment convaincants pour l'insant.

### iii) Des défis pour l'avenir

En somme, Spotify aura de nombreux défis à relever au cours des prochaines années pour surmonter les limites de son modèle de revenu et pour s'assurer l'appui des ayants droit. Outre faire preuve de créativité pour diversifier et augmenter ses sources de revenus, il lui faudra montrer beaucoup de patience dans l'attente que la logique de revenus qui accompagne la logique d'accès aux œuvres – chaque écoute d'une œuvre musicale ne procure qu'une fraction de sous, incomparable aux revenus qui découlent de la vente d'une pièce ou d'un album – fasse ses preuves. Il lui faudra également faire montre d'un grand pouvoir de persuasion auprès des investisseurs en capital de risque qui attendront, tôt ou tard, un retour sur leur investissement, et des ayants droit dont dépend Spotify pour offrir un répertoire substantiel. Les prochaines négociations de licences avec ces derniers, et surtout avec ceux des plus grands acteurs de l'industrie de la musique qui se montrent méfiants et résistants, seront déterminantes pour l'avenir de l'entreprise.

Ensuite, les technologies de diffusion de la musique continueront à évoluer et ainsi en sera-t-il des habitudes de consommation des mélomanes. Spotify devra continuellement s'adapter à l'apparition de nouvelles plateformes. Si elle y est déjà bien arrivée et a su décliner son offre sur une multiplicité de canaux, de façon à maximiser la possibilité de rejoindre les consommateurs là où ils se trouvent et à augmenter ainsi le nombre de ses clients, il lui faudra garder cette capacité à se renouveler et à rester au fait des nouvelles habitudes de consommation des mélomanes.

Enfin, signe que le modèle d'affaires de Spotify présente de la valeur dans le contexte actuel de l'industrie de la musique et est prometteur, la concurrence est de plus en plus vive dans le marché de l'accès à un répertoire de musique en transmission, tel qu'il en a été question dans la cas, avec Deezer, Grooveshark, Pandora, Rhapsody, Rdio et autres services musicaux en ligne. Gérer la

présence de cette concurrence, étendre son offre à de nouveaux pays et continuer à se dépasser constamment pour garder le leadership dans le marché de la musique en transmission sont au nombre des défis qui l'attendent pour l'avenir.

#### **4.2.7 Conclusion de l'analyse du cas Spotify**

En somme, la façon dont le modèle d'affaires de Spotify embrasse le contexte marqué par Internet et la numérisation et sa capacité à en tirer profit ; le contrat social que l'entreprise a établi avec ses clients grâce au potentiel de rassemblement d'Internet et la façon dont elle parvient à en tirer de la valeur ; le leadership de son fondateur de même que l'adéquation entre certains éléments de son modèle d'affaires (canaux, partenaires) et le potentiel social et identitaire de son produit (la musique) ont contribué à son ascension fulgurante dans les dernières années et à sa distinction d'avec ses concurrents. Ces raisons expliquent que l'entreprise semble se trouver dans la bonne voie pour rentabiliser la valeur qu'elle crée.

Pour atteindre enfin cet objectif de rentabiliser la valeur créée, Spotify devra diversifier et/ou augmenter ses sources de revenus, s'assurer l'appui de ses partenaires, à commencer par les ayants droit, mais également les investisseurs en capital de risque, de même que constamment se renouveler et se démarquer dans son marché. En dernier recours, l'entreprise pourra également revoir son offre, peut-être restreindre le catalogue auquel elle donne accès et qui représente le plus gros de ses coûts de structure, augmenter ses prix, abolir son offre gratuite, etc. Si elle procède de la sorte, cependant, peut-être se distinguera-t-elle moins alors de ses concurrents légaux et ne représentera-t-elle plus d'avantages par rapport aux alternatives illégales.

Bref, malgré le fait que son modèle d'affaires ne soit pas encore rentable, malgré les défis qui l'attendent et les risques auxquels elle est confrontée, Spotify présente un réel succès dans cette industrie en crise et les raisons qui l'expliquent sont susceptibles d'inspirer et de constituer autant de pistes de réflexions pour les entreprises en quête d'une solution pour se trouver en adéquation avec le contexte marqué par Internet et la numérisation.

## CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES – MEGAUPLOAD

*« Le téléchargement illégal est comme la masturbation : tout le monde le fait, personne n'en parle ouvertement, certains l'admettent en privé ».*

— Cory Doctorow, journaliste, dans le documentaire *RIP : A remix Manifesto*, de Brett Gaylor.

## **5.1 Cas Megaupload**

### **5.1.1 Introduction**

Megaupload est un site Internet d'hébergement de fichiers dont les quartiers généraux sont situés à Hong Kong. Il a été actif du 21 mars 2005 au 19 janvier 2012, date à laquelle il a été fermé par la justice américaine pour avoir permis la reproduction et la distribution, sans autorisation, de contenu protégé par droit d'auteur, soit des films, des émissions de télévision, des enregistrements sonores, des livres électroniques, des images, des jeux vidéo et d'autres logiciels informatiques. Megaupload offrait aux internautes la possibilité de mettre en ligne, sur ses serveurs, des contenus culturels et informationnels, qui devenaient alors disponibles aux autres internautes. Il se présentait donc comme un service d'hébergement de fichiers vidéo, audio, image et texte ou ce qu'il est convenu d'appeler un « cybercasier », qui permet de stocker et de partager les fichiers trop lourds pour le courrier électronique. Ce service était accompagné d'un lecteur qui permettait de visionner, directement depuis le navigateur de l'utilisateur, les fichiers vidéo stockés sur les serveurs de l'entreprise. Le tout était accessible gratuitement, mais avec certaines limitations qui incitaient à basculer vers une offre Premium payante. Officiellement, Megaupload n'était pensé que pour des partages privés, « mais il est de notoriété publique que le site [était] utilisé pour la diffusion de fichiers protégés par le droit d'auteur » (Laurent, 2012). Ainsi, les services de Megaupload n'avaient rien d'illégal en eux-mêmes, ce sont plutôt les contenus culturels et informationnels que l'entreprise y a laissé circuler qui l'étaient.

L'entreprise hébergeait ces contenus sur près de 2 000 serveurs aux États-Unis, au Canada, en France et aux Pays-Bas. Elle employait trente employés, répartis dans neuf pays. Plusieurs noms de domaines étaient rattachés à Megaupload, selon le type de fichiers qui y étaient rendus disponibles. Parmi ceux-ci, mentionnons Megapix.com pour les images, Megavideo.com et Megalive.com pour les vidéos, ainsi que Cum.com et Megaporn.com pour le contenu pornographique. Megaupload offrait également des services financiers (Megafund, Megapay) et des services de publicité (Megaclick, Megakey). Plusieurs services étaient également en développement au moment où Megaupload a été fermé, comme Megamovie, un service légal d'hébergement et de distribution de films, et Megabox, un service légal d'hébergement et de distribution de musique dont le lancement était prévu pour le lendemain de la fermeture de Megaupload. Ensemble, ces sites Web et ceux qui les géraient forment ce que la justice américaine appelle la Conspiration Mega (« Mega Conspiracy »).

Le 19 janvier 2012, sept individus et deux entreprises liés à Megaupload ont été arrêtés et accusés formellement d'association de malfaiteurs en vue de commettre des actes de racket, d'infraction à la propriété intellectuelle et de blanchiment d'argent. L'infrastructure de Megaupload a alors été démantelée : 18 noms de domaine ont été saisis, de même que 50 millions de dollars d'actifs, de matériel et de serveurs, et tous les comptes en banque ont été bloqués. Entre 2005 et 2012, Megaupload aurait dégagé plus de 175 millions de dollars de profits grâce à ses activités, en partie frauduleuses, et aurait provoqué, selon la justice américaine, plus de 500 millions de dollars en manque à gagner auprès des ayants droit. Ce cas compte, selon le Département de la justice des États-Unis et le FBI, parmi les plus importants cas de crimes à l'égard du droit d'auteur.

Au moment de son arrestation, Megaupload avait pris une ampleur considérable et avait le vent dans les voiles. Les chiffres fournis par l'acte d'accusation (*indictment*) ont effectivement de quoi surprendre. Le site comptait plus de 180 millions d'abonnés et une moyenne de 50 millions de visiteurs uniques par jour. Depuis son lancement en 2005, il a reçu un milliard de visites et on estime qu'il a été, à un point de son histoire, le treizième site le plus visité de tout l'Internet. Il a même été à l'origine de 4 % de l'ensemble de la circulation d'information sur la toile. Megavideo, le service d'hébergement de vidéos, a pour sa part été estimé être le 52<sup>e</sup> site Web le plus visité.

Avec un tel trafic de visiteurs et de données, il va sans dire que Megaupload avait trouvé le moyen de créer de la valeur pour les internautes. Le service ne s'adressait pas qu'aux pirates informatiques, loin de là, mais bien à des millions d'individus à la recherche de biens culturels et informationnels accessibles sur Internet. Si l'on observe, sans égard à l'acte d'accusation, les 175 millions de dollars de profits dégagés depuis septembre 2005, on doit reconnaître que le modèle d'affaires de Megaupload était largement rentable. Si l'on tient compte, cependant, des 500 millions de dollars que la justice américaine soutient que Megaupload doit aux ayants droit, il en va autrement. L'entreprise, dans le respect de cette application des lois, n'atteindrait plus la rentabilité.

Malgré les accusations qui pèsent contre la Conspiration Mega, l'entreprise présente un modèle d'affaires susceptible d'inspirer les acteurs des différentes industries de contenu, de par sa popularité et son efficacité. Avant sa fermeture, le site Web Megaupload.com affichait d'ailleurs la mention suivante : « Si l'industrie du contenu souhaite profiter de notre popularité, nous serons heureux

d'engager un dialogue. Nous avons certaines bonnes idées. Contactez-nous » (Barakat et Perry, 2012).

Ainsi, ce cas permet de présenter l'offre illégale de biens culturels et informationnels et met possiblement en relief les limites des lois actuelles sur le droit d'auteur à l'égard des nouveaux modes de consommation et de diffusion rendus possibles par Internet et la numérisation. Avant d'analyser le modèle d'affaires de Megaupload et sa rentabilité, penchons-nous sur le contexte dans lequel se sont inscrites son ascension fulgurante et sa fermeture soudaine.

### 5.1.2 Le contexte

#### i) L'offre illégale de contenus en téléchargement et en transmission sur demande

Nous avons vu dans la revue de la littérature que dans l'offre légale de contenus culturels et informationnels en ligne, des entreprises proposent des services de transmission sur demande (*streaming*), en parallèle aux services de téléchargement. Il s'agit d'un mode de diffusion qui présente de nombreux avantages par rapport au téléchargement et qui se fonde sur une autre logique de consommation. Or, sur Internet, il existe d'autres services, dont la légalité est remise en question, qui offrent des contenus en transmission, en parallèle aux services de téléchargement illégal. Une part des services de Megaupload, notamment ceux qui concernent la diffusion de vidéos, en fait partie. La transmission et le téléchargement sont effectivement les deux méthodes les plus populaires pour regarder des films et des séries télé et/ou écouter de la musique illégalement.

Rappelons que la transmission, plus souvent désignée par l'appellation anglaise *streaming*, consiste à transmettre des contenus de toutes sortes à partir d'un serveur, sans téléchargement, à la demande. En général, la transmission, qu'elle soit légale ou non, est préférée au téléchargement pour les contenus plus lourds, qui requièrent du temps de téléchargement et de l'espace de stockage. Elle permet en effet de commencer la lecture du contenu sans attendre qu'il soit téléchargé et permet même, par exemple, la transmission en direct ou en léger différé d'émissions de radio ou de télévision. Ce mode de diffusion est donc avantageux pour les films, les séries télé, les jeux vidéo, les pièces ou albums de musique et les webradios ou les webtélés. La transmission se fait en temps réel et ne prend aucun espace de stockage sur le disque dur de l'utilisateur, seulement de la bande passante.

Nombre d'entreprises se servent de cette technologie pour distribuer légalement des contenus, à commencer par Spotify et Deezer pour la musique, mais aussi Hulu pour les films et les émissions de télévision. Cependant, il se trouve aussi des sites Web qui utilisent cette technologie pour diffuser des séries télévisées, des films et de la musique pour lesquels ils ne détiennent aucune autorisation des ayants droit. Pour cette raison, la transmission sur demande est souvent considérée comme un outil de piratage, au même titre que le téléchargement illégal par système pair-à-pair, par exemple. Les lois relatives au droit d'auteur sont cependant assez floues à cet égard, de tels usages des œuvres protégées par droit d'auteur n'étant pas encore compris dans leurs textes qui nécessitent certaines mises à jour. En effet, si le téléchargement illégal est clairement reconnu comme une infraction à la propriété intellectuelle des œuvres car il reproduit, en version numérique, la logique de propriété que l'on connaît dans le monde physique, ce n'est pas aussi clair pour la transmission sur demande, qui n'a pas d'équivalent dans l'univers des biens physiques et pour laquelle on n'a aucun repère.

De plus, ces sites Web se protègent souvent en ne se chargeant que d'un maillon de la chaîne qui permet d'offrir ces contenus, rendant difficile l'attribution de la faute à l'un ou l'autre des acteurs de cette chaîne. Par exemple, Megaupload ne se présente que comme un hébergeur de contenu, en offrant de l'espace de stockage sur des serveurs répartis dans plusieurs pays du monde. Des utilisateurs téléversent chez ces hébergeurs des fichiers, piratés pour la plupart. Une adresse URL\* est alors créée pour chaque fichier téléversé sur un serveur de Megaupload, par laquelle n'importe quel autre internaute peut accéder au fichier. Cette URL est ensuite diffusée sur un site tiers, appelé un *third party linking site*, qui n'héberge pas les fichiers mais ne fait que référencer les adresses qui y mènent. Les sites dpstream.net et tv-links.eu en sont des exemples. Ce genre de site offre généralement un moteur de recherche, par lequel les internautes peuvent faire des recherches parmi les dizaines de milliers de films et de séries télé qui y sont référencés, pour y trouver les adresses associées au fichier particulier qu'ils recherchent, comme en témoigne cette capture d'écran du haut de la page d'accueil de TVLinks :

**Figure 5.1 : Moteur de recherche de TVLinks (2012)**



La recherche d'un contenu en particulier, un épisode de la série télévisée *Mad Men* par exemple, tel que présenté dans la capture d'écran suivante, donne pour résultat de multiples liens, qui redirigent les internautes vers le fichier accessible via différents hébergeurs. Jusqu'au 19 janvier dernier, un internaute pouvait donc être redirigé vers le contenu hébergé chez Megavideo ou chez l'un de ses concurrents, VideoBB, Purevid ou Mixturevideo, pour ne nommer que ceux-là. Fin 2011, plus de 25 000 sites tiers menaient à des contenus hébergés par Megaupload.

Malgré la fermeture de Megavideo et la suspension ou la réorientation des activités d'autres sites de même nature qui ont réagi à l'arrestation de Megaupload de peur d'être condamnés (Btjunkie, Allostreaming, Wupload, FileServe, etc.), ces contenus sont rendus accessibles aujourd'hui via des hébergeurs de plus en plus nombreux et variés. La capture d'écran suivante, qui date du 9 avril 2012, en témoigne. Elle montre six liens pour accéder à l'épisode trois de la cinquième saison de *Mad Men*. Ces liens mènent à cinq hébergeurs différents (2gb-hosting, movreel, gorillavid, muchshare et uploadc). Si l'on appuie sur les flèches à gauche, on constate que 113 liens ont été ajoutés sur le site par des utilisateurs pour permettre aux internautes d'accéder à cet épisode et ce, moins de 24 heures après sa diffusion à la chaîne de télévision AMC :

Figure 5.2 : Résultats de recherche sur TVLinks (2012)

The screenshot shows the TVLinks website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Search over 30,000 Movies and TV Shows' and a 'Search' button. Below the search bar, there are links for 'Login', 'Register', and a Facebook 'Login' button. The main content area displays search results for 'Mad Men (2007) - S5 x E4 - All video search results - Version 105'. A prominent green box contains a play button icon and the text 'Click to play video in new window', with subtext 'Version #105, rating 56%, hosted on gorillavid'. To the right of this box are three icons: a yellow star for 'good quality / fast video', a yellow lightning bolt for 'bad quality / slow video', and a red X for 'not working / wrong link'. Below this is a note: 'Note: the link above leads to an external website. TVLinks is not responsible for the content of 3rd party sites, you'll be subject to their policies & Terms of Service'. Navigation arrows point to 'Previous Episode (S5 E3)' and 'Next Episode (S5 E5)'. The current episode is identified as 'Now playing: Mad Men - Season 5, Episode 4: Mystery Date'. Below this, there are logos for 'amazon video' and 'iTunes'. A section titled 'Link not working? Try other search results below' is circled in red. It contains a list of six video links, each with a play button icon, a number, a hostname, and a '50% liked it' status.

Video ID	Hosted on	Liked
Video #107	hosted on 2gb-hosting	50% liked it
Video #106	hosted on movreel	50% liked it
Video #105	hosted on gorillavid	56% liked it
Video #104	hosted on muchshare	50% liked it
Video #103	hosted on uploadc	50% liked it
Video #102	hosted on uploadc	50% liked it

Certains de ces liens mènent à des fichiers en transmission sur demande, tandis que d'autres mènent à des fichiers en téléchargement, les hébergeurs offrant généralement les fichiers dans l'un ou l'autre de ces modes de diffusion.

ii) Le fonctionnement de Megaupload

Ainsi, Megaupload était l'un de ces nombreux hébergeurs. Il offrait la possibilité de téléverser des fichiers et de les consommer, en téléchargement et/ou en transmission, selon la nature du fichier. En matière de vidéos en transmission sur demande, il était sans conteste le *leader*.

1) *Le téléversement (upload)*. Trois types d'internautes pouvaient téléverser des fichiers sur le site Megaupload.com. Les utilisateurs anonymes et non-enregistrés, désignés comme des non-membres par Megaupload, étaient autorisés à téléverser et à télécharger les fichiers, mais les contenus téléversés par ces non-membres étaient effacés après 21 jours. Les contenus téléversés par les utilisateurs enregistrés, les membres, devaient pour leur part être téléversés à nouveau à tous les 90 jours pour rester sur l'un des serveurs. Seuls les membres de l'offre Premium, nécessairement des membres enregistrés, pouvaient espérer voir leurs contenus stockés sur le serveur à long terme. De plus, les utilisateurs de l'offre gratuite n'avaient droit qu'à un espace de stockage de 200 (Go) sur les serveurs de Megaupload et ne pouvaient téléverser qu'un Go à la fois, tandis que les utilisateurs de l'offre Premium avaient accès à un espace illimité.

2) *Le téléchargement (download) et la transmission (streaming)*. Tous les internautes, qu'ils soient membres ou non-membres de Megaupload, pouvaient consommer les fichiers qui s'y trouvaient, soit y télécharger les jeux, logiciels, images, films et séries télé ou y visionner en transmission sur demande les contenus vidéos présents sur le site. En cliquant sur le lien associé au contenu en question, ils étaient dirigés vers la page de Megaupload.com qui en permettait la transmission ou le téléchargement.

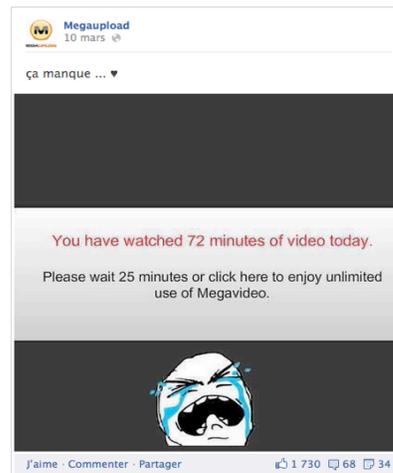
Dès l'arrivée sur cette page, un message publicitaire était diffusé. Sur Internet, les annonceurs paient normalement pour chaque diffusion de leur message, ce qui signifie que chaque téléchargement ou transmission d'un contenu hébergé sur ses serveurs procurait à Megaupload des recettes publicitaires. Plus le fichier était populaire et plus nombreux étaient les utilisateurs à y accéder via une page de Megaupload, ce qui enrichissait l'entreprise. Cela l'incitait donc à diffuser les contenus les

plus populaires, qui présentaient le plus de valeur. Ces recettes publicitaires ont représenté, sur toute la durée de vie de Megaupload, un septième de ses revenus et ont été à l'origine de 25 millions de dollars de profits, le reste venant principalement des abonnements à l'offre Premium.

Ces pages de transmission ou de téléchargement étaient également conçues pour accroître la quantité d'abonnements à l'offre Premium, proposée à 9,99 \$ par mois, 59,99 \$ par année ou à un montant forfaitaire de 199,99 \$ pour avoir accès au service à vie (ou jusqu'à ce qu'il soit fermé par la justice américaine). Pour ce qui est des pages de téléchargement de contenus divers, les utilisateurs de l'offre gratuite y étaient invités à adhérer à l'offre Premium afin de réduire le temps d'attente et de téléchargement des fichiers, qui pouvait être d'au moins une heure pour certains contenus populaires, la priorité de téléchargement étant accordée aux membres Premium. De plus, à certains moments, les utilisateurs de l'offre gratuite n'étaient autorisés à télécharger que les fichiers d'un certain poids et à ne télécharger qu'un fichier à la fois. Ces utilisateurs étaient ainsi souvent incités par Megaupload à adhérer à l'offre Premium, afin de bénéficier d'un accès plus rapide et illimité aux contenus disponibles sur ses serveurs.

Du côté de la transmission sur demande, le même genre d'incitatifs était présenté aux utilisateurs de l'offre gratuite. Par exemple, sur Megavideo, une limite de 72 minutes consécutives de visionnement était imposée à ces utilisateurs. Une fois ce délai écoulé, le visionnement de leur vidéo était bloqué et remplacé par une page sur laquelle il leur était indiqué d'attendre 25 minutes avant de poursuivre, ou de passer à l'offre Premium pour profiter de visionnements d'une durée illimitée. La capture d'écran suivante, une reproduction d'une telle page partagée par un utilisateur nostalgique sur le compte Facebook de Megaupload, en atteste :

**Figure 5.3 : Limitations d'écoute pour l'offre gratuite en transmission**



### iii) Le rapport ambigu de Megaupload à la légalité

Pour nombre de fichiers dont il permettait la transmission ou le téléchargement, Megaupload ne détenait aucune autorisation de la part des ayants droit. Or, le fait de n'assurer que l'hébergement de ces fichiers et d'en confier la recherche à des sites tiers permettait à Megavideo, en se retranchant derrière son statut d'hébergeur, de se protéger de potentielles accusations de violation du droit d'auteur, comme l'a bien compris la justice américaine dans l'acte d'accusation : « The content available from Megaupload.com is not searchable on the website, which allows the Mega Conspiracy to conceal the scope of its infringement. Instead of hosting a search function on its own site, the Mega Conspiracy business model purposefully relies on thousands of third party "linking" sites, which contain user-generated postings of links created by Megaupload.com (as well as those created by other Mega Sites, including Megavideo.com and Megaporn.com) » (États-Unis, 2012, p. 6). Le rapport de Megaupload à la légalité était donc pour le moins ambigu.

D'une part, Megaupload croyait mener ses activités en toute légalité, grâce à son statut d'hébergeur : « Si les usages illégaux de Megaupload étaient manifestes, il est vrai que le service en tant que tel n'a rien d'illicite, tout comme un client P2P n'a rien d'intrinsèquement illicite. La société avait d'ailleurs argué du fait que son site était utilisé par des entreprises très sérieuses pour stocker et diffuser leurs documents, et s'estimait jusqu'ici parfaitement à l'abri du DMCA<sup>11</sup> » (Laurent, 2012). D'autre part, il

11. Le DMCA (Digital Millennium Copyright Act) est une loi américaine adoptée en 1998, qui vise à établir une législation de la propriété intellectuelle adaptée à l'ère numérique et à fournir un moyen de lutte contre les violations du droit d'auteur. Il définit et protège, entre autres, le statut d'hébergeur. Pour plus de détails : <<http://www.dmca.com/>>.

semble que ses fondateurs étaient conscients de la possibilité que les services de Megaupload soient considérés comme illégaux. Ils ont donc mené, en décembre 2011, une vaste campagne de communication afin de faire connaître les services de Megaupload et leur appréciation par de nombreux artistes dont les contenus y étaient hébergés et partagés. Une chanson, la « Megasong », assortie d'un vidéoclip, a été créée pour l'occasion, dans laquelle de nombreux artistes vantent les mérites de Megaupload pour transférer des fichiers et s'affirment ravis de l'utiliser légalement. La chanson met en évidence l'impressionnante portée du service, sa gratuité, sa rapidité, etc. Lors de sa parution, la maison de disques Universal a demandé le retrait du vidéoclip, sous prétexte qu'il enfreignait le droit d'auteur, ce qui n'était pas le cas. Ainsi, ce vidéoclip circule encore sur Internet et peut être visionné sur You Tube<sup>12</sup>.

En parallèle à cette campagne de communication, les fondateurs de Megaupload annonçaient, quelques semaines avant la fermeture du site, le lancement prochain de deux nouveaux services qui allaient au-delà de l'hébergement. Ils comptaient offrir, au travers de l'infrastructure de Megaupload, un nouveau modèle de distribution d'œuvres musicales et vidéo qui serait sans contredits légal. L'un d'eux, Megabox, un service de musique, devait d'ailleurs être lancé le lendemain de la fermeture du site, jour de l'anniversaire de Kim Dotcom, fondateur et principal actionnaire de Megaupload. Megabox allait permettre aux internautes d'écouter et de stocker de façon illimitée la musique des artistes qui leur auraient donné leur accord. La rémunération des artistes qui était prévue par Megabox allait dépasser largement celle qui leur est présentement allouée par les *majors*. C'est que l'entreprise allait abolir les intermédiaires avec lesquels les autres plateformes de vente en ligne, comme iTunes, font affaire, afin d'offrir aux artistes la possibilité de vendre directement leurs œuvres aux consommateurs et de récupérer ainsi 90 % des revenus générés. Même les téléchargements gratuits auraient été payants pour les artistes, grâce à un système remplaçant entre 10 à 15 % des publicités en ligne vues par un internaute par des publicités ciblées, à l'aide du logiciel Megakey installé sur le service Megaclick : « De cette manière, nous générerons suffisamment de revenus publicitaires pour fournir des services Premium gratuits et des contenus sous licence afin que nos utilisateurs puissent les avoir gratuitement » (Zdnet.fr, 2012) expliquait le fondateur de Megaupload.

---

12. Pour visionner la « Megasong » : <<http://www.youtube.com/watch?v=K9caPFPQUNs>>.

Dans une entrevue accordée au magazine Contrepoints (2012) le 27 janvier dernier, l'un des développeurs de Megaupload s'exprimait d'ailleurs sur ces nouveaux services ainsi que sur l'ensemble du virage légal de l'entreprise :

Je n'ai pas eu de présentation officielle de la stratégie, mais ce que j'en ai entendu, c'est qu'ils voulaient devenir le plus légal possible. Par exemple, la société avait interrompu il y a six mois le programme de récompense qui permettait aux utilisateurs proposant les contenus les plus populaires (les plus téléchargés) de toucher de l'argent. Dans le même temps, des concurrents sur d'autres sites de téléchargement directs, eux, ont continué leurs propres programmes de récompense, comme si de rien n'était. Pour montrer sa bonne foi, une partie des serveurs de Megaupload ont été mis aux États-Unis, afin de bien montrer que l'entreprise n'avait rien à se reprocher, et voulait rentrer dans le rang. Pour dire, même les serveurs [courriels] étaient aux États-Unis, ce qui a d'ailleurs permis au FBI de lire les [courriels]. Les demandes de retrait de contenu illicite (« takedown DMCA ») étaient honorées très rapidement, bien plus qu'avant. Et surtout, je confirme que la Megabox n'était pas une façade. Kim avait la conviction que le [modèle d'affaires] des *major*s était dépassé et que son service était l'avenir.

En outre, on apprenait le 18 avril dernier qu'au moment de sa fermeture et de l'arrestation de ses dirigeants, Megaupload se préparait à entrer en bourse sur le marché américain. Les dirigeants étaient en négociation avec certains des « Big Four »<sup>13</sup>, sans nommer lesquels, pour en faire leurs commissaires au compte. Il paraissait aussi que plusieurs des principales banques d'affaires intervenant dans le secteur des technologies étaient très intéressées par le projet. Les dirigeants se disaient prêts à faire preuve de l'engagement et de la flexibilité nécessaires pour suivre la feuille de route recommandée par les cabinets professionnels pour préparer l'entrée en bourse. C'est dire qu'ils étaient assez confiants en leur légalité pour accepter de se soumettre à un examen approfondi et au contrôle de l'activité de l'entreprise et de ses finances, pas seulement par les commissaires aux comptes et les avocats, mais aussi par les régulateurs qui supervisent les échanges boursiers et les marchés publics : « While it doesn't answer the question of whether Megaupload's operators are guilty or not, it does show that the company believed it was legitimate and wasn't trying to hide anything » (Ernesto, 2012).

Malgré cette entrée en bourse prochaine, sa campagne de communication, l'appui de nombreux artistes, la sortie imminente de services tout à fait légaux et surtout, son retranchement derrière son statut d'hébergeur, la justice américaine a argué que Megaupload n'agissait pas que comme un simple intermédiaire technique, mais que son site Web se positionnait plutôt comme le promoteur et l'instigateur d'activités illégales de téléchargement et de transmission sur demande d'œuvres

---

13. Les « Big Four » sont les quatre plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial, soit PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) Ernst & Young (E&Y) et KPMG.

protégées par le droit d'auteur. Notamment, Megaupload offrait, jusqu'en juillet 2011, des récompenses à ses contributeurs les plus actifs, pour les inciter à téléverser davantage de contenu et à diffuser les liens qui y menaient sur le plus de sites tiers possible :

While the Conspiracy may not operate these third party sites, the Mega Conspiracy did provide financial incentives for premium users to post links on linking sites through the "Uploader Rewards" program, which ensured widespread distribution of Megaupload.com links throughout the Internet and an inventory of popular content on the Mega Conspiracy's computer servers. These linking sites, which are usually well organized and easy to use, promote and direct users to Mega Conspiracy download pages that allow the reproduction and distribution of infringing copies of copyrighted works (États-Unis, 2012, p. 6).

Le système de récompenses, même s'il était désactivé depuis six mois au moment de la fermeture du site, a permis pendant six ans que les contributeurs soient rémunérés pour téléverser des fichiers sur les serveurs de Megaupload. Les récompenses étaient attribuées en fonction de la popularité des fichiers, c'est-à-dire que chaque téléchargement du fichier donnait un point de récompense à celui qui l'avait téléversé. Le fait de visionner en transmission sur demande sur Megavideo une vidéo dans son intégralité rapportait également un point à la personne ayant proposé le fichier. Les points de récompenses ainsi accumulés pouvaient être convertis en gains non-numéraires (abonnements Premium au service) et numéraires, selon le nombre de points acquis. En juillet 2011, lorsque le système de récompenses a été interrompu, les récompenses étaient attribuées selon l'échelle suivante, tel qu'en fait état l'acte d'accusation (États-Unis, 2012, p. 30) :

10,000 reward points: One-month premium membership  
 50,000 reward points: 6 months premium membership  
 100,000 reward points: One year premium + \$100 USD  
 500,000 reward points: Lifetime platinum + \$500 USD  
 1,000,000 reward points: \$1,500 USD  
 5,000,000 reward points: \$10,000 USD.

Notons que les récompenses en argent ne pouvaient être versées qu'aux abonnés de l'offre Premium, via leur compte PayPal. On estime qu'entre mars 2007 et juillet 2010, Megaupload aurait ainsi reversé neuf millions de dollars aux internautes qui téléversaient les contenus les plus populaires sur ses serveurs. Un des contributeurs aurait même, à lui seul, reçu 55 000 dollars via PayPal en participant à ce programme de récompenses de Megaupload.

On comprendra que les fichiers les plus populaires bénéficiaient du plus de téléversements, qu'il soit légal ou illégal de les diffuser ainsi, étant donné que ce sont ceux qui génèrent le plus de points de récompense. Comme les responsables de Megaupload étaient tout à fait conscients du type de contenus qui circulaient ainsi via leurs serveurs et qu'ils encourageaient même leur diffusion par le

programme de récompenses, la justice américaine a jugé que leur modèle d'affaires était conçu pour encourager le piratage des contenus protégés par droit d'auteur. Pour cette raison, les accusations suivantes, telles qu'exposées dans le communiqué du FBI (2012), ont été formellement portées contre Megaupload, sans même qu'ait lieu de procès, les éléments à charge étant suffisants pour une mise en accusation formelle (« indictment »). En effet, dans le droit américain, le « grand jury » tient lieu de chambre d'accusation :

[Seven] individuals and two corporations—Megaupload Limited and Vestor Limited—were indicted by a grand jury in the Eastern District of Virginia on Jan. 5, 2012, and charged with engaging in a racketeering conspiracy, conspiring to commit copyright infringement, conspiring to commit money laundering, and two substantive counts of criminal copyright infringement. The individuals each face a maximum penalty of 20 years in prison on the charge of conspiracy to commit racketeering, five years in prison on the charge of conspiracy to commit copyright infringement, 20 years in prison on the charge of conspiracy to commit money laundering, and five years in prison on each of the substantive charges of criminal copyright infringement. [...] According to the indictment, for more than five years the conspiracy has operated websites that unlawfully reproduce and distribute infringing copies of copyrighted works, including movies—often before their theatrical release—music, television programs, electronic books, and business and entertainment software on a massive scale.

Intéressons-nous maintenant aux principaux acteurs derrière Megaupload, auxquels sont destinées ces accusations.

#### iv) Les dirigeants de Megaupload

Megaupload a été fondé par Kim Schmitz, aussi connu sous les noms de Kim Tim Jim Vestor (un jeu de mot avec *investor*) et Kim Dotcom (littéralement, Kim.com). Il était, jusqu'au 14 août 2011, le président et chef de la direction de Megaupload et porte toujours le titre de responsable des innovations. Il employait en janvier 2012 plus de trente personnes dans neuf pays et a supervisé le développement des sites Web de Megaupload. Il exerçait le contrôle ultime de toutes les décisions concernant l'entreprise.

Il n'existe pas de biographie officielle de ce personnage et on trouve peu d'information sur son enfance et son adolescence. Il serait né Kim Schmitz, le 21 janvier 1974, à Kiel en Allemagne. Au moment de son arrestation, il vivait entre Hong Kong, où sont situés les quartiers généraux de Megaupload, et la Nouvelle-Zélande, dans une demeure cossue située près d'Auckland. Entre le milieu des années 1990 et l'éclatement de la bulle Internet, en 2001, Schmitz a fondé trois *start-ups* dans le domaine de l'informatique, qui ont toutes fait faillite depuis. Il se présente comme un *hacker*, mais n'est pas reconnu comme tel par la communauté des pirates informatiques. Néanmoins, il a souvent fait face à la justice pour des cas de fraude. En 1998, il s'est fait arrêter pour avoir revendu au

détail des numéros de cartes bancaires. En 2001, il a acheté des parts d'un site Internet, qu'il a revendu quatre fois plus cher. Il a alors fui en Thaïlande, mais a été retracé et condamné à vingt mois de prison avec sursis et 100 000 euros d'amende pour délit d'initié et manipulation des cours. En 2010, il a déménagé en Nouvelle-Zélande, où il a officiellement changé son nom pour Kim Dotcom.

Il n'a jamais hésité à mettre de l'avant son train de vie fastueux : des voitures de luxe, la compagnie de vedettes, un yacht, des armes, etc. Au nouvel an 2011, il s'est offert le plus grand feu d'artifice qu'ait connu la capitale de Nouvelle-Zélande, d'une valeur estimée à 500 000 dollars. Il aurait développé sa fortune grâce à la galaxie des sites Mega. Il détenait 68 % des parts de Megaupload et 100 % de la société Vestor Limited, qui gérait Megavideo.com et Megaporn.com. En 2010 seulement, il aurait reçu 42 millions de dollars de ces sociétés.

Il a été arrêté chez lui, en Nouvelle-Zélande, le 20 janvier 2012, la veille de son trente-huitième anniversaire. Déjà père de trois enfants, sa femme était alors enceinte de jumeaux. Il a été libéré sous caution un mois plus tard, parce que les autorités jugeaient que n'ayant plus accès à ses comptes bancaires, il ne pourrait pas s'enfuir du pays. Sa libération est cependant sujette à de nombreuses conditions : « aucun hélicoptère ne pourra atterrir sur le terrain de son manoir. Kim Dotcom devra également rester dans un périmètre de 80 km autour de chez lui et prévenir les autorités 24 heures avant tout déplacement hors de sa propriété sauf urgence médicale. Mieux, le fondateur du *cyberlocker* Megaupload sera privé de connexion Internet » (Rees, 2012). Après quelques semaines, on lui a néanmoins accordé un accès quotidien d'une heure et demie à Internet et une somme d'argent lui est versée mensuellement.

Six autres dirigeants ont ainsi été arrêtés, en Allemagne, en Slovaquie, à Hong Kong, en Turquie, en Estonie et aux Pays-Bas, en raison de leurs activités au sein de Megaupload. Cette équipe de dirigeants était composée d'un directeur marketing, qui s'occupait de la vente d'espace publicitaire ; d'un directeur graphique, qui avait conçu le logo de Megaupload, le design des interfaces des sites Web et la disposition des espaces publicitaires ; d'un directeur technique, qui supervisait les programmeurs de logiciels qui ont développé les sites Web et qui gérait les questions techniques avec les fournisseurs d'accès Internet ; d'un programmeur de logiciel, chargé du développement de logiciels et de l'entretien régulier du site ; d'un programmeur en chef, qui a supervisé la programmation de l'ensemble des sites de Megaupload, de même que l'infrastructure du réseau qui la

sous-tend. Ce dernier était également responsable de répondre aux avis d'infraction au droit d'auteur formulés à l'égard de Megaupload et gérant, jusqu'à ce qu'il soit aboli, le programme de récompenses. Enfin, l'équipe comptait aussi un directeur du développement des affaires. Celui-ci dirigeait également la compagnie Mega Team, enregistrée aux Philippines, dont l'objectif était de veiller à la qualité et à la légalité des services offerts par Megaupload. Mega Team avait en effet pour tâches de retirer le contenu illégal ou abusif des sites Web, de réviser les messages publicitaires pour y identifier le contenu inapproprié et de répondre aux courriels des consommateurs qui demandaient du support.

Plusieurs d'entre ces dirigeants possédaient des parts dans l'entreprise et tous ont retiré plusieurs centaines de milliers de dollars de leurs activités avec Megaupload. Comme Kim Dotcom, ils ont été libérés sous caution suite à leur arrestation. Leur audience d'extradition vers les États-Unis doit avoir lieu dans l'année, mais est constamment retardée en raison, dit-on, d'une accumulation d'erreurs dans le développement de la procédure juridique intentée contre Megaupload. Notamment, il semble que la justice américaine ne peut pas poursuivre une entreprise dont le siège n'est pas situé dans une juridiction des États-Unis. De plus, la police aurait utilisé des mandats de perquisition non réguliers pour procéder à ces arrestations, ce qui pourrait l'obliger à restituer les biens saisis, dont la fortune de Kim Dotcom et les noms de domaine associés à Megaupload. Au 30 avril 2012, des négociations juridiques sont toujours en cours pour savoir si le procès aura lieu. Malgré l'éventualité qu'il n'ait pas lieu en raison de ces erreurs des différents paliers de la justice, il est peu probable que Megaupload soit rouvert prochainement, étant donné que toute l'infrastructure et les données ont été détruites. Voyons maintenant plus en détails ce modèle d'affaires, tel qu'il fonctionnait avant d'être aboli par la justice américaine.

### **5.1.3 Le modèle d'affaires de Megaupload**

#### **i) Les clients**

Les clients de Megaupload étaient à la fois les internautes qui téléversaient des biens culturels et informationnels sur les serveurs de Megaupload et ceux qui les consommaient, en téléchargement ou en transmission sur demande. On comptait une moyenne de 50 millions de visiteurs uniques par jour au moment de la fermeture et 180 millions d'abonnés. Ces clients étaient dispersés à travers le monde, puisqu'aucun marché national précis n'était ciblé par l'entreprise. Ils étaient nécessairement capables de se servir de certains outils du Web, puisque le téléversement, le téléchargement, le visionnement ou l'écoute en transmission d'une œuvre, bien qu'accessibles, nécessitent un minimum

de connaissances et d'habiletés informatiques. De plus, les clients qui téléversaient des œuvres sur les serveurs de Megaupload devaient avoir un intérêt à le faire, individuel ou collectif (gain financier, participation à une communauté, etc.).

Les goûts et besoins de ces clients étaient variés, comme l'étaient les contenus rendus disponibles sur Megaupload. Ces clients étaient présents sur Internet et à l'aise avec son fonctionnement, c'est donc exclusivement là que l'entreprise les rejoignait. La majeure partie de ces clients adhéraient aux services de Megaupload gratuitement, ne payant que leur propre connexion à Internet. Une autre part, plus petite, de ces clients était cependant disposée à payer, sur une base mensuelle, annuelle ou forfaitaire, pour bénéficier de l'offre Premium du service.

ii) La proposition de valeur

1) *Un système d'échange diversifié et accessible.* Ce que proposait Megaupload, c'est la possibilité pour les internautes de s'échanger des contenus culturels et informationnels. Megaupload ne proposait donc pas directement des films, séries télé, livres, pièces de musique, jeux vidéos, logiciels, etc. ; sa proposition de valeur consistait plutôt en un accès à un système qui permettait de stocker et de s'échanger ces contenus, dont la nature, le nombre, la qualité, la diversité et la légalité dépendaient de ceux qui se les échangeaient, de leurs choix, de leurs goûts et de ce à quoi ils parvenaient à avoir accès. L'entreprise ne faisait qu'exercer un contrôle sommaire à l'égard de certains contenus avant d'autoriser leur distribution.

En fonction des types de contenus que la technologie permet d'échanger par Internet et que les internautes s'échangent effectivement, Megaupload a créé différents sites Web, chacun étant dédié, comme on l'a vu, à un type différent de contenu : megapix.com pour les images, megavideo.com pour les films et les séries télé, megaporn.com pour les contenus pornographiques, etc. Le système d'échange en lequel consistait la proposition de valeur de Megaupload permettait donc, par sa structure même, une offre diversifiée de contenus.

Ce système était également caractérisé par son accessibilité, tant technique que financière. En effet, les capacités techniques nécessaires pour téléverser, télécharger, visionner ou écouter en transmission un contenu sont assez faciles à acquérir. La preuve en est que Megaupload a reçu, rappelons-le, un milliard de visites entre son lancement en 2005 et sa fermeture en 2012 et que 50

millions de visiteurs uniques y retournaient chaque jour. Ensuite, son offre rejoignait une vaste gamme de dispositions à payer, de ceux qui ne voulaient rien payer de plus que leur connexion à Internet pour consommer des biens culturels et informationnels (gratuité), à ceux qui étaient disposés à payer 9,99 \$ par mois, 59,99 \$ par année ou un montant forfaitaire de 199,99 \$ pour avoir accès au service à vie (ou jusqu'à ce qu'il soit fermé par la justice américaine). La tarification variable de ce service le rendait donc particulièrement accessible. L'offre gratuite était tout de même conçue pour inciter les internautes à basculer vers l'offre payante, puisque la durée d'un film, par exemple, dépasse la limite de 72 minutes de visionnement des contenus vidéos imposée aux utilisateurs de l'offre gratuite, tout comme la limite de téléchargement et de téléversement d'un Go à la fois était susceptible de freiner l'échange de certains contenus. Il reste qu'une personne encline à tolérer ce genre de limites a très bien pu accéder au service pendant des années sans jamais déboursier un seul sou.

2) *L'orientation demande*. La proposition de valeur de Megaupload était orientée vers la demande, en ce qu'elle répondait au désir des internautes de s'échanger librement des contenus sur Internet et d'accéder gratuitement ou à peu de frais à la plus grande sélection possible de contenus. Ce désir existait déjà avant l'arrivée de Megaupload et pouvait déjà être comblé avec d'autres services (à commencer par *Napster*, dès la fin des années 1990). L'entreprise est simplement partie de ce besoin des internautes pour mieux le structurer et ainsi, mieux y répondre. La structure de Megaupload permettait en effet que les demandes pour tous les types de contenus qui peuvent être échangés par Internet soient comblées via un système d'échange unique et accessible. La proposition de valeur était donc aussi orientée vers les possibilités technologiques ou plutôt, vers la façon dont les internautes s'approprient les possibilités technologiques d'échange et de diffusion de biens culturels et informationnels pour leurs bénéfices.

3) *La création collective de valeur*. Megaupload ne représentait de la valeur que si des internautes y participaient activement, qu'ils exploitaient les possibilités d'échange offertes par l'entreprise. En d'autres termes, il fallait que certains internautes téléversent du contenu pour que Megaupload représente de la valeur pour l'ensemble des internautes qui souhaitent en consommer en téléchargement ou en transmission. Sa proposition de valeur reposait donc sur la création collective de valeur, que l'entreprise encourageait d'ailleurs avec son système de récompenses (*reward program*) exposé plus haut. Jusqu'à six mois avant la fermeture, les internautes se voyaient

directement incités, par des abonnements gratuits à l'offre Premium et par de l'argent, à ajouter de la valeur au système d'échange offert par l'entreprise.

iii) Canaux de distribution, de communication et de vente

Pour ce qui est de la distribution et de la vente, le système d'échange offert par Megaupload n'était accessible que sur Internet, à partir de son Web ou de l'un ou l'autre de ses sites affiliés. Les internautes pouvaient s'abonner à la version Premium de Megaupload et la transaction se faisait alors par PayPal. S'ils ne désiraient pas s'ouvrir de compte et posséder un abonnement Premium, ils pouvaient simplement accéder aux contenus disponibles sans procéder à aucune transaction. Les adresses URL menant aux contenus échangés via ce système étaient pour leur part distribuées sur les sites tiers dont il a été question précédemment.

Pour ce qui est de la communication, Megaupload pouvait sans doute échanger avec ses utilisateurs via son site Web, sur un blogue ou un forum, bien qu'il soit impossible de le vérifier depuis sa fermeture. L'entreprise disposait également de comptes Facebook, Twitter et You Tube. Le compte You Tube a été clôturé dans la foulée de l'arrestation du 19 janvier dernier, « suite à des cas graves ou répétés de non-respect du règlement de la communauté et/ou des réclamations pour atteinte aux droits d'auteur » (You Tube, 2012). Les comptes Facebook et Twitter sont pour leur part toujours accessibles, car contrairement au compte You Tube, ils ne distribuaient pas directement de contenus. Ils servaient principalement à la communication avec la communauté d'utilisateurs. Sur Facebook, c'est cette communauté qui a repris la page de Megaupload et qui l'alimente principalement des actualités concernant l'entreprise et ses démêlées avec la justice. Sur Twitter, les dernières publications datent du lendemain de la fermeture de Megaupload et les publications qui précèdent consistent surtout en des liens menant à des contenus hébergés sur les serveurs de l'entreprise, afin d'annoncer l'apparition sur les serveurs d'une nouvelle chanson, d'une nouvelle vidéo, etc. Ces liens sont maintenant bloqués et plus personne n'alimente le compte Twitter de Megaupload.

La « Megasong », dont il a été question précédemment, soit la chanson créée par Megaupload avec la participation de nombreux artistes qui ont adhéré à ses services, constitue une autre voie par laquelle Megaupload a communiqué avec les internautes. Cette chanson a circulé sur Internet et y est toujours disponible, afin de faire connaître les services de l'entreprise. Il s'agit de la seule campagne de publicité à avoir été menée par Megaupload.

#### iv) Relation client

Parce que la proposition de valeur de Megaupload reposait sur la création collective de valeur, la relation avec ses clients en était une de collaboration et de réciprocité. Megaupload avait mis en place un système et comptait sur les internautes pour l'alimenter. Pour leur part, les internautes comptaient sur Megaupload pour garder ce système en service et pour l'améliorer constamment. En raison de la fermeture du site, on ne peut observer qu'une part des relations de l'entreprise avec ses clients, sur les archives des comptes Facebook et Twitter de l'entreprise. Or, il ne semble pas que cette relation ait été particulièrement personnalisée, les communications se limitant à un partage des liens menant à des nouveaux contenus hébergés par Megaupload. Il n'est cependant pas impossible que sur la galaxie des sites Mega, des forums d'aide et de discussion ou un blogue aient permis une relation plus personnalisée entre l'entreprise et ses clients. Des relations s'étaient probablement aussi tissées entre les clients sur ces plateformes, qui devaient communiquer, se consulter et s'entre-aider pour alimenter au mieux les serveurs des contenus qu'ils désiraient y trouver. Si Megaupload fonctionnait si bien, c'est que l'entreprise a su fournir les bases nécessaires pour que se construise une communauté virtuelle soudée, disposée à travailler dans le sens d'un certain intérêt collectif, celui de disposer de la plus grande diversité et de la meilleure qualité possibles de contenus informationnels et culturels.

#### v) Recettes

Les revenus de Megaupload provenaient essentiellement de deux sources : les abonnements à l'offre Premium et la publicité en ligne. Il s'agit de recettes récurrentes, les premières étant liées aux paiements mensuels par les utilisateurs et les secondes, au volume de téléchargement et de transmission sur demande. Le modèle de revenus de Megaupload peut être associé au modèle *Freemium* : un service de base est offert gratuitement, mais des services Premium sont également proposés, moyennant des frais. En échange du paiement de ces frais, Megaupload retirait pour ses clients Premium les limitations imposées aux utilisateurs de l'offre gratuite. Les profits enregistrés grâce aux abonnements à l'offre Premium ont représenté pendant toute la durée de vie de Megaupload plus de 150 millions de dollars, tandis que ceux associés à la publicité en ont représenté plus de 25 millions. On peut donc dire que, malgré les revenus tirés de la publicité, en partie générés par les utilisateurs de l'offre gratuite, ce sont principalement les clients de l'offre Premium qui subventionnaient ceux qui bénéficiaient gratuitement des services de Megaupload.

Bien que les recettes générées par la publicité n'étaient pas aussi importantes que celles issues des abonnements, Megaupload a su développer cette source de revenus d'une façon qui semble optimale. Elle est en effet parvenue à se présenter comme une option intéressante pour les annonceurs, qui pouvaient acquérir grâce à Megaupload de la visibilité auprès d'un nombre record d'internautes, captifs devant la publicité à laquelle ils étaient exposés lorsqu'ils téléchargeaient un contenu, qu'ils le visionnaient ou l'écoutaient en transmission. De plus, cette publicité était ciblée selon les marchés et les territoires, afin que les internautes se sentent plus directement interpellés par les messages publicitaires selon là où ils se trouvaient. Megaupload offrait en outre à ces annonceurs, sur ses nombreux sites Web, une plateforme conçue spécifiquement par ses graphistes et ses développeurs pour recevoir les messages publicitaires.

Au fil du temps, l'entreprise était même parvenue à mettre au point un système qui optimisait encore cette source de revenus. À l'origine, Megaupload faisait affaire avec des compagnies comme adBrite, Google AdSense et PartyGaming, qui géraient toute la publicité affichée sur les sites de la Conspiration Mega, en sélectionnant et en diffusant des annonces ciblées en fonction des centres d'intérêt des visiteurs. Les revenus étaient calculés selon le nombre de clics sur ces publicités et le nombre d'impressions par les visiteurs. Éventuellement, Megaupload a lancé son propre service de publicité, Megaclick.com, à partir duquel étaient mises en place toutes les campagnes de publicité qui apparaissaient sur les sites Web de la Conspiration Mega. L'impressionnant volume de visiteurs par jour permettait à Megaupload de facturer, à l'avance, les annonceurs à un taux beaucoup plus élevé que celui qui pouvait être généré par le système de facturation au clic ou à l'impression, utilisé par les compagnies avec lesquelles Megaupload collaborait.

En plus de ces deux sources de revenus, les visiteurs de Megaupload étaient invités à faire des dons, à l'aide d'un bouton qui apparaissait sur la plupart des pages des sites Web de la Conspiration Mega. Bien qu'il s'agisse d'une source de revenus ponctuelle et incertaine, la sollicitation de dons est monnaie courante dans les communautés d'utilisateurs fondées sur la collaboration et la création collective de valeur. Wikipédia, par exemple, repose sur la participation bénévole des internautes à l'écriture d'articles, mais sollicite des dons afin de pouvoir continuer à offrir une plateforme gratuite, libre et sans publicité. D'autres sites Web qui offrent des services semblables à ceux de Megaupload sollicitent également des dons afin de réduire la quantité de publicité nécessaire à la survie du site. Le

système permettant de miser sur cette autre source de revenus était donc en place pour Megaupload, mais il n'est pas possible de savoir exactement ce que l'entreprise en a retiré.

vi) Partenaires, ressources et activités clés

1) *Les internautes.* Les principaux partenaires clés de Megaupload étaient sans conteste les internautes qui alimentaient ses serveurs de contenus en demande. Pour qu'ils participent, il ne semble pas que Megaupload ait eu à les solliciter. Il semble plutôt que ces utilisateurs sont venus naturellement à l'entreprise lorsqu'ils y ont trouvé un service qui correspondait à leurs besoins. Seule l'instauration du programme de récompenses peut être considérée comme une activité clé visant à stimuler la participation des internautes à la proposition de valeur de Megaupload. De plus, la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux a certainement contribué à attirer davantage d'utilisateurs. Ces réseaux, de même que tout ce qui permet d'y accéder, constituent donc des ressources clés de l'entreprise.

2) *Les services Web.* Pour rendre possible cette participation, il fallait que le système la permettant s'avère adéquat. Ainsi, de nombreux partenaires, ressources et activités sous-tendent le système d'échange offert par Megaupload. D'abord, il fallait créer une infrastructure réseau sur laquelle allait reposer l'ensemble des sites Web. Il fallait ensuite développer ces sites Web ainsi que se procurer et administrer leurs noms de domaine. Puis, il fallait négocier des contrats avec des fournisseurs d'accès à Internet, que l'on peut alors considérer comme des partenaires clés. Parmi ceux-ci, mentionnons Cogent Communication, l'un des cinq plus importants fournisseurs de bande passante au monde, qui possède et exploite 43 centres de données à travers la planète. Pour héberger les données qui allaient être échangées via ses services, Megaupload devait aussi se munir d'impressionnantes capacités de stockage. Plusieurs fournisseurs d'hébergement Web, dont Carpathia Hosting, Cogent Communication et LeaseWeb, lui ont fourni des serveurs pour y stocker des données, en plus d'un service de support. Ces fournisseurs d'hébergement Web comptent donc eux aussi au nombre des partenaires clés de Megaupload. Cette infrastructure devait continuellement être entretenue, tout comme les relations avec les partenaires dont elle dépendait.

3) *Les services bancaires.* Pour payer ses dépenses, pour recevoir les paiements de la part de ses abonnés et pour distribuer aux internautes les plus actifs les récompenses en argent associées au programme de récompense, Megaupload devait collaborer avec des services bancaires électroniques.

Le premier de ces partenaires du secteur bancaire est PayPal, une entreprise de commerce électronique installée aux États-Unis, qui rend possibles les paiements et les transferts d'argent sur Internet. Cette entreprise est un acteur fort important du commerce électronique : elle soutient qu'elle joue un rôle dans environ 15 % de toutes les transactions commerciales sur la Toile à l'échelle mondiale. Du mois de novembre 2006 au mois de juillet 2011, le compte PayPal de Megaupload aurait encaissé plus de 110 millions de dollars de la part d'abonnés et d'autres personnes associées à la Conspiration Mega. Le second partenaire de Megaupload dans le secteur bancaire est Moneybookers Limited, une entreprise de commerce électronique installée au Royaume-Uni, qui permet aussi les paiements et les transferts d'argent sur Internet. Entre le 1<sup>er</sup> août 2010 et le 31 juillet 2011, les comptes de Megaupload chez Moneybookers auraient enregistré cinq millions de dollars de recettes provenant d'abonnés des sites Mega, fonds qui auraient été transférés dans un compte de la Conspiration Mega à Hong Kong.

4) *Les services publicitaires et les annonceurs.* Tel que mentionné précédemment, avant de mettre en place son propre système de gestion de la publicité, Megaclick.com, Megaupload faisait affaire avec des entreprises du domaine de la publicité, notamment AdBrite et PartyGaming. AdBrite est un réseau publicitaire installé à San Francisco. Il fournit des messages publicitaires à plus de 100 000 sites Internet. Il s'agit de l'une des dix entreprises publicitaires les plus importantes sur le Web. Entre septembre 2005 et mai 2008, AdBrite a payé au moins 840 000 dollars à Megaupload pour diffuser de la publicité sur ses sites Web. Quant à PartyGaming, il s'agit de l'entreprise qui exploite depuis 2001 le site Web PartyPoker.com, un site de jeux en ligne. Le site reçoit plus de trois millions de visiteurs annuellement et est l'un des plus importants sites de poker sur Internet. PartyGaming diffusait de la publicité sur Megaupload depuis novembre 2009 et a généré plus de trois millions de dollars de recettes à la Conspiration Mega. Ce contrat a été valide jusqu'en mars 2011. La négociation de contrats avec ces partenaires, de même que l'entretien des relations avec eux, comptait aussi au nombre des activités clés de Megaupload.

Les annonceurs qui diffusaient leur publicité sur les sites Web de Megaupload et qui transigeaient par Megaclick.com plutôt que par AdBrite, par exemple, comptaient aussi au nombre des partenaires clés de l'entreprise. Pour créer Megaclick.com, il a fallu que Megaupload sollicite des annonceurs, qu'elle négocie avec eux des tarifs et des contrats, qu'elle gère la mise en place de chaque campagne de publicité et qu'elle entretienne la relation avec eux pour s'assurer de leur récurrence.

5) *Les sites tiers*. Les sites tiers, sur lesquels étaient distribuées les adresses URL menant aux contenus hébergés sur les serveurs de Megaupload, peuvent eux aussi être considérés comme des partenaires clés, puisqu'ils contribuaient à amener la proposition de valeur aux clients en leur donnant de multiples accès aux contenus hébergés par l'entreprise et en générant du trafic sur la galaxie des sites Mega.

6) *Les ayants droit*. Enfin, les artistes, créateurs et autres ayants droit des œuvres échangées sur les sites Web peuvent être considérés, dans une certaine mesure, comme des partenaires de Megaupload. Certes, sans eux, il n'y aurait pas eu lieu d'offrir aux internautes un système d'échange, puisqu'il n'y aurait rien eu à échanger. Cependant, si certains d'entre eux étaient conscients d'être les partenaires de l'entreprise et y consentaient volontiers, notamment les artistes avec lesquels Megaupload avait signé des ententes pour le service légal de musique Megabox, la plupart de ceux dont les œuvres étaient partagées sur Megaupload étaient vraisemblablement partenaires contre leur gré. C'est d'ailleurs l'un des principaux motifs de la fermeture de la galaxie des sites Mega.

#### vii) Coûts de structure

Les coûts qui permettaient à Megaupload de créer de la valeur pour les internautes correspondaient principalement à des coûts d'infrastructure. À la facture de 65 millions de dollars en serveurs et en bande passante depuis 2005 s'ajoutaient surtout des coûts en ressources humaines, soit les coûts de développement des sites Web, de la négociation des contrats avec les partenaires, du maintien de l'infrastructure, de la surveillance de la qualité et du support et d'autres activités de soutien. Étant donné que les trente employés étaient répartis dans neuf pays, il est probable que l'entreprise ne payait que des bureaux pour son quartier général à Hong Kong et que les autres employés travaillaient à distance.

### **5.1.4 Conclusion du cas Megaupload**

En somme, une fois ces coûts comptés, l'entreprise est parvenue à dégager 175 millions de dollars de profits entre 2005 et 2012. Megaupload est donc, *a priori*, un exemple d'entreprise parvenue à atteindre la rentabilité par le modèle de revenu *Freemium*, appuyé par des recettes publicitaires. La justice américaine fait cependant état d'un manque à gagner de 500 millions de dollars auprès des ayants droit. Or, bien que cette estimation puisse être plus élevée que ce qu'il en aurait réellement coûté à Megaupload de respecter les lois qui protègent les ayants droit, il est permis de douter que

l'entreprise aurait été aussi rentable, dans le respect des lois actuelles, qu'elle ne l'était au moment de son arrestation. Des coûts relatifs aux licences d'exploitation des œuvres se seraient ajoutés aux coûts actuels, il aurait peut-être été nécessaire de limiter davantage l'offre gratuite, d'élever le tarif de l'offre Premium pour compenser ces coûts et le succès du modèle s'en serait possiblement ressenti.

Le service de musique Megabox, qui allait être lancé le lendemain de l'arrestation, aurait pu nous en apprendre beaucoup sur la capacité de ce modèle à rentabiliser, en toute légalité, la valeur créée. On peut supposer que s'il allait être lancé, c'est que les dirigeants de Megaupload prédisaient qu'il serait rentable, à court ou moyen terme. L'efficacité du système et sa portée auprès d'un si grand volume d'internautes étaient effectivement porteurs d'espoir, Megaupload étant devenu en quelques années seulement l'un des points de passages majeurs de l'Internet. L'entreprise avait sans contredit mis le doigt sur une formule qui représentait de la valeur pour les internautes et répondait à leurs besoins.

Dans la perspective où un service légal d'une telle portée ne pourrait pas être rentable, il semble pertinent de se questionner sur l'adéquation des lois actuelles sur le droit d'auteur avec les usages qu'il est possible de faire des biens culturels et informationnels grâce à Internet et à la numérisation. On l'a vu, Megaupload répondait à ce qu'Internet et la numérisation rendent possible en matière d'échanges et de partage de biens numérisés par Internet. Si les internautes ont à ce point adhéré au service, c'est qu'il présentait une plus-value par rapport aux offres légales et aux autres offres illégales, de par son accessibilité et son adéquation aux logiques et usages qui ont cours sur le Web. Même des artistes, les supposées victimes de Megaupload, appuyaient sa proposition : « Megaupload était unique en son genre, non seulement en raison du volume exceptionnel du contenu à télécharger qu'elle proposait, mais aussi parce que des vedettes de premier plan – Kim Kardashian, Alicia Keys et Kanye West, entre autres – avaient récemment pris sa défense » (Associated Press, 2012).

Certains observateurs suggèrent qu'il faudrait mettre en place de nouvelles régulations, adaptées aux logiques et usages qui correspondent à la demande des internautes et qui satisfont même certains créateurs de contenus : « Seule l'adaptation du droit d'auteur permettra de sortir de l'impasse et de monétiser les échanges au lieu de priver les artistes de ressources auxquels tous sont manifestement prêts à contribuer. Combien de temps faudra-t-il encore perdre ? » (Lazareff, 2012). Pour l'instant, la justice, de même que les lobbies des acteurs déjà en place dans les industries de la culture et de l'information, cherchent à bloquer, plutôt qu'à s'y adapter, les initiatives qui reposent sur ces nouvelles

façons de faire sur Internet, mais qui ne respectent pas les lois. Or, il y a fort à parier qu'ils n'y arriveront guère.

En effet, l'histoire des quinze dernières années montre bien à quel point les industries de la culture et de l'information ont de la difficulté à répondre aux attentes des consommateurs, ce qui explique qu'un milliard d'entre eux ce soit tourné vers Megaupload. En l'absence de propositions satisfaisantes de la part des acteurs de ces industries, les internautes ont toujours trouvé une façon de prendre les choses en main, à commencer par Napster vers la fin des années 1990, jusqu'au téléchargement par système pair-à-pair et aux sites de partage de fichiers comme Megaupload, plus récemment. À chaque moyen de partage et de diffusion des biens de la culture et de l'information bloqué par la justice, une alternative a été trouvée. En tuant Megaupload, la justice ne fait que stimuler les internautes à trouver de nouveaux mécanismes « juridiquement inattaquables, cryptés, décentralisés et assurant l'anonymat des utilisateurs » (Lazareff, 2012), qui se révéleront toujours plus difficiles à démanteler.

Depuis la fermeture de Megaupload, on en a d'ailleurs eu la preuve. D'abord, les internautes se sont tournés vers les alternatives existantes en matière de téléchargement et de transmission de biens culturels et informationnels. Ces autres services ont ainsi pris la relève et leur industrie s'est simplement restructurée. Selon une étude de l'IDATE commandée en France par la Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (Hadopi) et publiée le 16 avril 2012, les sites PureVid et Mixture Video, des concurrents de Megaupload, autrefois en marge, sont devenus les nouveaux leaders et se partagent maintenant près de 90 % des liens des films et des séries en transmission et en téléchargement référencés sur les sites tiers. L'étude relevait d'ailleurs que « les usages ne semblent pas avoir réellement évolué, le trafic migrant de Megaupload vers d'autres acteurs clés du téléchargement direct ». Les sites tiers, qui sont autant d'indicateurs menant aux contenus, se sont simplement organisés pour reconstituer leurs catalogues en s'appuyant sur les services qui perdurent. L'étude concluait ainsi : « En termes d'usages, on peut estimer que le téléchargement direct de contenus est en voie de réorganisation plutôt que de régression, même si la qualité de service en termes de débits disponibles a nettement diminué depuis la fermeture de Megaupload ». En effet, ces services ne sont pas tous organisés pour absorber le trafic généré par la fermeture de Megaupload, mais il ne s'agit sans doute que d'une transition, jusqu'à ce qu'ils s'adaptent à la nouvelle demande. De plus, d'autres services se disent prêts à prendre le relai, à

commencer par les sites de téléchargement pair-à-pair, qui ont assisté à une recrudescence de leur utilisation depuis la fermeture de Megaupload.

À l'effet que de nouveaux services se disent prêts à prendre le relai, Anonymous, un groupe d'activistes qui revendique la liberté sur Internet, annonçait le 20 avril 2012 le lancement prochain d'une plateforme de partage de musique, libre et gratuite, baptisée AnonTune. Cette plateforme n'hébergera pas d'œuvres musicales protégées par le droit d'auteur et ne livrera pas de contenu en transmission sur demande ; l'idée est de favoriser le partage. La nouvelle plateforme permettra de constituer des listes de chansons depuis You tube, SoundCloud, MySpace et d'autres sources qui restent à déterminer. Une vidéo explicative circule présentement sur Internet et peut être visionnée sur You Tube<sup>14</sup>. Cette annonce s'inscrit dans le virage pacifique que ce groupe souhaite prendre dans la cyberguerre qu'il mène contre l'industrie de la musique depuis la fermeture de Megaupload. Le groupe avait en effet fortement réagi à cette fermeture en bloquant l'accès aux sites Internet de la justice américaine, d'Universal Music, de la Recording Industry Association of America, de la Motion Picture Association of America, de l'U.S. Copyright Office, de la Hadopi, de l'Utah Chiefs Of Police Association, de la Broadcast Music Incorporated, de la Warner Music Group, du FBI et de Sony.

Les ripostes d'Anonymous et une initiative comme AnonTune envoient le message que les internautes ne comptent pas se laisser dicter par la justice la révolution des industries de la culture et de l'information qui a cours avec Internet et la numérisation. Il s'agit d'une révolution vouée à être menée aux premiers rangs par les consommateurs, comme le soulignent Chantepie et Le Diberder (2010, p. 111) : « [...] le mouvement le plus profond, celui qui aura sans doute le dernier mot, est celui des consommateurs des programmes des industries culturelles, de plus en plus nombreux, de plus en plus équipés d'instruments de reproduction et aussi de production, de moins en moins disposés à n'être qu'un simple "public" mais tendant au contraire à devenir des acteurs de la révolution numérique ».

---

14. Pour visionner la vidéo explicative d'Anonymous : <[http://www.youtube.com/watch?v=LGHN\\_8Ay04A&feature=share](http://www.youtube.com/watch?v=LGHN_8Ay04A&feature=share)>.

Figure 5.4 : L'univers Megaupload en une image



Source : Zdnet.fr (2012b)

### **5.1.5 Megaupload en bref**

La figure suivante offre une synthèse des différents éléments du modèle d'affaires de Megaupload identifiés dans ce chapitre et classifiés selon le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010).

**Figure 5.5 : Le modèle d'affaires de Megaupload selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)**

<b>Partenaires clés</b>	<b>Activités clés</b>	<b>Proposition de valeur</b>	<b>Relation client</b>	<b>Segmentation client</b>
<p>Internauts qui alimentent les serveurs</p> <p>Fournisseurs d'accès à Internet et de bande passante</p> <p>Fournisseurs d'hébergement Web</p> <p>Fournisseurs de services bancaires électroniques</p> <p>Entreprises du domaine de la publicité</p> <p>Annonces</p> <p>Sites tiers</p> <p>Artistes, créateurs et autres ayants droit (malgré eux dans certains cas)</p>	<p>Création d'une infrastructure réseau</p> <p>Développement des sites Web</p> <p>Achat et administration des noms de domaine</p> <p>Entretien de l'infrastructure</p> <p>Sollicitation des annonceurs</p> <p>Négociation de contrats avec les fournisseurs et les annonceurs</p> <p>Mise en place des campagnes de publicité des annonceurs</p> <p>Entretien des relations avec les fournisseurs et les annonceurs</p> <p>Instauration et gestion du programme de récompenses</p>	<p>Système d'échange</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité</li> <li>- Accessibilité technique</li> <li>- Accessibilité financière</li> </ul> <p>Orientation demande</p> <p>Différenciation</p> <p>Création collective de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de récompenses</li> </ul>	<p>Collaboration et réciprocité</p> <p>Construction d'une communauté virtuelle</p>	<p>Internauts qui téléversaient des biens culturels et informationnels sur les serveurs de Megaupload et internautes qui les consommaient</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- À l'international</li> <li>- À l'aise avec les outils du Web</li> <li>- Goûts et besoins variés</li> <li>- Multiples dispositions à payer</li> <li>- Intérêt individuel ou collectif à s'investir dans la communauté</li> <li>- Rejoins par Internet</li> </ul>
			<p><b>Canaux</b></p> <p>Exclusivement sur Internet</p> <p>Site Web Megaupload.com et ses 18 noms de domaine</p> <p>PayPal pour les transactions</p> <p>Sites tiers pour la distribution des adresses URL</p> <p>Réseaux sociaux (Facebook, Twitter et You tube) pour la communication et la distribution</p> <p>Campagne de communication « Megasong »</p>	
<p><b>Coûts de structure</b></p> <p>Coûts d'infrastructure</p> <p>Ressources humaines (activités de soutien)</p>			<p><b>Recettes</b></p> <p>Modèle <i>Freemium</i></p> <p>Recettes d'abonnements à l'offre Premium</p> <p>Publicité en ligne</p> <p>Dons de la communauté</p>	

## **5.2 ANALYSE DU CAS MEGAUPLOAD**

### **5.2.1 Introduction**

Le cas Megaupload a bien démontré que le modèle d'affaires de cette entreprise est rentable à première vue, c'est-à-dire qu'elle est capable de traduire sa proposition de valeur en recettes. Elle aurait dégagé 175 millions de dollars de profits entre septembre 2005 et janvier 2012. Cependant, dès lors qu'on tient compte de la légalité des revenus de l'entreprise et de la façon dont ils ont été réalisés, cette rentabilité est remise en question, car dans le respect des lois actuelles sur le droit d'auteur, ou du moins de l'interprétation qu'en fait la justice américaine, Megaupload n'aurait pas atteint une telle rentabilité, peut-être même pas la rentabilité. La justice argue que Megaupload doit plutôt 500 millions de dollars aux ayants droit des œuvres qui ont été échangées via sa plateforme. La fermeture et la coupure complète de ses activités, plutôt que leur réorientation vers la légalité avec le service Megabox, par exemple, nous auront empêché de savoir si son modèle est viable dans le respect des lois et des normes en vigueur.

Malgré les questions entourant la légalité des activités de Megaupload et la légitimité de sa rentabilité financière, plusieurs aspects de ses résultats méritent l'attention, à commencer par la façon dont Megaupload a atteint 50 millions de visiteurs uniques par jour, de même que 180 millions d'abonnés enclins à payer un abonnement Premium, la principale source de revenus de l'entreprise, et par la façon dont elle a gagné l'appui et la confiance de nombreux artistes prêts à l'autoriser à utiliser ses contenus, de même que celui d'investisseurs et de grandes banques prêts à soutenir financièrement son modèle. Ces résultats sont révélateurs, bien au-delà des questions légales, d'une habileté à rentabiliser la valeur créée à laquelle il faut s'intéresser. Les moyens qui ont permis d'atteindre ces résultats ne peuvent être entièrement condamnés pour leur illégalité et on peut certainement en retenir des éléments susceptibles d'inspirer des entreprises dans leur adaptation au contexte marqué par Internet et la numérisation.

Cette analyse répond à la seconde question de recherche : Comment ces modèles d'affaires parviennent-ils à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ? Il sera d'abord question de la pénétration remarquable de l'entreprise auprès des internautes, grâce à sa saveur globale et aux caractéristiques distinctes de ses services à l'égard de la flexibilité, ainsi que de la façon dont l'entreprise a fait participer ces internautes afin d'assurer la rentabilité de son modèle

d'affaires. Puis, nous nous intéresserons au rôle qu'a pu jouer le leadership de Kim Dotcom dans le succès de l'entreprise auprès des internautes, mais également auprès des employés et actionnaires de Megaupload, de certains ayants droit dont les œuvres circulaient sur ses serveurs et des investisseurs qui s'y intéressaient. Enfin, nous nous pencherons sur les raisons d'ordre légal, mais également technique et commercial, qui ont mené à la fermeture de Megaupload. Autrement dit, après avoir relevé les éléments du modèle d'affaires de Megaupload dont il semble pertinent que d'autres entreprises s'inspirent pour faire face au contexte marqué par Internet et la numérisation, les raisons de l'échec du modèle d'affaires de cette entreprise mettront en évidence les fautes à ne pas répéter.

### **5.2.2 Le succès de Megaupload auprès des internautes : se distinguer par la globalité et la flexibilité**

Dans cette section, nous nous intéresserons à la façon dont Megaupload est parvenu à atteindre l'incroyable chiffre de 50 millions de visiteurs uniques et de 180 millions d'abonnés qui payaient un abonnement Premium et lui fournissaient la plus grande part de ses revenus, ainsi qu'à atteindre la position de leader incontesté en matière de transmission et de téléchargement de vidéos. Nous poserons que c'est parce que 1) son marché ne connaissait aucune limite territoriale ou culturelle et parce que 2) ses services présentaient des caractéristiques flexibles qui leur permettaient de répondre aux besoins de tous et ainsi de se distinguer des autres services de consommation de biens culturels et informationnels en ligne, qu'ils soient légaux ou illégaux.

#### i) Une saveur globale

Au niveau des services offerts ainsi qu'au niveau des contenus que s'échangeaient les internautes sur ses serveurs, on peut dire que Megaupload était une entreprise globale, ce qui a certainement contribué à son succès auprès des internautes.

D'abord, contrairement à une entreprise qui fait des affaires en ligne sur certains territoires seulement, Megaupload ne tenait compte d'aucune frontière territoriale. Ses serveurs étaient dispersés dans plusieurs pays du monde, ses employés aussi et son service était accessible de toute bonne connection à Internet à travers la planète et à toute personne capable de l'utiliser. Megaupload n'avait pas de siège social et d'appartenance nationale susceptibles d'influencer sa culture d'entreprise, sa façon de faire des affaires et les services offerts, ainsi que de limiter sa portée à certains territoires et à certaines populations.

On a vu dans la revue de la littérature que le fait d'être présent à l'international grâce à Internet n'est pas un gage de toucher un public international, surtout en matière de biens culturels. Une émission de télévision créée au Québec n'intéressera pas nécessairement un public chinois, même si elle est accessible à ce public. C'est que des frontières culturelles et linguistiques subsistent sur Internet, qui se répercutent dans les goûts et les choix en matière de biens culturels et informationnels. Or, dans le cas de Megaupload, les biens culturels et informationnels rendus disponibles sur ses serveurs n'étaient teintés d'aucune culture nationale, puisque ce sont les utilisateurs, où qu'ils soient sur la planète, qui téléversaient les contenus qu'ils désiraient retrouver et s'échanger sur ces serveurs. Des contenus de toutes les origines, qui s'adressaient à des utilisateurs de tous les coins du monde, pouvaient donc y circuler.

Cette saveur globale, par opposition à la saveur locale d'une entreprise qui serait physiquement installée sur un territoire précis et qui ne diffuserait que des productions issues de ce pays ou adaptées à ce pays, a certainement contribué à accroître la portée des services de Megaupload auprès des internautes.

#### ii) La flexibilité

Le fait de s'adresser au monde entier, sans aucune limite territoriale et culturelle, ne garantit cependant pas de pouvoir se distinguer des concurrents dans cette globalité. D'autres caractéristiques distinctives, au niveau de la flexibilité des services de Megaupload, semblent pouvoir expliquer leur pénétration auprès des internautes.

Premièrement, en permettant aux utilisateurs de déposer sur ses serveurs les contenus qu'ils désiraient y retrouver, Megaupload leur offrait la possibilité de définir eux-mêmes les usages qu'ils souhaitaient faire de ses services. Elle donnait aux internautes la chance de modeler son offre à leur image. L'entreprise faisait donc preuve d'une flexibilité suffisante non seulement pour s'adapter à la demande, mais pour laisser la demande déterminer son offre. De plus, Megaupload se positionnait ainsi comme un guichet unique, auprès duquel les internautes pouvaient aller chercher des contenus de toutes les natures, plutôt que de devoir s'en remettre à une plateforme différente pour chaque type de biens culturels ou informationnels qu'ils désiraient consommer. De nombreux services culturels et informationnels sur Internet se spécialisent ou se limitent à un type de biens, ce qui oblige les internautes à recourir à différents services pour la musique, les films, les séries télé, les jeux et les

logiciels qu'ils désirent consommer. Cette caractéristique de Megaupload était donc susceptible de la distinguer de ses concurrents.

Deuxièmement, en plus de pouvoir déposer sur les serveurs de Megaupload les contenus qu'ils désiraient et d'en trouver de tous les types, les internautes pouvaient consommer ces contenus de toutes les façons possibles. En effet, la flexibilité de Megaupload se manifestait également dans les différentes options technologiques offertes à ses utilisateurs. L'entreprise offrait la possibilité de télécharger les contenus qui se trouvaient sur ses serveurs de même que de les écouter ou de les visionner en transmission sur demande, ce qui n'est pas le cas de tous les services culturels en ligne, qu'ils soient légaux ou illégaux, et qui n'offrent parfois que l'un ou l'autre de ces deux modes de consommation des biens culturels. La cohabitation de ces deux modes était donc un gage de rejoindre les préférences et les habitudes d'un maximum d'internautes.

Troisièmement, Megaupload faisait preuve de flexibilité dans son modèle de revenus. Celui-ci permettait de rejoindre de multiples dispositions à payer, avec une offre entièrement gratuite et une offre Premium qui se distinguait nettement de la première. En effet, les limitations imposées aux utilisateurs de l'offre gratuite étaient suffisamment contraignantes pour constituer des incitatifs notables à l'adhésion à l'offre Premium. Celle-ci présentait d'ailleurs des avantages tangibles : réduction du temps d'attente et de téléchargement des fichiers, accès à tous les fichiers présents sur les serveurs, visionnements d'une durée illimitée des fichiers en transmission sur demande, etc. De nombreux internautes se satisfaisaient néanmoins de l'offre gratuite et s'accommodaient de ses limitations. Contrairement à un service payant par défaut, ce modèle de revenus permettait donc que même les gens qui n'étaient pas enclins à déboursier pour l'offre de Megaupload puissent y avoir accès et générer des recettes publicitaires pour l'entreprise, mais qu'un nombre maximal d'utilisateurs deviennent membres et paient pour y accéder. Différentes modalités de paiement – mensuel, annuel et à vie – accroissaient en outre l'accessibilité à l'offre Premium.

Bref, Megaupload naviguait dans un univers global et sans limite territoriale et culturelle. La flexibilité de ses services, au niveau des usages que pouvaient en faire les internautes, de la diversité des types de contenus qu'ils y trouvaient, des options technologiques de consommation et du modèle de revenu, ont certainement contribué à les distinguer d'autres services culturels et informationnels présents dans cet univers et à accroître la quantité d'utilisateurs, qui sentaient qu'ils pouvaient y vivre

une expérience personnalisée, conforme à leurs besoins. Cette incroyable pénétration auprès des internautes n'aurait cependant pas été à l'origine d'un aussi grand succès financier si l'entreprise n'avait pas été capable de l'organiser pour en tirer de la valeur.

### **5.2.3 La rentabilité du modèle d'affaires : l'art de faire participer les internautes à la création de valeur**

Bien plus que sa pénétration remarquable auprès des internautes, qui lui a néanmoins assuré des recettes impressionnantes, c'est la capacité de Megaupload à faire participer ces internautes à la création de valeur qui lui a valu un tel succès. En effet, la rentabilité du modèle d'affaires de Megaupload repose sur la possibilité, grâce à Internet, de mettre tous ces internautes en relation et de les faire occuper, à peu ou pas de coûts, un maillon essentiel de la chaîne de valeur de l'entreprise, celui de fournisseurs de contenu. Cette impartition aux internautes, qui coûte peu et rapporte beaucoup, a également permis à Megaupload de développer un avantage compétitif en ce qu'elle a protégé l'entreprise pendant plusieurs années de l'emprise de la justice. En effet, pendant que d'autres plateformes semblables de téléchargement et/ou de transmission de contenus culturels et informationnels tombaient sous les mains de la justice parce qu'elles assuraient elles-mêmes un trop grand nombre d'activités et étaient de ce fait plus visibles, Megaupload est parvenu, retranché toutes ces années derrière son unique statut d'hébergeur, à échapper à la justice, à accroître le nombre de ses utilisateurs et à se les fidéliser. Dans cette section, nous verrons par quels mécanismes Megaupload a réussi à orchestrer cette participation des internautes, à susciter leur fidélité et leur engagement. Pour nous aider à appréhender cette participation, nous nous référerons d'abord au concept de communauté virtuelle et nous intéresserons ensuite aux motivations qui poussent des individus à s'engager dans de telles communautés et que Megaupload a réussi à stimuler.

i) La communauté virtuelle comme base du modèle d'affaires

Ce que Megaupload offrait au bassin illimité d'utilisateurs potentiels qu'elle visait sur Internet, c'est un terrain propice à l'émergence d'une communauté virtuelle<sup>15</sup> sur laquelle elle allait baser son modèle d'affaires. De Moor et Weigand (2007) font ressortir, dans un article intitulé « Formalizing the evolution of virtual communities », qu'avec la montée d'Internet, dans une société de plus en plus connectée, les communautés virtuelles gagnent en importance comme modèles d'affaires pour les entreprises. C'est-à-dire que des entreprises mettent en place une plateforme et des objectifs pour que prenne forme une communauté et que les objectifs atteints par cette communauté deviennent une partie intégrante du bon fonctionnement de l'entreprise.

Plusieurs types de communautés virtuelles existent, qui répondent à différents objectifs et peuvent être mises à profit par des entreprises, comme les espaces de clavardage, les babillards, les forums de discussion et d'entraide, les banques d'informations hypertextuelles et visuelles, etc. Dans le cas de Megaupload, on peut parler d'une plateforme Web dédiée au travail collaboratif (Proulx, 2006). En téléversant des contenus variés sur les serveurs de Megaupload, nous pouvons considérer que les utilisateurs travaillent, comme des fournisseurs, à faire de Megaupload un service qui représente de la valeur pour les autres utilisateurs. La participation des internautes est non seulement un ajout à la création de valeur de Megaupload : elle est indispensable à la proposition de valeur de l'entreprise. Autrement dit, la communauté virtuelle de Megaupload crée, par son travail de téléversement, le plus gros de la valeur perçue par l'ensemble des utilisateurs et pour laquelle ils sont enclins à payer. Elle se trouve donc à la base de la capacité de l'entreprise à rentabiliser la valeur créée.

On peut donc retenir que de faire participer les internautes à la création de valeur est un facteur du succès du modèle d'affaires de Megaupload et que cela peut inspirer d'autres entreprises dans le contexte d'Internet et de la numérisation. Ce qui doit nous intéresser plus encore, cependant, est la façon dont l'entreprise arrivait à motiver les internautes à accomplir ce travail, d'autant plus que la

---

15. Dans la définition qu'en donne Proulx (2006), l'expression « communauté virtuelle » est employée pour désigner, très largement, les « pratiques de collectifs d'usagers connectés ou de communication de groupe en ligne ». Une communauté virtuelle désigne le lien d'appartenance qui se crée entre les membres d'un ensemble spécifique d'usagers d'une plateforme, comme l'est Megaupload. Ces usagers partagent des goûts, des valeurs ou des intérêts. Ils peuvent s'unir en vue d'atteindre un objectif commun, voire de réaliser un authentique idéal collectif, comme celui de pouvoir s'échanger librement tous les contenus culturels et informationnels sur Internet. Par le fait même, ils comblent des besoins individuels. De façon semblable, Dholakia *et al.* (2004) en donnent la définition suivante : « [...] virtual communities are viewed as consumer groups of varying sizes that meet and interact online for the sake of achieving personal as well as shared goals of their members ».

plupart des internautes qui téléversaient sur les serveurs de Megaupload savaient qu'il s'agissait bien souvent d'une activité illégale de reproduction de fichiers protégés par le droit d'auteur.

## ii) Le système de récompenses

Bien sûr, il y a le système de récompenses, qui a permis pendant six ans que les clients soient rémunérés pour téléverser des fichiers sur les serveurs de Megaupload, en fonction de la popularité de ces fichiers. Chaque téléchargement d'un fichier donnait un point de récompense à celui qui l'avait téléversé. Le fait de visionner en transmission sur demande sur Megavideo une vidéo dans son intégralité rapportait également un point à la personne ayant proposé le fichier. Les points de récompenses ainsi accumulés pouvaient être convertis en gains non-numéraires (abonnements Premium au service) et numéraires, selon le nombre de points acquis.

Ce système a certainement motivé les gens à téléverser plus de fichiers et surtout, à téléverser les fichiers les plus populaires, car ce sont ceux qui généraient le plus de points de récompenses. Ces fichiers les plus populaires sont aussi ceux qui généraient, pour l'entreprise, le plus de recettes publicitaires. Ce système de récompense formalisait donc en quelque sorte une structure hiérarchique dans la communauté des utilisateurs de Megaupload qui téléversaient des fichiers. On trouvait à la base les non-membres, dont la capacité à téléverser des fichiers était limitée par les restrictions d'usages réservées aux utilisateurs de l'offre gratuite, suivis des membres qui participaient le moins, puis de ceux qui participaient le plus. Cette hiérarchie avantagait l'entreprise, car celui qui téléversait le fichier le plus populaire faisait le plus de points, ce qui motivait les utilisateurs à s'engager dans la communauté pour gagner la course du fichier le plus populaire et qui garantissait à l'entreprise l'ajout constant des fichiers qui la rémunéraient le mieux en matière de recettes publicitaires. Ce système de récompenses, parce qu'il encourageait la participation des internautes, qu'il assurait la présence de contenus populaires et, ce faisant, de contenus rémunérateurs pour l'entreprise, soutenait donc la capacité de Megaupload à rentabiliser la valeur créée.

Cependant, ces récompenses peuvent-elles justifier à elles seules que des internautes aient investi du temps et de l'énergie dans Megaupload, alors qu'ils auraient pu consacrer ce temps à une activité plus rémunératrice qui leur aurait permis de se procurer avec l'argent gagné ailleurs les mêmes avantages que ceux que leur procuraient les points de récompense ? D'autres motivations, à la fois

individuelles et collectives, doivent entrer en ligne de compte pour expliquer cette participation des internautes à la création de valeur de Megaupload.

### iii) Motivations individuelles et collectives

Faute d'avoir pu sonder les motivations d'un bassin d'utilisateurs de Megaupload, on ne peut que faire des suppositions à l'égard des motivations qui peuvent être stimulées par les activités entourant la participation à une communauté comme Megaupload et les valider par des études existantes sur la question. Ce qui semble évident, cependant, c'est que Megaupload a su comprendre ce qui motivait les internautes à participer à une communauté virtuelle, leurs besoins, et a su leur fournir la plateforme qui allait leur permettre d'y répondre.

Dans un article intitulé « A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities », Dholakia *et al.* (2004) s'intéressent aux déterminants individuels et collectifs de la participation aux communautés virtuelles. Parmi les motivations individuelles qu'ils font ressortir et qui nous semblent bien représenter les motivations éveillées chez les utilisateurs de Megaupload, retenons la valeur instrumentale d'avoir accompli une tâche spécifique, soit celle de téléverser un contenu dont on pourra profiter et qui sera apprécié par d'autres ; la découverte de soi, par l'interaction avec d'autres membres de la communauté face auxquels l'internaute affirme ses goûts, préférences et valeurs par le choix des contenus qu'il téléverse ; le maintien de la connection interpersonnelle, via Megaupload, avec des gens qui partagent les mêmes valeurs ou les mêmes goûts et qui peuvent se fournir de l'entraide et du support dans l'accomplissement de la tâche de téléverser un fichier ; la montée dans la hiérarchie de cette communauté, à mesure que l'internaute se sent accepté et reconnu dans les tâches qu'il accomplit pour la communauté, une reconnaissance qui se voit matérialisée par le système de récompenses. Enfin, le divertissement, le plaisir et la détente que procure à un internaute le fait de trouver des fichiers à téléverser sur les serveurs de Megaupload, de les téléverser et de pouvoir bénéficier d'une plateforme qui contient les contenus qu'il désire y trouver peuvent aussi le motiver à y participer.

Au niveau collectif, Dholakia *et al.* (2004) font référence à l'adhésion de l'individu à une identité sociale plus grande que lui, soit à un ensemble de valeurs, de croyances et de conventions partagées entre les membres de la communauté à laquelle l'individu sent qu'il appartient. Dans le cas de Megaupload, on pourrait parler de valeurs telles l'échange et la libre circulation des biens culturels,

ainsi que de la croyance qu'on peut, en s'unissant, créer un système de diffusion et de consommation des biens culturels parallèle au système en place, qui est à l'avantage des consommateurs et leur permet de disposer de la plus grande diversité et de la meilleure qualité possibles de contenus informationnels et culturels. On peut également parler de conventions à l'égard de l'enfreinte aux lois relatives à la propriété intellectuelle. En effet, tous les individus qui participent à cette communauté enfreignent les lois en partageant ainsi des contenus culturels et informationnels sans l'autorisation des ayants droit, mais cette enfreinte, qui ne pourrait être tolérée dans d'autres contextes, est ici la norme et tous s'entendent pour ne pas se dénoncer et pour respecter l'anonymat des uns et des autres.

Bref, on peut croire que Megaupload avait compris et reconnaissait les besoins individuels et collectifs des internautes et a su mettre en place une plateforme qui offrait d'y répondre. Sa plateforme permettait en effet aux internautes de combler, par l'échange de contenus qui créaient de la valeur pour l'entreprise, des besoins individuels d'accomplissement, de découverte de soi, de connection interpersonnelle, de reconnaissance sociale et de plaisir, de même que leur besoin d'adhérer à une identité sociale plus grande qu'eux. Par la compréhension de leurs besoins et par sa plateforme d'échange qui permettait d'y répondre, Megaupload les a incités à contribuer activement à la création de valeur et donc, à la rentabilité de son modèle.

#### **5.2.4 Kim Dotcom : la contingence entre un leader subversif et un contexte de crise**

Pour que puisse avoir lieu cette création collective de valeur dans une communauté virtuelle mise à profit du modèle d'affaires d'une entreprise, Koh et Kim (2004) soulignent, dans un article intitulé « Knowledge sharing in virtual communities : an e-business perspective », l'importance de la présence d'un leader. Le leader de la communauté virtuelle est celui qui planifie et guide l'évolution sociale de la communauté et qui met en place les règles et les politiques comprises par ses membres. C'est également lui qui conçoit la technologie qui sous-tend l'existence de la communauté de façon à ce que cette technologie soit facile à utiliser par les membres de la communauté dans leurs communications et l'accomplissement de leurs tâches.

Cela décrit bien le rôle de Kim Dotcom chez Megaupload. Sans accomplir aucune des tâches liées au partage des contenus culturels et informationnels qui circulaient entre les membres de la communauté via les serveurs de Megaupload, il a conçu et mis en place la plateforme technologique qui a permis

cette circulation de contenus et la communication entre les utilisateurs. Il a aussi, implicitement, mis en place les règles de fonctionnement de cette communauté, en permettant la circulation de toutes les sortes de contenus, même illégaux, et en encourageant le partage des contenus les plus populaires par son système de récompenses.

On peut donc dire que Kim Dotcom exerçait le rôle de leader de la communauté virtuelle qui sous-tendait la rentabilité du modèle d'affaires de Megaupload. Ainsi, le leadership de Kim Dotcom aurait un rôle à jouer dans la capacité de Megaupload à rentabiliser la valeur créée. Ce leadership s'exerçait également au niveau des dirigeants et autres employés de l'entreprise, qui le suivaient dans cette aventure en sachant sans doute qu'elle pourrait être jugée illégale ; au niveau des artistes qui donnaient leur appui à Megaupload ; ainsi qu'au niveau des investisseurs et banquiers qui s'intéressaient à ses projets. Dans cette section, nous nous intéresserons à la nature du leadership de Kim Dotcom et à la façon dont il l'exerçait auprès de ces différentes catégories de personnes pour faire progresser son modèle d'affaires dans la voie de la rentabilité.

#### i) Les traits du leadership de Kim Dotcom

Sans égard aux catégories de personnes auprès desquelles s'exerçait son leadership, soulignons d'abord que Kim Dotcom est un personnage hors du commun. Son passé d'entrepreneur l'a amené à faire face à la justice à plusieurs reprises pour des cas de fraude et il se déclare lui-même pirate informatique, bien que la communauté des pirates ne le reconnaisse pas comme un des siens. Il n'hésite jamais, même au risque de lourdes sanctions, à enfreindre les lois et semble même y prendre plaisir. Kim Dotcom est un rebelle, un insoumis. Il va à contre-courant, dérange l'ordre établi et le fait savoir haut et fort. Il aime faire parler de lui, avoir de l'attention, rayonner, pour ses bons comme pour ses mauvais coups. Sa façon de mettre de l'avant son train de vie fastueux est d'ailleurs provocante, va jusqu'à l'arrogance.

De nombreux traits de personnalité ont été liés au leadership par des auteurs comme Northouse (2004) et Yukl (2006). Ces traits (intelligence, confiance en soi, détermination, intégrité, sociabilité, etc.) semblent *a priori* plus faciles à associer à des individus et à des comportements que l'on juge positifs et constructifs qu'à des comportements illégaux ou criminels. Or, en trouvant toujours de nouvelles manières de contourner les lois, en démarrant de nouvelles entreprises même après avoir fait faillite, en faisant fortune, que ce soit légalement ou illégalement, on peut dire que Kim Dotcom a

fait preuve d'**intelligence**, de **confiance en soi** et de **détermination**. S'il ne fait pas preuve d'**intégrité** à l'égard des lois et des règles en vigueur, on peut au moins dire qu'il est intègre à l'égard de ses principes et de ses propres lois, qu'il s'agit d'un homme authentique.

Des traits de personnalité comme l'**ouverture** (*openness*), décrite comme la disposition à être **imaginatif, non-conforme, non-conventionnel** et **autonome**, et l'**extraversion** (*extroversion*), une forme de **confiance**, d'**assurance** et d', ont également été reconnus, notamment dans une étude menée en 2002 par Judge *et al.*, comme étant corrélés fort positivement avec le leadership. Ces traits s'appliquent également aux comportements et aux actions de Kim Dotcom, qui crée ses propres lois, a toujours de nouvelles idées d'entreprises et met de l'avant ce qu'il est, envers et contre tous. Il doit également avoir un certain **désir de pouvoir**, qu'il comble lorsqu'il enfreint les lois sans se faire arrêter et qu'il en entraîne d'autres dans cette voie.

Kim Dotcom exerce sur ceux qui le suivent, soit les codirigeants de Megaupload et les autres employés, mais également les artistes qui l'appuient, les internautes qui participent à la création de valeur de l'entreprise et les investisseurs qui croient en ses projets, une influence sur leurs croyances, leurs attitudes, leurs comportements. Il les incite à des remises en question et leur inculque de nouvelles valeurs à l'égard des industries de la culture et de l'information, qui les amènent à soutenir ou à poser des gestes qui se trouvent à la limite de la légalité, voire dans l'illégalité. En ce sens, on peut dire que Kim Dotcom fait preuve de **charisme**, soit de cette capacité à amener les autres à vouloir suivre la vision qu'il met de l'avant et à poser les gestes pour qu'elle se réalise. Son **désir d'influence** se manifeste également dans son ambition de révolutionner les industries de contenu, d'étendre son influence jusqu'aux grands joueurs de ces industries, notamment lorsqu'il dit : « Si l'industrie du contenu souhaite profiter de notre popularité, nous serons heureux d'engager un dialogue. Nous avons certaines bonnes idées. Contactez-nous ».

En somme, non seulement Kim Dotcom est-il un être subversif, la subversion étant définie comme la tendance à menacer, à provoquer, à bouleverser, à renverser l'ordre établi, les idées et les valeurs reçues, mais il exerce un **leadership subversif**. Il prend plaisir à défier l'ordre établi et à contourner les règles, mais semble en prendre davantage encore à en entraîner d'autres dans la même voie, à leur inculquer les valeurs nécessaires pour l'accompagner dans la subversion.

## ii) Un leadership de contingence

On a compris de quelle façon Kim Dotcom parvenait à rallier les internautes derrière ses services de façon à ce qu'ils prennent part à la création de valeur. Il leur offrait, mieux que d'autres services légaux et illégaux, une plateforme adéquate du point de vue technologique, afin qu'ils puissent combler de façon personnalisée leurs besoins en matière de diffusion et de consommation de contenus culturels et informationnels, de même que d'autres besoins individuels et collectifs. De façon semblable, on pourrait croire que c'est parce qu'il offrait, dans un contexte industriel de crise, une solution différente et adaptée, qui dérangeait l'ordre établi, qu'il a réussi à se rallier des acteurs de ces industries, comme les artistes qui l'appuient, et des gens intéressés à y œuvrer et à y saisir des opportunités, comme ses codirigeants et les investisseurs et banquiers qui comptaient le soutenir financièrement.

Son leadership subversif aurait donc eu du succès dans ce contexte précis de crise, parce qu'il se trouvait en contingence avec celui-ci. Les théories de la contingence en matière de leadership (House ; Fiedler ; Vroom et Yetton) affirment qu'il n'existe pas une bonne façon d'organiser une entreprise, de la gérer et de prendre des décisions, mais que la façon d'exercer du leadership doit dépendre de la situation interne et externe de l'entreprise, et notamment de la nature de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Dans ce cas-ci, Kim Dotcom arrive avec son leadership subversif dans un contexte où les industries de la culture et de l'information auxquelles s'appliquent ses services sont en crise. Les acteurs de ces industries sont en quête d'une solution nouvelle, qui tranche avec les modèles en place qui ne fonctionnent plus, qui remettent en question l'ordre établi. Dans une industrie en plein essor, il est probable que de telles idées subversives n'auraient pas été bienvenues et auraient été rejetées unilatéralement. Mais dans cette situation, il y a contingence entre la réceptivité aux solutions nouvelles qui vient avec le contexte de crise duquel on essaie de se sortir, et la solution de Kim Dotcom, qui remet en question l'ordre établi en crise et offre cette solution nouvelle.

Les artistes qui appuient Megaupload, par exemple ceux qui ont participé à la Megasong qui a contribué à faire connaître Megaupload auprès des internautes, pouvaient être intéressés par ce nouveau modèle, et plus encore par le service Megabox qui allait être lancé, parce qu'il différait tant du modèle en place qui ne les a jamais avantagés et parce qu'il le remettait en question. En appuyant Megaupload, ils se positionnaient contre ce modèle en place. Dans ce dernier, les *majors* et

l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur des industries de la culture et de l'information (producteurs, distributeurs, détaillants, etc.) se gardent une part immense des revenus issus de la consommation d'un bien culturel ou informationnel, n'en laissant que bien peu aux artistes. Ceux-ci ont donc été les premiers à souffrir de la crise que rencontrent ces industries. Avec Megabox, Kim Dotcom promettait aux artistes l'abolition de certains intermédiaires, ce qui allait leur donner la possibilité de vendre directement leurs œuvres aux consommateurs et de récupérer ainsi 90 % des revenus générés. Les artistes pouvaient donc être séduits par cette nouvelle option radicalement opposée au fonctionnement traditionnel des industries dans lesquelles ils œuvrent, qui allait leur permettre d'enjamber des intermédiaires jugés gourmands. Quant aux employés et actionnaires, de même qu'aux banquiers et investisseurs, Dotcom a sans doute réussi à leur transmettre sa vision d'une opportunité de créer quelque chose de neuf et de complètement différent, qui allait trouver preneur dans ce contexte de crise où tout est à repenser.

En somme, que l'on apprécie ou non l'homme derrière Megaupload, sa tendance à la subversion, son arrogance, il faut reconnaître que sa capacité à déranger l'ordre établi l'a aidé à se rallier, dans un contexte de crise, ceux qui ont contribué (internauts, co-dirigeants, employés, artistes et investisseurs) à faire de ses idées sur la façon dont doivent circuler les biens culturels et informationnels un modèle d'affaires rentable, bien que critiquable d'un point de vue légal. On pourrait donc avancer que dans un contexte de crise, l'exercice d'un leadership subversif peut contribuer à la création de valeur. Soulignons cependant que c'est ce caractère subversif de son leadership qui, bien qu'en contingence avec le contexte et à l'origine de son succès auprès de certains acteurs à la recherche d'un nouveau modèle d'affaires pour les industries de la culture et de l'information, a entraîné l'échec de Megaupload.

### 5.2.5 Les facteurs d'échec de Megaupload

Penchons-nous maintenant sur les raisons qui ont mené à la fermeture de Megaupload et qui pourraient prévenir que les mêmes erreurs soient répétées par des entreprises qui œuvrent dans les industries de la culture et de l'information. Un modèle d'affaires s'inscrit toujours dans un contexte et bien que ce soit la subversion de Kim Dotcom par rapport à ce contexte qui lui a permis de se rallier ceux qui l'ont aidé à faire de Megaupload un modèle d'affaires rentable, c'est paradoxalement cette subversion qui a donné à la justice les motifs valables pour y mettre fin.

Lorsqu'on se rend sur le site Web de Megaupload ou sur l'un ou l'autre des dix-huit sites Web qui y sont affiliés, on est accueilli avec l'image suivante :

**Figure 5.6 : Avis qui apparait sur les sites Web rattachés à Megaupload depuis leur fermeture**



Vu les articles de loi auxquels renvoient les accusations, il semble évident que les raisons qui ont mené à la fermeture de Megaupload sont avant tout légales. Or, il semble que ces motifs légaux n'auraient pas suffi à justifier la fermeture de Megaupload si ce n'avait été de la présence de certains facteurs techniques et de raisons qui émanent de la concurrence. Concentrons-nous d'abord sur le contexte légal dans lequel a eu lieu la fermeture de Megaupload, puis voyons ce qu'il en est de ces autres facteurs.

#### i) Le contexte légal

Depuis quelques années, les États-Unis sont l'arène d'une virulente lutte contre le vol de la propriété intellectuelle (*IP theft*), comme le piratage d'œuvres protégées par le droit d'auteur et la contrefaçon.

Parmi d'autres initiatives, le Département de la justice des États-Unis mène depuis juin 2010 une opération nommée *Operation In Our Sites*, avec l'aide de la *Task Force on Intellectual Property (IP Task Force)* qu'il a mise sur pied. L'opération est décrite comme une initiative soutenue de renforcement de la loi pour protéger les consommateurs en ciblant la contrefaçon et le piratage sur Internet. En avril 2012, le Département de la justice des États-Unis (2012b) rapportait que 758 sites Web voués à la vente et la distribution de biens de contrefaçon et de reproductions illégales d'œuvres protégées par le droit d'auteur avaient été saisis dans le cadre de cette opération. Les sites Web rattachés à Megaupload en font partie, en raison de l'infraction à la propriété intellectuelle que la justice américaine juge qu'ils représentent, bien qu'on ait vu dans le cas que les avis soient partagés à cet égard. Megaupload peut en effet, sous un certain angle, ne pas être jugé comme le promoteur et l'instigateur d'activités illégales, mais plutôt comme un simple intermédiaire technique. Jusqu'à nouvel ordre, cependant, c'est la version de la justice américaine qui prévaut.

L'importance de respecter les lois sur le droit d'auteur, malgré la nécessité qu'elles soient révisées de façon satisfaisante pour s'adapter aux nouvelles réalités du contexte marqué par Internet et la numérisation, s'impose comme l'évidence pour qu'un modèle parvienne à long terme à rentabiliser la valeur créée. L'objectif de la suite de cette section de l'analyse n'est donc pas d'indiquer comment mieux contourner les lois pour assurer la pérennité et la rentabilité d'un modèle d'affaires, mais bien d'analyser les facteurs qui ont contribué à la vulnérabilité de Megaupload et à sa fermeture par la justice américaine et qui peuvent, même dans un contexte parfaitement légal, présenter en exemples certaines erreurs pouvant être évitées.

## ii) Les raisons techniques

Il faut noter que sans certains facteurs techniques, la justice américaine n'aurait pas pu sévir ainsi contre Megaupload. D'abord, le choix des noms de domaine sous lesquels l'entreprise a identifié tous les sites Web par lesquels on pouvait accéder aux contenus qu'elle hébergeait (megavideo.com, megapix.com, megaporn.com, etc.) a fait en sorte que ces sites se trouvaient sous juridiction états-unienne : « Le nom de domaine – soit l'identifiant – de Megaupload se terminant par .com, la plateforme tombe sous le coup du droit américain. C'est en effet une société américaine basée en Californie, Verisign, qui gère les 95 millions de noms de domaine en .com (sur un total de 220 millions, les autres se terminant par exemple en org, uk, fr, etc.) » (Dolmadjian, 2012). Si elle avait choisi d'autres extensions de noms de domaine, l'entreprise ne se serait pas trouvée ainsi

unilatéralement sous l'emprise de la justice américaine et les instances juridiques d'autres pays auraient peut-être eu une autre interprétation des faits, auraient pu exercer un arbitrage et proposer une autre issue que le démantèlement complet des sites affiliés à Megaupload et la coupure de leurs serveurs : « La fermeture par le FBI du site Megaupload.com remet en lumière la mainmise des autorités américaines sur la gouvernance du Net et le fait qu'elles peuvent, sur injonction de leur justice nationale, désactiver en deux minutes n'importe lequel des 95 millions de sites en .com » (Dolmadjian, 2012). Le fait qu'une part de ses serveurs se trouvait aux États-Unis a aussi permis à la justice américaine d'ordonner la fermeture de Megaupload. Bref, même si l'entreprise n'était pas enregistrée aux États-Unis et qu'elle avait une présence et une portée globale, le fait que les sites Web qu'elle exploite soient sous juridiction états-unienne a donné autorité à la justice américaine pour les fermer, alors que la justice d'un autre pays n'en aurait peut-être pas fait autant.

Ensuite, Megaupload a commis une erreur qui avait déjà été commise par le passé, notamment par l'entreprise Napster (cf. Chapitre I – Problématique), soit celle de reposer sur un modèle centralisé : « Napster disposait d'un serveur central qui permettait de retrouver un fichier tandis que Megaupload stockait directement le fichier. Dans un cas comme dans l'autre, couper la tête du réseau permet son interruption immédiate [...] vouloir centraliser l'information constitue une vulnérabilité certaine, l'affaire Megaupload n'est qu'une nouvelle illustration de ce principe, pourtant déjà connu depuis des siècles avec la perte de la totalité du savoir humain rassemblée dans la bibliothèque d'Alexandrie et dont on perd toute trace en 642 après JC » (Lazareff, 2012). À l'opposé, les systèmes d'échange de fichiers reposant sur la technologie pair-à-pair (cf. Chapitre 1 – Problématique) sont difficiles, voire impossibles à bloquer. En cas d'interruption du site où ont lieu ces échanges, les données peuvent réapparaître ailleurs, puisqu'elles ne sont stockées sur aucun serveur central, mais plutôt sur les disques dur de chacun des utilisateurs de ces services. Il est à noter que cette technologie peut être utilisée dans un contexte légal, comme c'est le cas chez Spotify, qui fonctionne à partir d'une architecture pair-à-pair qui lui assure un très haut débit de transfert des fichiers musicaux et une certaine forme d'invulnérabilité aux failles ou aux attaques informatiques.

Bref, la fermeture de Megaupload, en plus des raisons légales qui la justifient, aurait donc été rendue possible par l'inadéquation de la solution technique retenue. La centralisation des serveurs et le fait de se retrouver sous la mainmise d'une seule justice peuvent constituer des vulnérabilités pour le modèle

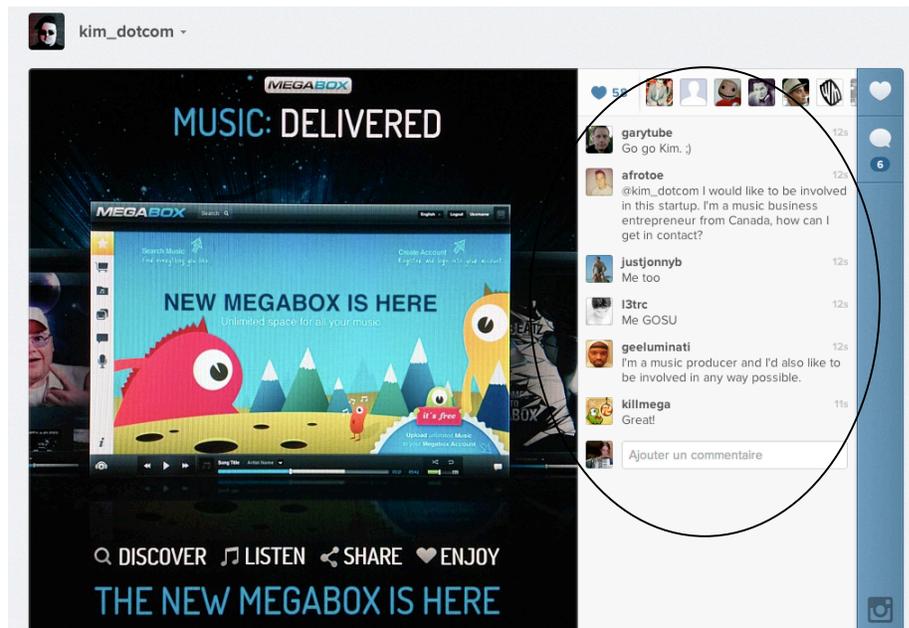
d'affaires d'une entreprise dans le contexte d'Internet et de la numérisation et ce, même dans un cadre parfaitement légal. Il s'agit donc d'erreurs potentielles auxquelles être attentif.

iii) Les raisons commerciales

Bien que ce soit le motif officiel mis de l'avant, plusieurs sources (Contrepoints, 2012 ; ZDNet.fr. 2012) soutiennent que l'infraction à la propriété intellectuelle ne serait pas la principale raison de la fermeture de Megaupload, mais que les lobbies des industries de la culture et de l'information auraient plutôt fait pression sur la justice américaine pour éliminer un concurrent gênant, qui avait trop de succès et qui menaçait leurs propres initiatives légales. En effet, il semble que le modèle économique de Megaupload fonctionnait mieux que les alternatives légales de distribution et de diffusion de contenus culturels et informationnels sur Internet. Il s'agissait d'une offre qui, même si elle jouait sur les limites de la légalité, répondait plus adéquatement aux besoins des utilisateurs, tant dans sa mise en œuvre que dans sa tarification. Son importante pénétration auprès des internautes en constitue une preuve.

En outre, Megabox, le service légal de musique dont Megaupload préparait le lancement pour le 20 janvier, c'est-à-dire un service auquel les artistes avaient donné leur accord, constituait sans doute une menace suffisante pour que les *majors* de l'industrie de la musique hâtent l'intervention du FBI afin qu'elle survienne la veille dudit lancement. L'absence d'intervention de la justice américaine auprès des sites concurrents de Megaupload qui eux, ne préparaient pas d'offre légale, en donne un indice. Cette offre était en effet très tangible, puisque Megaupload avait déjà conclu des ententes avec des artistes populaires (dont P. Diddy, Will.i.am, Alicia Keys, Kanye West, Snoop Dogg, Chris Brown, The Game, Mary J Blige, etc.) qui sont, aux dires de Kim Schmitz, « désireux de s'écarter des modèles économiques obsolètes » (Contrepoints, 2012). La **figure 5.6**, tirée du compte Instagram de Kim Dotcom, présente un aperçu de l'interface de ce service qui allait voir le jour au lendemain de la fermeture de Megaupload et qui suscitait déjà également, comme on le voit dans les commentaires à droite de la figure, un certain engouement auprès d'entrepreneurs de l'industrie de la musique.

Figure 5.7 : Aperçu de l'interface du service Megabox, qui allait être lancé le 21 janvier 2012



Source : Instagram (2012)

Si un tel système, de telles ententes avec les artistes et un tel intérêt étaient déjà en place, il n'est pas étonnant que les tenants des modèles économiques qualifiés d'obsoletes par le fondateur de Megaupload aient ressenti l'urgence de neutraliser cette menace avant qu'elle se déploie. D'autant plus que non seulement le service s'avérait séduisant pour les ayants droit, mais l'infrastructure efficace et déjà grandement fréquentée de Megaupload laissait pressentir un succès certain de Megabox auprès des internautes. Avec, en préparation, un service légal équivalent pour les films, Megamovies, on peut croire que « les entités "Mega" allaient devenir un concurrent direct et sérieux du géant iTunes et de toutes les *majors* musicales et cinématographiques mondiales » (Contrepoints, 2012). On peut donc avancer que le chemin de Megaupload dans la voie de la légalité, avec le lancement prochain de deux offres parfaitement légales, aurait sinon causé, au moins accéléré sa fermeture en raison de la menace que ces offres représentaient pour les acteurs déjà en place. Il reste que si l'entreprise avait toujours montré patte blanche, la justice n'aurait pas eu d'emprise sur elle et n'aurait pas pu, pressée ou non par les lobbies, mettre fin à l'ensemble de ses services.

Encore ici, c'est donc l'importance de jouer à l'intérieur des lois et des règles qui ressort pour parvenir à assurer la pérennité d'un modèle d'affaires. Si l'entreprise n'avait pas entretenu un rapport ambigu à la légalité, Megabox et les prochains services légaux de Megaupload auraient été libres de

l'intervention de la justice et n'auraient eu que les lois du marché et de la concurrence comme obstacles, qui n'auraient peut-être rien pu faire pour ralentir leur succès. Cependant, l'entreprise aurait-elle eu un bassin si prometteur de clients si elle ne leur avait pas permis, à la base, d'utiliser ses services d'échange et de transfert de fichiers comme bon leur semblait, aussi bien légalement qu'illégalement ? Aurait-elle représenté un tel attrait pour les internautes et les ayants droit si elle n'avait pas montré un tel esprit de contestation de l'ordre établi dans les industries de la culture et de l'information ?

### **5.2.6 Conclusion de l'analyse du cas Megaupload**

En conclusion, l'analyse du cas Megaupload nous apprend que pour aller chercher un maximum de clients, il ne faut pas se limiter à un territoire ou à une population, mais qu'il faut être global. Une caractéristique comme la flexibilité, qui permet aux clients de modeler les services offerts à leurs besoins, permet de se distinguer dans cette globalité. Elle nous apprend ensuite qu'il est possible de travailler avec les internautes pour créer de la valeur et que cette collaboration rendue possible grâce à Internet, si on l'organise adéquatement et que l'on permet aux internautes de combler certains besoins individuels et collectifs à travers elle, peut constituer les bases d'un modèle d'affaires rentable. Elle nous apprend également qu'un leadership qui remet en question l'ordre établi, comme l'est celui de Kim Dotcom, peut contribuer, dans un contexte de crise, à la rentabilité de la création de valeur, car les internautes, les ayants droit, de même que d'autres acteurs des industries de la culture et de l'information sont friands de solutions nouvelles et différentes pour ces industries. Ces solutions, même si elles ne sont pas admises par la justice, leur semblent plus prometteuses que les modes de fonctionnement établis, notamment parce qu'elles offrent aux internautes plus de latitude en matière de consommation et aux artistes, dans le cas par exemple du service Megabox qui allait être lancé, une plus grande part des revenus grâce à une certaine désintermédiation. Cette analyse du cas Megaupload nous apprend en outre l'importance de la solution technique retenue dans un modèle d'affaires qui mise sur le potentiel d'Internet et de la numérisation et nous met en garde contre les dangers techniques et légaux que représente la centralisation. Elle nous rappelle enfin, même si cela semble être de l'ordre de l'évidence, l'importance de respecter les lois et règles en vigueur pour ne pas donner à la justice de motifs pour mettre fin à un modèle d'affaires, bien que cette enfreinte aux lois et règles puisse être en partie, dans ce contexte industriel de crise où tout est à remettre en question et à repenser, l'une des raisons du succès de Megaupload.

## CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES – MISTEUR LABEL

*« On ne vend pas la musique. On la partage. »*

— Leonard Bernstein, compositeur et chef d'orchestre.

## 6.1 CAS MISTEUR LABEL

### 6.1.1 Introduction

Misteur Label est la maison de disques québécoise qui encadre la carrière du groupe de musique électro-jazz Misteur Valaire (MV) et, depuis peu, la carrière de la formation électro-pop Qualité Motel (QM). Ces deux formations sont constituées des mêmes musiciens et entourées de la même équipe, mais explorent des avenues musicales différentes. L'histoire de Misteur Label commence en 2006. Le groupe MV, originaire de Sherbrooke, lance alors un premier album, *Mr Brian*, qui passe presque inaperçu, dans une industrie de la musique en profonds bouleversements. En 2007, plutôt que de mettre en vente son second album, *Friterday Night*, le groupe choisit de l'offrir gratuitement, en téléchargement à partir de son site Web. L'idée derrière cette initiative est simple : alors que la plupart des organisations autour des groupes de musique québécois cherchent à contrer le piratage et à bloquer l'accès gratuit à la musique que rend possible Internet, la stratégie de MV consiste à se faire connaître en misant justement sur ce libre accès à la musique que lui permet Internet, afin de toucher un maximum de gens. Le but est de lever toute forme de barrière psychologique menant à la musique : pas de champ à saisir, pas de numéro de carte de crédit à entrer ni d'information personnelle : « Rien du tout. Un *Hit and Run* sans embûche » (Déziel, 2012).

La musique de MV se répand alors comme un virus sur la toile. Les internautes qui téléchargent gratuitement l'album en font la promotion auprès de leurs amis, qui la téléchargent et en font la promotion à leur tour. Ainsi de suite, dix-huit mois après son lancement en ligne, *Friterday Night* a été téléchargé gratuitement 27 000 fois. À titre indicatif, la Canadian Recording Industry Association (CRIA) récompense d'un disque d'argent les albums ayant vendu 20 000 copies et d'un disque d'or ceux qui en ont vendu 40 000. Même s'ils sont gratuits, les 27 000 téléchargements de *Friterday Night* impressionnent compte tenu du marché dans lequel évolue le groupe. MV juge alors qu'il a la légitimité d'exiger le courriel des internautes qui téléchargent l'album, se donnant ainsi la possibilité de communiquer avec eux en échange de sa musique. En quelques mois, fort d'une base de données de plus de 25 000 adresses courriel d'adeptes, MV remplit aisément ses salles de spectacles de ces mélomanes et de leurs amis, d'autant plus attirés par le groupe que tous ont pu écouter gratuitement sa musique. C'est ainsi que pour faire ses frais, MV mise sur les recettes de spectacles auxquels la musique attire le public, mais aussi sur la vente de produits dérivés (chandails, macarons, disques physiques), de même que sur l'exploitation de son image (par des commanditaires) et sur

l'exploitation de ses chansons (dans des publicités, des films, des émissions de télévision, etc.). Bref, l'entreprise donne sa musique et mise sur les revenus de produits et services sur lesquels il est encore possible d'exercer du contrôle.

En mai 2010, après plus de 45 000 téléchargements de *Friterday Night* à travers le monde, MV lance un troisième album, *Golden Bombay*, tout aussi gratuit, mais pour lequel les gens ont aussi la possibilité de payer le montant qu'ils souhaitent (« Pay What You Want ») pour se procurer l'album directement sur le site Web du groupe. Ils peuvent également l'acheter à prix fixe auprès de détaillants en ligne, comme *iTunes*, ou en magasin, en format CD. Pour financer la production de cet album, Misteur Label organise, six mois avant sa parution, une opération de prévente qui lui permet de récolter en amont une partie des sommes nécessaires. Les adeptes sont invités à acheter, avant tout le monde, au coût de 35 \$, l'album à paraître six mois plus tard. Ce montant inclut une version mp3 de l'album reçu en primeur deux semaines avant le lancement, l'invitation au concert de lancement, la copie physique remise en main propre le soir du lancement ainsi qu'une invitation au *party* d'après-lancement. Plus de six cents internautes répondent à l'appel, permettant à MV d'amasser plus de 22 000 \$<sup>16</sup> avant même la sortie de l'album.

Le succès de cette initiative est salvateur, puisque pour se consacrer à la production de l'album, les membres de MV ne peuvent plus donner autant de spectacles et se trouvent donc privés de leur plus importante source de revenus. Ils présentent ainsi cette initiative sur leur site Web, afin de solliciter la participation des gens : « Pour maximiser le temps consacré à la réalisation de cet album, nous avons décidé de minimiser nos apparitions sur scène. Or, comme notre modèle économique est fondé sur les revenus de spectacles, votre participation s'avère essentielle pour nous permettre de nous concentrer à cette tâche durant les prochains mois ». En entrevue avec Marie-Christine Blais, en janvier 2010, pour revenir sur cette pré-vente, les membres du groupe expliquaient : « Disons qu'on a eu les moyens de faire le disque en attirant constamment l'attention, les préventes de l'album sont en quelque sorte de l'argent que nous avancent nos fans [...] Comme une subvention privée, sans pour autant demander la charité ». Cette prévente a donc permis de minimiser le risque financier inhérent à la production d'un album pour lequel on ne peut prévoir la réception par le public, mais a aussi

---

16. À titre indicatif, dans une étude publiée par la SODEC en 1998 (Ménard, 1998), il était estimé que les coûts de production moyens d'un album de musique variaient entre 21 655 \$ et 117 498 \$. Ces coûts ont pu évoluer depuis, mais il reste qu'avec 22 000 \$, Misteur Valaire avait de quoi financer une part non-négligeable de la production de son album.

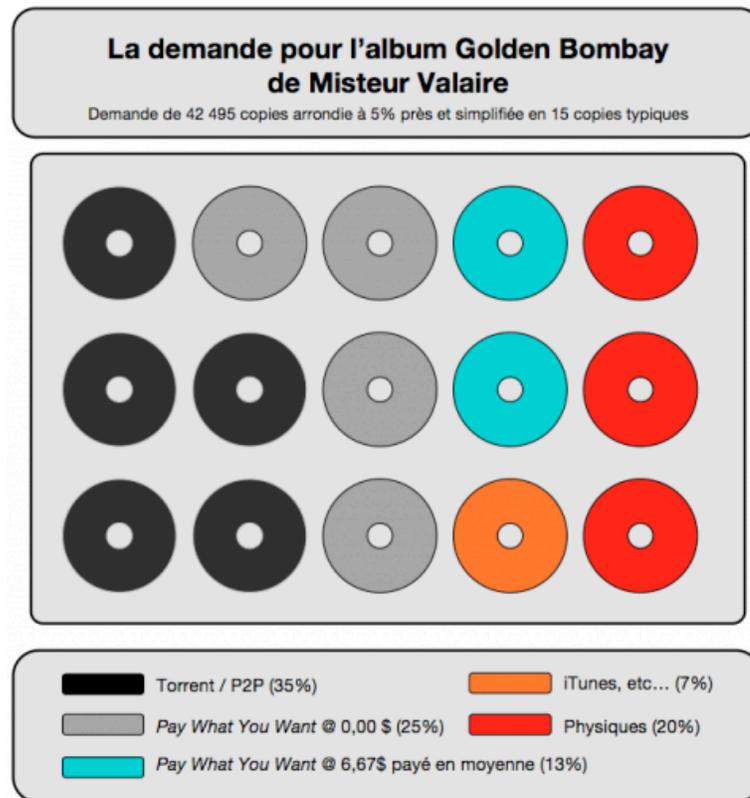
mobilisé les adeptes autour de MV, puisqu'ils éprouvent le sentiment d'avoir contribué à la production de l'album.

Le 24 octobre 2011, *Golden Bombay* remporte le Félix<sup>17</sup> de l'*Album de l'année – Musique électronique* à l'Autre gala de l'ADISQ. Il s'agit du premier Félix décerné à un album disponible en téléchargement au prix désiré. C'est un véritable couronnement pour la stratégie employée par MV. En effet, bien que cette stratégie ait été jugée suicidaire par de nombreux acteurs de l'industrie de la musique en ce qu'elle amène l'entreprise à renoncer à un profit à court terme, elle a permis que la musique de MV circule et devienne populaire. On compte à ce jour près de 43 000 copies de l'album *Golden Bombay* qui ont trouvé preneur. De ces copies, 20 % ont été achetées en magasin et en concert, 7 % ont été téléchargées en format numérique à partir de *iTunes* et 38 % ont été téléchargées à partir du système « Pay What You Want », soit 25 % au coût de 0 \$ et 13 % au prix moyen de 6,67 \$, tel que l'illustre la **figure 6.1**. Bien que l'album soit accessible gratuitement et légalement sur le site Web de MV, 35 % de ces copies ont été téléchargées illégalement via les plateformes d'échange pair-à-pair. Dans l'ensemble, ce sont donc 60 % des preneurs qui n'ont rien payé et 40 % qui ont déboursé un montant variable pour se procurer l'album *Golden Bombay*. De ces albums achetés (en prévente, en magasin, sur *iTunes* ou sur le site Web de MV), Misteur Label est parvenu à tirer, selon les chiffres de l'automne 2011, près de 78 000 \$ de revenus. Cela représentait, en 2011, 28 % des revenus de l'entreprise. Pour un bien qui se veut principalement un produit d'appel pour d'autres produits sur lesquels il est encore possible d'exercer du contrôle, la musique enregistrée constitue tout de même une source de revenus substantielle pour Misteur Label.

---

17. Les Félix, nommés en l'honneur de Félix Leclerc et créés en 1979, sont remis par l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ). Ils récompensent les artistes québécois qui œuvrent dans l'industrie de la musique.

Figure 6.1 : Répartition de la demande pour l'album *Golden Bombay* de Misteur Valaire



Source : Déziel, G. (2012b).

Grâce à ces revenus tirés de la vente de musique enregistrée, de même qu'à des sources de revenus qui se sont diversifiées depuis les débuts de l'entreprise, Misteur Label a atteint la rentabilité en 2009. En fait, au début de ses activités en 2005, Misteur Label a choisi de réinvestir tous ses revenus dans ses propres activités. Aucun des associés de l'entreprise ne se payait, ce qui a permis à l'entreprise de produire elle-même ses albums et de pré-produire ses spectacles : « Ce n'est que depuis septembre 2009 que les huit associés peuvent se verser un salaire de soutien. Bien qu'encore modeste, ce salaire est tout de même suffisant pour permettre à tous de se concentrer à 100 % sur leur projet » (Déziel, 2012).

Si l'entreprise a atteint la rentabilité, c'est aussi parce qu'elle a renoncé à d'importantes dépenses de promotion et de publicité. En effet, bien qu'en offrant sa musique gratuitement, Misteur Label renonce à court terme aux revenus de la vente de musique enregistrée, l'entreprise a trouvé le moyen de convertir ce renoncement en une autre source de valeur, soit les adresses courriel des internautes qui téléchargent sa musique. Avec sa liste d'envoi de courriels, il en coûte aujourd'hui 0 \$ à MV pour

s'adresser à une trentaine de milliers de destinataires actifs situés dans 58 pays différents, dont 67 % au Canada, 24 % en France, 2 % en Allemagne et 7 % dans le reste du monde. Le groupe de musique est aussi suivi par quelque 27 000 contacts sur Facebook, 5 600 abonnés sur Twitter et ses vidéos sont visionnées sur You Tube à coup de dizaines, voire de centaines de milliers de reprises (312 760 vues pour le vidéoclip de la chanson « Ave Mucho »). Ainsi, plutôt que de payer pour des outils de publicité classiques et onéreux (radio, télévision, journaux), l'entreprise se sert de ces canaux pour communiquer gratuitement avec ses clients.

Ce cas présente les différentes composantes du modèle d'affaires qui a permis à Misteur Label d'atteindre cette rentabilité, de même que les origines, la philosophie et les valeurs qui le soutiennent.

## **6.1.2 Les origines**

### i) Les fondateurs et la structure de l'entreprise

Misteur Label est formé de huit associés, soit les cinq membres du groupe MV, leur imprésario (gérant), Guillaume Déziel, et deux autres personnes de soutien : un professionnel de la production qui agit à titre d'ingénieur de son, de coréalisateur des albums et de projectionniste (VJ) en spectacle et une avocate et professionnelle de l'administration. En tant que gérant et co-fondateur de l'entreprise, Guillaume Déziel est pour sa part responsable du marketing, de l'édition musicale et du développement des affaires.

Trois des cinq membres du groupe, soit DRouin, France et To, se connaissent depuis leur entrée à l'école primaire Sacré-Cœur, à Sherbrooke, où ils étudient la musique. Ils explorent l'univers de la musique jazz à l'école secondaire, où ils rencontrent Jules. Enfin, Luis se joint aux quatre autres membres du groupe au Cégep. Une fois tous réunis, ils s'intéressent à la musique électronique et fondent MV, à la frontière entre le jazz et l'électro.

Misteur Label est doté de deux cellules administratives : l'une est constituée des cinq membres du groupe qui disposent d'un droit de veto sur les décisions artistiques, l'autre des huit associés regroupés en différentes équipes exécutives : développement des affaires, aspects légaux, mise en marché, communication, administration, finances et production. Chaque équipe est chapeauté par un membre de l'équipe de soutien, assisté par un membre du groupe. De cette façon, les cinq musiciens

occupent chacun, en plus de leurs fonctions liées à la création des albums et à la prestation en studio et en spectacle, des fonctions administratives, réparties comme suit :

Jules s'occupe de toutes les décisions artistiques en ce qui concerne l'image de groupe. Luis s'intéresse aux communications. Lorsque Guillaume s'apprête à publier un article quelque peu polémique, c'est Luis qui évalue s'il risque de porter préjudice au groupe et qui donne son aval idéologique. France entretient les relations publiques en passant naturellement du temps à discuter avec les techniciens et les équipes d'accueil en tournée ; mais aussi en passant naturellement du temps à discuter avec les fans sur les plateformes interactives (Twitter, Facebook). Drouin surveille les chiffres, la trésorerie. Investigateur de nature, il s'est distingué comme vérificateur général, surveillant les finances du groupe. To est la conscience morale du groupe, c'est sur lui que reposent les décisions éthiques pour l'utilisation des droits d'éditions en publicité par exemple ou en commandite. To est aussi très impliqué dans la création des arrangements musicaux et des collaborations avec d'autres artistes (Gateau, 2012, p. 82).

Cette structure évite qu'un fossé se creuse entre les artistes et les gestionnaires et que de fausses perceptions se créent du côté des artistes en regard du travail des gestionnaires et vice versa. Par cette répartition des tâches, tous comprennent et respectent les rôles des uns et des autres. Ce fonctionnement assure aussi que les huit associés se sentent également investis et mobilisés dans l'entreprise. En outre, ils sont tous coproducteurs des albums de MV et se partagent les profits de l'entreprise à parts égales.

Plusieurs ressources se sont greffées à ce noyau central au fil du temps. Au total, une trentaine de personnes travaillent autour de Misteur Label : un employé, deux stagiaires et plusieurs contractuels, dont une productrice de spectacles, une productrice déléguée vidéo, une productrice déléguée des événements (party, after-party), des attachés de presse, techniciens, metteur en scène, tourneurs, régisseurs de tournée, coéditeurs, sous-éditeurs, etc.

L'entreprise ne dispose pas de bureaux : elle fonctionne entièrement en télétravail. Ainsi, les musiciens travaillent dans leur studio, situé au domicile de l'une des associées de l'équipe de soutien. Quant à Guillaume Déziel, aux autres membres de l'équipe de soutien et à l'employé, ils accomplissent leurs tâches là où il leur semble bon de travailler. L'équipe tient ponctuellement des réunions dans divers lieux publics (cafés, bistros, etc.). Entre ces réunions, toutes les activités et les communications entre les associés, l'employé et les différentes ressources externes se font grâce aux technologies (téléphone, courriel, etc.).

ii) Guillaume Déziel, l'homme derrière le modèle d'affaires

Guillaume Déziel, originaire de Sherbrooke comme tous les membres de MV, est le grand frère de France (François-Simon Déziel), le bassiste. Il a donc côtoyé les membres du groupe tout au long de leur développement musical. Après l'obtention, en 1994, d'un diplôme d'études collégiales en musique, Guillaume Déziel apprend, en autodidacte, différents métiers liés à la musique. Il occupe des postes à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur de cette industrie, de technicien à l'audio, notamment pour TVA et la Société Radio-Canada, à relationniste de presse et à gérant, notamment pour l'artiste Tomas Jensen. Il se spécialise dans le droit des affaires, l'entrepreneuriat et l'édition musicale.

En 2002, avant de prendre MV sous son aile, Guillaume Déziel est invité à travailler pour eWorldMusic, pionnier des sites québécois de vente de musique en ligne, désormais fermé. C'est là qu'il est initié au monde de l'Internet et de la musique. Il participe ensuite au projet du site Poste d'écoute<sup>18</sup>, qui permet d'écouter gratuitement, en transmission, de nouveaux albums en vente au Québec. Cette expérience lui donne l'occasion de collaborer avec les principaux joueurs de l'industrie québécoise de la musique, soit avec 171 maisons de disques, avec les distributeurs (Distribution Select, Distribution Exclusive DEP, Distribution Fusion III et LOCAL Distribution) ainsi qu'avec les fournisseurs d'accès Internet Sympatico de Bell Canada, Telus et Vidéotron.

Guillaume Déziel est reconnu comme un ambassadeur actif de la gratuité de la musique. Il tient depuis juin 2009 un blogue intitulé *Musique 2.0 : Donner pour mieux vendre*, sur lequel il présente en détails le modèle d'affaires qu'il met en œuvre avec MV, les résultats de ce modèle, des articles informatifs sur des sujets d'intérêt pour l'industrie de la musique dans le contexte d'Internet, de même que ses idées et ses opinions à l'égard de ce qui se passe dans cette industrie. Il partage également son expérience et ses connaissances à l'occasion de formations et de conférences qu'il donne dans divers organismes et institutions liés à la musique, ainsi que par sa participation comme juge lors de concours et festivals pour la relève musicale. Il occupe en outre un rôle politique par sa présence et son engagement dans de multiples comités liés au financement et à la défense des intérêts des acteurs de l'industrie de la musique. Il s'agit d'une façon, pour Guillaume Déziel, de faire accepter, avec le modèle employé pour la mise en marché de MV, de nouvelles façons de faire et de tracer une

---

18. <<http://www.postedecoute.ca/>>.

nouvelle voie pour cette industrie : « Toutes ses activités participent, selon lui, à la mise en marché de MV. En ce sens que les modes de financement doivent s'adapter aux nouveaux modèles d'affaires comme le leur, et que les décideurs des organismes subventionnaires et de l'industrie de la musique doivent entendre la voix des groupes émergents qui font les choses à leur manière naturellement, et embrasser cette nouvelle réalité » (Gateau, 2012, p. 86).

La biographie qui apparaît sur son blogue énonce qu'il est « sans équivoque le plus grand défenseur québécois de la gratuité de la musique. Selon lui, la musique gratuite permet de donner rapidement de la valeur à l'image de l'artiste et, en conséquence, fait mieux vendre les produits dérivés de l'artiste. Pour lui, la musique enregistrée est un produit d'appel pour vendre d'autres produits ou services sur lesquels il existe encore des moyens de contrôle réels ». Ainsi, Guillaume Déziel, avec MV, véhicule l'idée selon laquelle le passage d'un mode de production de la musique dont on pouvait contrôler la circulation et la diffusion à une multiplication des supports et des modes de diffusion « n'est pas la triste fin d'une industrie, mais le début d'une nouvelle façon de faire les choses » (Gateau, 2012, p. 86). Cette nouvelle façon de faire les choses, Déziel contribue à la définir.

### iii) Philosophie et valeurs de l'entreprise

La philosophie véhiculée par Déziel correspond bien entendu à celle qui est mise en œuvre par Misteur Label. L'entreprise se refuse à exercer le moindre contrôle sur la musique enregistrée qu'elle produit, un contrôle qu'elle juge vain avec Internet. Misteur Label embrasse donc le potentiel d'Internet en matière de bouche-à-oreille et la possibilité qu'a la musique d'y circuler librement pour en faire la meilleure ambassadrice d'une œuvre, d'un concept, d'une image et d'un artiste. Cette libre circulation de la musique que prône l'entreprise renvoie davantage à l'ère préindustrielle, où une logique d'accès dominait les modes de consommation de la musique, par opposition à une logique de propriété : « cette époque où des troubadours, entre autres, voyageant de village en village, échangeaient prestation de chansons contre cachet, logis et nourriture. Bien que le droit d'auteur existait déjà à cette époque, il n'importait que très peu aux créateurs, faute de marché et de mécanismes de perception » (Déziel, 2009b).

L'entreprise adopte également une approche novatrice par rapport aux artistes. On l'a vu, artistes et gestionnaires œuvrent sur un pied d'égalité chez Misteur Label. Or, dans la plupart des maisons de disques, les artistes ne bénéficient pas d'un tel statut. Ils sont sous contrat avec une maison de

disques pour de longs termes, dix ans ou cinq albums, par exemple, et disposent de bien peu de marge de manœuvre et de pouvoir de négociation par rapport à elle. Dans les dernières années, l'usage d'un type de contrat susceptible d'accentuer cette perte d'emprise de l'artiste sur sa carrière s'est d'ailleurs répandu dans les maisons de disques. Il s'agit du contrat 360°, selon lequel toutes les fonctions de gestion de la carrière d'un artiste découlent de la même équipe, de la même personne ou de la même entreprise. Lafrance et Provençal (2010, p. 225), spécialistes de l'industrie musicale, expliquent : « Ces ententes à 360 degrés, qu'on appelle également ententes multifacettes, comprennent toutes les formes d'exploitation des œuvres d'un artiste sous contrat, de l'édition à la production en passant par le management, les produits dérivés et la publicité ». En échange de ces services, la maison de disques prend en garantie tous les droits de l'artiste. Elle les exploite et partage avec lui les redevances, après remboursement des dépenses de production et de mise en marché. Ce type de contrat s'est répandu dans la foulée de la crise de l'industrie de la musique et de la chute des revenus liés à la vente de disques, dans le but, pour les maisons de disques, de maximiser leurs profits en exploitant toutes les sources de revenus potentielles de l'artiste. Lafrance et Provençal ajoutent : « Dans bien des cas, malheureusement, ce sont les auteurs-interprètes qui subiront les premiers les conséquences des choix qu'ils auront faits ».

Misteur Label a préféré adopter l'approche 360° inversée avec MV, une approche développée par Guillaume Déziel et quelques collègues de l'industrie de la musique, fondée sur le respect du travail des artistes<sup>19</sup>. Elle reprend les avantages du contrat 360°, ceux d'une équipe unifiée et dédiée à l'artiste, mais sans les inconvénients liés à la perte d'emprise de l'artiste sur sa carrière. Déziel (2011b) en donne l'explication suivante :

Telle une société par actions, le type de structure 360° inversé (ou affectueusement nommé le « zéro-six-trois ») permet à d'autres qui croient suffisamment en vous, l'artiste, d'investir sur votre talent. Donnez-leur des parts sur le fruit de l'exploitation de votre « branding d'artiste » au prorata de leur implication, que ce soit par l'entremise d'un investissement en capital ou en ressources humaines. Conservez votre pouvoir décisionnel sur l'artistique. Conservez vos droits et la propriété de vos bandes maitresses ; mais partagez-en les profits d'exploitation. Entourez-vous de professionnels de soutien ; formez un conseil d'administration ; conservez cependant toujours un droit de véto sur les décisions d'ordre artistique. Émettez des actions votantes et non votantes, pour mieux baliser le pouvoir décisionnel.

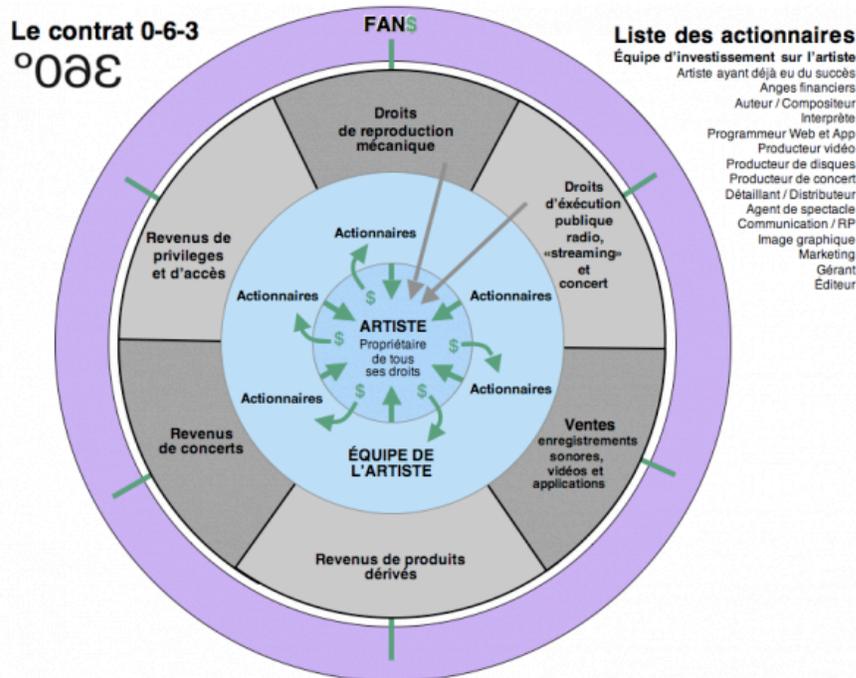
La **figure 6.2** illustre cette approche. Les fans consomment la musique de MV sous l'une ou l'autre de ses formes, de même que les autres biens offerts par l'entreprise. Ils génèrent ainsi, directement et

---

19. Pour plus de détails, lire le document publié par Déziel et ses collègues à cette adresse : <http://guillaumedeziel.com/complements/le-contrat-0-6-3-ou-le-360%C2%BA-inverse/>.

indirectement, différentes sources de revenus (droits, revenus de concerts, ventes d'enregistrements sonores, de vidéos, d'applications, de produits dérivés, etc.). Ces recettes sont d'abord versées à l'artiste, resté propriétaire de tous ses droits. Cependant, comme elles sont générées grâce au travail des actionnaires, l'équipe de l'artiste, celui-ci partage les profits avec ceux-là.

Figure 6.2 : Le contrat 360 inversé (0-6-3)



Source : Déziel, G. (2011b).

Un actionnaire peut être quiconque en qui l'artiste a confiance, qui a une expérience, des connaissances ou un intérêt dans la musique et qui est susceptible d'aider l'artiste dans le développement de sa carrière. Au sujet de ces actionnaires, Déziel ajoute (2011b) :

Le type d'aide nécessite une ouverture face aux réseaux sociaux, une compréhension du Web, de l'interactivité entre les humains... Une compréhension du droit d'auteur et du commerce. Bonne nouvelle ; toutes ces belles ressources se retrouvent partout autour de l'artiste. Colocataires, amis étudiants en droit, en marketing, fans passionnés de premier ordre toujours présents. Même si ces ressources naturelles qui vous entourent ne sont pas toujours expérimentées, il reste qu'elles ont l'avantage – en cette époque industrielle transitoire – de ne pas être « formatées », d'être libres de réinventer à tous les jours les vieilles manières de faire les choses... Et c'est souvent la passion pour la musique de l'artiste qui est la première des qualités à avoir pour faire avancer réellement une carrière.

### 6.1.3 Le modèle d'affaires de Misteur Label

Déjà en 2009, Guillaume Déziel définissait le modèle d'affaires employé chez Misteur Label comme suit : « Le modèle économique de MV est simple : échanger son album contre le courriel de l'utilisateur-téléchargeur et communiquer directement avec ses consommateurs pour promouvoir les "produits dérivés", tels le spectacle, les activités diverses et, même, le disque physique » (Déziel, 2009). Voyons maintenant comment fonctionne ce modèle, dans le détail des neuf composantes du canevas de modèle d'affaires proposé par Osterwalder et Pigneur (2010).

#### i) Clients

Les clients de MV sont en majeure partie (76 % en 2010) âgés entre 18 et 34 ans et sont formés de 55 % d'hommes et de 45 % de femmes. Étant donné son âge, le public de MV est généralement branché, à l'aise avec Internet, tant pour y consommer de la musique que pour y communiquer. Il est également présent sur les réseaux sociaux et joignable par courriel, ce qui facilite un type de relation avec le client, dont il sera question ci-après.

Guillaume Déziel soutient que ce public n'a pas été ciblé par l'entreprise, mais qu'il s'est plutôt autodéterminé, par le bouche-à-oreille et la propagation virale de la musique :

Les gens achètent ce qu'ils connaissent. Il faut éviter de barricader sa musique (par défaut inconnue) derrière une transaction incontournable. Ceux qui vous découvrent ont un immense pouvoir : celui de prescrire votre musique à leurs amis. Votre musique peut aisément être propulsée d'un bout à l'autre de la planète grâce à vos fans et leur amour pour votre musique. Votre musique doit donc voyager facilement, librement et rapidement. Son segment de marché s'autodétermine, de bouche à oreille (Déziel, 2012c).

Grâce à cette propagation virale et parce que la musique de MV est universelle, Misteur Label peut se permettre de s'adresser à un marché international. En effet, la musique de MV peut être associée à l'électro, au jazz et à la pop. Elle est souvent instrumentale et lorsqu'il y a des paroles, elles sont en français ou en anglais. Le bassin de clients potentiels de MV est donc très vaste. Grâce à l'adresse IP des téléchargeurs de sa musique, recensée lors du téléchargement, le groupe a pu identifier avec précision (à 10 km carrés près) la géolocalisation de chacun de ses adeptes. Ceux-ci sont répartis dans environ soixante pays, principalement dans les centres urbains.

Outre le Canada, la France et l'Allemagne, où le groupe jouit d'une certaine popularité, on trouve des adeptes de MV dans des pays aussi diversifiés que les États-Unis, le Royaume-Uni, la Suisse, Singapour, la Belgique, l'Australie, Taïwan, le Mexique, l'Espagne, l'Italie, les Philippines, la Malaisie,

la Thaïlande, Israël, la Turquie, le Brésil et l'Indonésie. Le bassin de fans canadiens est pour sa part majoritairement réparti sur le Québec, puis sur le Nouveau-Brunswick, la Colombie-Britannique, l'Ontario, l'Île-du-Prince-Édouard et l'Alberta. À cet effet, Guillaume Déziel a publié sur *You Tube* une vidéo qui illustre la propagation de la musique de MV à travers la planète<sup>20</sup>.

Cette connaissance de la répartition de sa clientèle sur la planète permet à l'entreprise de mieux cibler les tournées du groupe. En réponse à l'attrait exercé en Europe, où le nombre de téléchargements se compte par dizaines de milliers, MV y a séjourné trois mois en 2011, pour une série de spectacles qui a touché la corde sensible d'un public principalement formé par des jeunes.

## ii) Proposition de valeur

1) *La musique enregistrée : une orientation demande.* Bien sûr, Misteur Label offre d'abord de la musique, sous diverses formes, dans le but de répondre à toutes les demandes. Guillaume Déziel parle d'une offre variée pour des besoins multiples : « Certains veulent un format en particulier ou une certaine qualité sonore. Certains voient la *reproduction* comme un nouveau *moyen de diffusion*. Certains préfèrent *accéder* à la musique (You tube, Last-FM, Deezer, Spotify) ; d'autres la *posséder* (iTunes, CD, vinyle). Certains préfèrent l'aspect transportable et pragmatique des formats numériques. D'autres ne veulent tout simplement pas payer pour un mp3 [...] Voilà plein de besoins différents qui justifient une offre variée » (Déziel, 2010b). Il ajoute que si le client désire payer pour la musique, il faut lui permettre de le faire à son aise, de la manière qu'il veut. La musique de MV est donc offerte en formats CD et vinyle au Canada et à prix fixe, de même qu'en formats mp3, flac, ogg, et wav, sans frontières et au prix désiré. L'entreprise aspire ainsi à rejoindre tous les besoins, les attentes et les dispositions à payer de ses clients : « Soyez à l'écoute des besoins de vos fans. 1,8 % veulent un vinyle ? Produisez-en un ! Vous les vendrez tôt ou tard » (Déziel, 2012c). Si l'entreprise est si consciente des besoins de ses clients, c'est qu'elle est en communication constante avec eux, sur les réseaux sociaux notamment.

2) *La musique en spectacle : une expérience.* Tel que mentionné précédemment, la musique enregistrée est avant tout pour Misteur Label un produit d'appel pour d'autres produits et services qui

---

20. La vidéo de la propagation virale de la musique de Misteur Valaire peut être visionnée à cette adresse : [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=9XqZfpI2qiY](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=9XqZfpI2qiY).

ne se copient pas, sur lesquels il est encore possible d'exercer du contrôle, à commencer par les spectacles :

Lors de vos communications avec vos fans, offrez-leur de payer pour des produits et services qu'ils veulent, et que vous contrôlez. Ne leur offrez pas quelque chose qu'ils trouveront gratuitement sur P2P et les Torrents de ce monde. Donnez votre musique sous forme dématérialisée pour vendre des produits dérivés de votre musique (ou de votre *Band Brand*). Des produits concrets et tangibles. Des biens rivaux<sup>21</sup>. Des services que vous contrôlez à 100 %, comme l'accès aux concerts et aux party privés (avec des gars de sécurités qui s'assurent que tous aient payé) (Déziel, 2012c).

Les spectacles de MV bénéficient d'un succès étonnant. Le groupe remplit sans difficulté des salles comme le Métropolis et le Club Soda à Montréal. Sa première de spectacle, à Paris en 2010 au Batofar, s'est faite à guichet fermé. C'est qu'aucun produit numérisé ne peut remplacer un spectacle. On ne peut pas copier l'expérience d'un spectacle, à plus forte raison lorsque c'en est un de MV : « Le bien nommé *Golden Bombay* est une bombe électro-pop dont le seul but est de divertir les troupes et de patienter entre deux concerts. Car MV trouve sa raison d'être – et son bonheur – sur scène. Chaque date est un grand barnum festif et dansant avec mise en scène, décors, costumes, cuivres et compagnie » (Bordier, 2011). Lorsqu'il se rend à un spectacle de MV, le public ne se rend pas qu'à une prestation musicale, il va à une grande fête, à un véritable *happening*, à « une expérience ultime ornée d'éclairages et de projections délirantes » (Déziel, 2010g).

Une mise en scène et un décor imposants tiennent le spectacle de MV, comme en témoigne cette description de la prestation qui s'est tenue dans le cadre du Festival de Jazz en juin 2011 :

Sous un ciel fâché qui n'a versé ses gouttes qu'à mi-parcours, Misteur Valaire et toute sa visite s'est bien défendu en mettant le paquet. Tout pour les yeux. La grosse scène sur deux niveaux entourée d'ampoules au sol, la passerelle s'avancant dans la foule, les lumières qui clignotaient, brillaient de toutes les couleurs. Sur le fond de la scène, deux gros écrans affichaient des images psychédélices, voire psychotroniques. Et des danseurs, et des costumes, et des paillettes dorées et argentées. Épileptiques s'abstenir. Et Luis Clavis, France, DRouin, Roboto et Kilojules ont aussi dansé à souhait, monté et descendu les marches de la scène, alterné les positions—et parfois même les instruments. Quand ce n'était pas eux qui bougeaient, c'était leurs invités. James Di Salvio et Liquid de Bran Van 3000—venus chanter la bombe Ave Mucho—, Fanny Bloom, ex-Patère rose, Gigi French, Béni BBQ, un ensemble de huit cuivres, des danseurs bulgares (!)... Tout pour les yeux encore (Papineau, 2011).

---

21. Selon l'explication que donne Déziel de ce principe bien connu en économie, un bien rival est « un bien dont la consommation par une personne empêche la consommation par d'autres (par exemple une pomme ne peut être mangée qu'une seule fois, généralement par une seule personne). En revanche, le bien *non rival* est celui qui peut être consommé par plusieurs personnes simultanément, sans entraîner de perte directe du bien (un mp3 peut être téléchargé et écouté par des millions de gens, au même moment) » (Déziel, 2010d). La musique enregistrée est donc un bien non rival, tandis que les spectacles et les produits dérivés sont des biens rivaux, car la présence d'une personne à un spectacle empêche une autre personne d'y assister, au même titre que la possession d'un chandail par un individu empêche un autre individu de le posséder.

3) *La création collective de valeur*. Misteur Label donne à ses clients l'opportunité de prendre part à cette expérience, d'y apporter de la valeur et de la poursuivre. En effet, lors des spectacles, il est toujours bienvenu que le public capte des images photos et vidéos et les partage, sur les réseaux sociaux et le site Web du groupe. Lors d'un concert au Métropolis, le 20 octobre 2010, Misteur Label a voulu encourager ces initiatives et a lancé un appel aux cinéastes, leur demandant d'apporter leur caméra au spectacle et de prendre part à sa captation. Quarante-cinq cinéastes ont répondu à l'appel, avec leur caméra HD, Mini-DV, caméscope de téléphone portable, etc. En collaboration avec la boîte de production Louve Média, un montage a ensuite été réalisé, qui rend compte du mélange des genres, des points de vue et des qualités de caméras, ce qui donne un aspect unique à cette multi-captation de six chansons, qui peut être visionnée sur Internet<sup>22</sup>. En reconnaissance de leur contribution à la valeur créée par cette vidéo, qui rend bien compte de l'énergie et de l'atmosphère des spectacles de MV, le nom de tous les cinéastes apparaît sur la page *You Tube* où elle peut être visionnée.

De plus, Misteur Label a choisi de mettre la musique de MV sous licence *Creative Commons*, ce qui donne à quiconque l'autorisation de remixer les chansons du groupe pour fin de création, à condition de ne pas en faire une exploitation commerciale. Cette licence *Creative Commons* remplace pour MV la protection du droit d'auteur (*copyright*), représentée par le symbole ©. Ce symbole signifie que tous les droits relatifs à une œuvre sont réservés à son auteur et qu'on ne peut pas reproduire ou exploiter cette œuvre sans l'autorisation de son créateur ou de l'entité à laquelle il a cédé ses droits. À l'opposé, le *copyleft* permet à tout le monde d'exploiter une œuvre comme il l'entend, dans les limites de la moralité. Il est représenté par la lettre « c » inversée dans un cercle (Ⓒ). Lorsqu'un auteur l'appose à son œuvre, il autorise quiconque à la copier, à l'utiliser, à l'étudier, à la modifier et à la distribuer, dans la mesure où la nouvelle œuvre résultant de ces modifications ou de ces exploitations se trouve sous les mêmes conditions d'utilisation que l'œuvre originale. Autrement dit, une œuvre créée à partir d'une autre œuvre sous *Copyleft* hérite automatiquement de ce *Copyleft*.

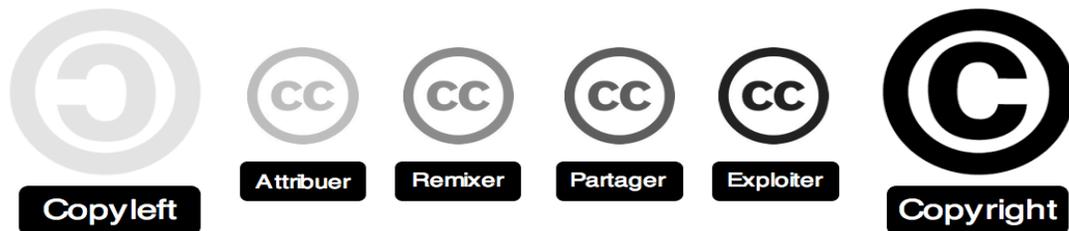
Entre ces deux pôles se trouve les licences *Creative Commons*, représentées par le symbole Ⓒ, comme l'illustre la **figure 6.3**. Conçues par le juriste de Stanford, Lawrence Lessig, ces licences « offrent une perspective sur la musique numérique comme d'un bien semi-commun, conservant

---

22. La multi-captation du spectacle du 20 octobre 2010 de Misteur Valaire peut être visionnée à cette adresse : [http://www.youtube.com/watch?v=gzsfOq\\_kZSc](http://www.youtube.com/watch?v=gzsfOq_kZSc).

certain droits réservés tout en libérant une partie. Cela permet une gradation de l'ouverture de la licence entre la liberté totale du *copyleft* et la propriété absolue du *copyright* dans le but d'être à la fois un incitatif à la création et un moyen de valoriser la diffusion et le partage des œuvres » (Gateau, 2012, p. 4). Elles permettent aux créateurs de déterminer eux-mêmes les utilisations qui peuvent être faites de leurs œuvres : « *Creative Commons* vous permet de créer des licences en choisissant une ou plusieurs conditions basées sur des paramètres comme la copie de votre œuvre, sa modification (*remix*), son partage, sa diffusion, sa distribution, son exploitation, son attribution (citer l'auteur original). Différentes combinaisons sont possibles » (Déziel, 2011c). L'outil génère ensuite une licence personnalisée qui définit clairement la protection que l'auteur a choisi de donner à son œuvre<sup>23</sup>.

**Figure 6.3 : Copyright, Copyleft et Creative Commons**



Source : Déziel, G. (2011b).

Sur le site Web de MV, on peut lire que les albums du groupe sont mis à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons* Paternité – Pas d'utilisation commerciale – Partage des conditions Initiales à l'identique. Ces termes signifient que « le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale » (Creative Commons, 2012). Par cette licence, MV encourage donc non seulement son public à télécharger et à partager librement sa musique, mais il l'incite aussi à créer avec lui à partir de la musique qu'il lui offre.

À cet effet, suite au lancement de l'album *Golden Bombay*, MV a invité son public à remixer ses chansons. Les internautes désireux de participer à ce projet se rendaient à l'adresse [remix.mv.mu](http://remix.mv.mu) et remplissaient un formulaire dans lequel ils indiquaient laquelle des pièces de l'album ils souhaitaient

23. Pour en savoir plus sur les licences *Creative Commons*, on peut consulter le site Web de l'organisation, à l'adresse suivante : <http://creativecommons.fr/licences/les-6-licences/>.

remixer. Un lien leur était ensuite envoyé, qui leur permettait de télécharger les pistes sources de la pièce musicale en question. Une fois remixée par le participant, la pièce était renvoyée à MV. Le groupe en a sélectionné dix sur la trentaine qui lui ont été soumises et les a intégrées à une application *iPhone*, lancée en janvier 2011, qui permet de découvrir le groupe et d'être tenu au courant de ses développements<sup>24</sup>.

Bref, par ces invitations et grâce à la licence choisie pour protéger les droits de la musique, Misteur Label collabore avec ses clients pour créer de la valeur.

4) *Les produits dérivés : l'identité.* Comme tous les biens culturels, la musique de MV est porteuse d'identité, de valeur et de sens. La jeunesse, la fête, le plaisir, l'autodérision et le pied-de-nez aux règles et aux conventions en sont des composantes essentielles. Cette identité s'ajoute à la valeur perçue par les consommateurs. En s'identifiant comme adeptes du groupe, en écoutant sa musique, en fréquentant ses spectacles et autres évènements et en se procurant ses produits dérivés (macarons, t-shirts, albums physiques, etc.), les clients de Misteur Label s'associent à une communauté constituée autour de la musique de MV et affirment ainsi une part de ce qu'ils sont. Les produits dérivés, comme les chandails, ont une teneur toute particulière à cet égard, en ce qu'ils font de ceux qui les portent des ambassadeurs de cette identité jusque dans leur vie quotidienne. Certains consommateurs tiennent également à acheter une copie physique des albums de MV, même si la musique est disponible gratuitement, pour la posséder comme un objet de collection : « Ironiquement, ceux qui ont téléchargé gratuitement l'album recherchent la "vraie" version du disque, désormais une pièce de collection » (Déziel, 2009).

5) *Qualité Motel : une offre diversifiée.* L'entreprise propose maintenant une offre plus diversifiée, depuis qu'elle produit également la musique de la formation électro-pop Qualité Motel (QM). Constituée des cinq membres de MV et encadrée par la même équipe, cette formation est un projet parallèle mené pour explorer d'autres avenues musicales, avec plus de souplesse. Les cinq musiciens de MV et de QM en parlent comme d'un « projet loisir », plus « lousse », plus léger et décomplexé, comme en témoignent les extraits d'une entrevue réalisée par Émilie Côté (2012) avec eux au sujet de ce projet : « Avec Qualité Motel, les gars apprécient le côté "boboche", "brocantin" et l'approche

---

24. L'appel lancé par Misteur Valaire aux remixeurs peut être lu à cette adresse : <<http://remix.mv.mu/>>. Une vidéo a également été créée pour l'occasion : <<http://mv.mu/2011/01/sortie-officielle-de-lapplication-iphone/>>.

“dancefloor”, “pop” et “karaoké” [...] “ce qui est l’fun, c’est la liberté qu’on a et la proximité avec le public. On peut lâcher notre fou”, ajoute DRouin. “Et tout le stock entre dans une Toyota Écho 2004”, fait valoir Luis ». Les cinq membres de MV sont tous multi-instrumentistes, ce qui fait beaucoup de matériel à trimbaler d’un spectacle à l’autre. Ainsi, dans QM, DRouin, To, Jules, France et Luis ont laissé de côté leurs instruments et occupent chacun un poste de DJ, à l’aide de simples machines à son : « [...] pour faire danser les gens avec des titres électro-pop, des ordinateurs suffisent. Solution : Qualité Motel, un projet parallèle 100 % électro ».

Un premier album est paru en avril 2012, intitulé Motel Califorña. Comme les albums de MV, il est offert en téléchargement gratuit ou au prix désiré, sur le site [www.qm.mu](http://www.qm.mu). La musique qui s’y trouve, festive et dansante, ne se distingue pas tellement de la musique de MV, à l’exception d’une touche plus pop, voire kitsch, très bien assumée : « L’approche est différente. Il y a un souci de recherche musicale de plus avec Misteur Valaire, souligne Jules. Avec Qualité Motel, il n’y a aucun instrument acoustique, et on a fait l’album en un mois ! » Cette formation rejoint le public de MV, mais s’adresse aussi à une clientèle sensiblement différente. Sa musique convient mieux à des événements privés, plus petits : « Ça nous fait du bien de faire quelque chose de nouveau [...] On a le goût de faire des bars, des clubs et des partys ». Le projet QM amène donc de la diversité dans la proposition de valeur de Misteur Label et, de ce fait, dans la clientèle rejointe par l’entreprise.

Avec Motel Califorña, de QM, et les trois albums de MV, qui explorent chacun des avenues musicales quelque peu différentes, Misteur Label propose un éventail musical susceptible de rejoindre des clients aux goûts variés, tout en gardant une ligne directrice claire : créer une atmosphère de fête et faire danser les gens.

6) *La possibilité d’expérimenter*. Si la musique de MV, tant enregistrée qu’en salle, parvient à rejoindre son public, c’est en grande partie parce que les consommateurs ont la possibilité de l’expérimenter avant de procéder à la moindre transaction, soit avant d’acheter un album ou un billet de spectacle. La musique, comme tous les biens culturels, est un bien d’expérience. On ne connaît pas la valeur qu’on lui accorde tant qu’on ne l’a pas écoutée. La diffusion libre et gratuite de la musique de MV permet d’abolir cette limite. Guillaume Déziel (2010b) l’explique comme suit :

Il est faux de penser que les consommateurs achètent un produit les yeux fermés. Les gens achètent ce qu’ils connaissent, c’est bien connu. Il est donc normal de laisser la possibilité aux gens de découvrir MV, de « l’essayer ». Voilà que la *reproduction numérique* de l’album de MV devient une carte de visite, offrant une « expérience préliminaire » au fan potentiel. Et comme le segment de

marché de MV n'est pas restreint qu'au Québec, il est normal d'agir comme si personne sur la planète ne connaissait encore le groupe. MV cherche ainsi à offrir une expérience préliminaire à des millions de personnes. Conséquemment, un pourcentage d'entre eux déboursa des sommes substantielles pour vivre une « expérience privilégiée » avec MV.

iii) Canaux de distribution, de communication et de vente

1) *Les sites Web*. Les canaux par lesquels Misteur Label rejoint ses clients sont multiples. D'abord, les sites Web de MV et de QM présentent la biographie de ces deux formations, les dates de leurs spectacles, des nouvelles, et une section contact, pour rejoindre le personnel de soutien du groupe (booking, presse, éditions, etc.). Sur le site Web de MV, on trouve en outre des photos et des vidéos (vidéoclips et captations de spectacles), une boutique en ligne sur laquelle sont mis en vente les produits dérivés (accessoires, albums en format CD et vinyles et vêtements) ainsi qu'une section pro, qui contient un dossier de presse complet, des photos téléchargeables, des logos, le nom des partenaires de l'entreprise, etc. et qui s'adresse aux journalistes et à tous ceux qui recherchent de l'information sur le groupe. Ce site est lié, par des logos qui apparaissent au coin supérieur gauche, à tous les réseaux sociaux sur lesquels MV est présent, soit Facebook, Twitter, MySpace, You Tube et Vimeo. Un fil RSS permet à ceux qui s'y abonnent d'être tenus constamment au courant des nouvelles concernant le groupe et les internautes peuvent également s'abonner à l'infolettre de MV.

C'est aussi sur ces sites Web que l'on peut écouter la musique de MV et de QM en transmission et la télécharger, gratuitement ou au prix désiré. Lorsqu'on souhaite télécharger un album au prix désiré, on est dirigé vers une page sur laquelle on indique le montant que l'on est disposé à payer. Puis, on est invité à indiquer certaines informations personnelles, dont le nom, le pays, le code postal et, bien sûr, la précieuse adresse courriel qui permettra à l'entreprise de communiquer avec son client par la suite. L'adresse IP de l'internaute, qui permet de le localiser à quelques kilomètres carrés près, est aussi automatiquement intégrée à ces informations. Une fois le formulaire rempli et envoyé, la transaction est prise en main par la compagnie Projex Secure, un service de paiement en ligne sécurisé. Les consommateurs ont aussi le choix de procéder à cette transaction via *iTunes* ou *Archambault.ca*. S'ils cliquent sur cette option à partir du site Web de MV ou de QM, ils sont redirigés vers l'une ou l'autre de ces plateformes de vente et il leur en coûtera 9,99 \$ pour télécharger un album.

Bref, les sites Web de MV et de QM sont à la fois des plateformes de communication, de distribution et de vente, en ce qu'ils communiquent de l'information sur les groupes, distribuent la musique et les

spectacles vendus sur d'autres plateformes et qu'ils mettent en vente la musique et les produits dérivés.

2) *Le courriel*. Avec l'adresse courriel qu'elle obtient de chaque individu qui télécharge un des albums de MV ou de QM, l'entreprise dispose d'un canal privilégié pour communiquer avec ses clients : « Cette stratégie permet désormais à MV de parler directement à son fan et ouvre ainsi la porte à des dizaines de milliers de dollars d'économie en dépenses promotionnelles ; ce procédé novateur permet à MV d'éviter de très coûteuses campagnes publicitaires » (Déziel, 2010g). En effet, « un envoi courriel en coûte 0 \$ et est un moyen efficace, ciblé, écologique et réutilisable à souhait », tel que le vante Guillaume Déziel sur son blogue. Il permet d'inviter les fans à payer pour assister à un spectacle pour lequel ils n'ont d'autres choix que de payer un billet, car rien ne peut remplacer l'expérience d'un spectacle. En outre, la communication par courriel peut être ciblée géographiquement grâce à l'adresse IP des clients, également obtenue lors du téléchargement. Par exemple, Misteur Label peut annoncer les spectacles qu'il organise par courriel aux seuls clients qui sont susceptibles de pouvoir s'y rendre. Guillaume Déziel (2012c) suggère à cet effet : « Personnalisez vos envois ; éviter de promouvoir votre spectacle à Sidney auprès des gens de Moscou ».

3) *Les réseaux sociaux*. Ce ne sont pas tous les fans qui ont donné leur adresse courriel à MV. Ceux qui achètent les albums en spectacle ou en magasin, de même que les 27 000 premiers internautes à avoir téléchargé *Friday Night*, n'ont pas eu à échanger leur adresse contre la musique, d'où l'importance pour Misteur Label de les rejoindre autrement. Ce à quoi se prêtent bien les réseaux sociaux. Ceux-ci permettent de diffuser du contenu, d'annoncer des nouvelles et de converser avec les fans, de façon plus interactive et dynamique que ce qui est permis par le courriel, à plus forte raison dans les cas de Facebook et de Twitter.

Sur le compte Facebook de MV, comme sur celui de QM, on trouve des extraits musicaux ; des annonces des spectacles, des sorties d'album et des sorties de vidéoclips ; des liens pour télécharger les albums ; des discussions sur des sujets d'actualité ; des photos du groupe, en studio ou en spectacle ; des vidéos de spectacles, deancements et d'évènements ; des annonces pour chercher des figurants pour leurs vidéoclips ; des commentaires sur les spectacles, etc.

Sur Facebook, il arrive aussi que Misteur Label achète de la publicité pour promouvoir ses spectacles. Par exemple, pour sa rentrée montréalaise au Métropolis de Montréal, le 20 octobre 2010, MV a dépensé 321,25 \$ en publicité afin d'afficher 3 969 487 fois une publicité s'adressant à ses fans manquants sur la liste d'envoi : « Dans le cadre de cette production au Métropolis, ce 321,25 \$ en dépense publicitaire a représenté moins de 1 % des recettes de billetterie. D'ordinaire, les producteurs de spectacles dépensent en moyenne de 10 % à 15 % de leur budget global en *promotion et publicité*, afin de fouler le Métropolis de Montréal » (Déziel, 2010). La plupart des 2 200 personnes présentes au spectacle avaient été conviées à acheter leurs billets par message courriel et par notifications sur Twitter et Facebook. Le groupe a ainsi généré suffisamment de revenus pour rentabiliser ses dépenses de production et atteindre une situation profitable.

Les comptes Twitter de MV et de QM servent de canal de diffusion des actualités concernant ces deux formations, des articles écrits à leur sujet, des concours pour gagner des billets pour leurs spectacles et constituent également une plateforme de conversation avec les fans. Les musiciens remercient leurs adeptes de leur présence aux spectacles, de leurs commentaires élogieux, etc. Des liens menant à des vidéos, des photos et des extraits musicaux y sont également diffusés. Les membres de MV et de QM y sont très actifs, publiant souvent plusieurs gazouillis par jour. Guillaume Déziel est aussi très actif sur Facebook et sur Twitter. Bien que ses propos ne concernent pas toujours la musique de MV et de QM, il partage sur ces réseaux les articles de son blogue, des nouvelles et des photos des spectacles des deux formations, étendant encore, auprès de ses contacts, la portée des deux groupes qu'il gère.

Ensuite, on trouve sur le compte Flickr de MV des photos de spectacles, publiées tant par les employés de Misteur Label que par les fans, une autre forme de création collective de valeur. Il en va de même sur You Tube, où on peut visionner les vidéoclips de MV, leurs prestations lors d'émissions de télévision et des captations de spectacles, la plupart prises par des fans, certaines par des boîtes de production plus professionnelles. Certaines chansons de MV et de QM, ainsi que les remix qui en ont été faits par d'autres artistes, se trouvent aussi en transmission sur MySpace, SoundCloud et Bandcamp, trois populaires plateformes de promotion et de diffusion de musique.

4) *Les téléphones intelligents*. Misteur Label se plaît aussi à déclinier sa proposition de valeur sur des plateformes nouvelles et qui laissent place à plus d'originalité, comme les applications pour

téléphones intelligents. D'abord, en janvier 2011, Misteur Label lançait, en collaboration avec Écorce Atelier Créatif, une application pour *iPhone* et *iPod*, qui permet de découvrir MV de façon amusante et portative. Elle est composée des dernières nouvelles du groupe et des dates de ses prochains concerts ; d'un jeu, le *FlipBook*, qui permet de changer l'image d'arrière-plan de son téléphone intelligent ; des options de partage, qui permettent aux utilisateurs de partager leurs photos prises lors des concerts de MV ; d'une section Musique, qui offre les chansons remixées par d'autres artistes, tel qu'il en a été question précédemment ; du fil Twitter du groupe et plus encore.

Ensuite, lors du lancement de l'album *Motel California* de QM, les détenteurs de *iPhone* ont été invités à télécharger une application et à partir à la chasse aux chansons de l'album sur des bornes fontaines<sup>25</sup> :

Deux trajets complets ont été créés : un dans le quartier des spectacles de Montréal, l'autre au centre-ville de Sherbrooke. Intitulée *Invisible*, l'application mise au point par la Société des arts technologiques (SAT) de Montréal est offerte sans frais et utilise le système de géolocalisation du *iPhone*. À Sherbrooke, chacune des 14 pistes du CD *California* a été associée à une borne-fontaine des rues Wellington, Frontenac et King. En pointant la caméra de l'appareil téléphonique vers une borne, il sera possible d'avoir accès à la chanson qui lui a été attribuée [...] Une fois téléchargée, la musique dansante de *Qualité Motel* peut être partagée (Tremblay, 2012).

Ces applications permettent de communiquer et de distribuer la proposition de valeur de Misteur label de façon ludique, tout en encourageant la création collective de valeur, notamment avec le partage de photos et le partage des chansons remixées dans le cas de l'application MV.

5) *Médias de masse*. Bien que la stratégie de Misteur Label soit orientée vers les outils offerts par Internet, l'entreprise assure aussi une présence dans les médias de masse. La télévision, la radio et les journaux annoncent les albums et spectacles produits par l'entreprise et diffusent des entrevues et des extraits de captation de spectacles. Ils constituent de ce fait d'autres canaux par lesquels l'entreprise communique sa proposition de valeur au public. Elle investit indirectement pour apparaître dans ces médias, par les services de relations de presse qu'elle se paie, mais n'y investit pas en espace publicitaire, par exemple, comme le font d'autres entreprises de production de musique.

---

25. Une vidéo qui présente le fonctionnement de cette application peut être visionnée à cette adresse : <[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=4JhWXzjhaR8](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=4JhWXzjhaR8)>.

#### iv) Relation client

1) *La conversation*. Sur son blogue, Guillaume Déziel suggère qu'il faut entretenir une relation personnalisée avec les clients, qu'il faut converser avec eux. Pour ce faire, il importe de les rejoindre par les moyens de communication qui leur ressemblent. Ainsi, sur les réseaux sociaux, par courriel et via ses applications, les membres de MV parviennent à entretenir cette conversation avec leurs fans, à les faire participer et à s'intéresser à ce qu'ils ont à dire, à créer et à apporter, que ce soit des photos, des vidéos ou simplement des commentaires. Les membres du groupe répondent autant que faire se peut aux commentaires de leurs fans, les remercient personnellement et leur font sentir que leur intérêt les comble. Comme à sa musique, le groupe donne une touche ludique à cette conversation, qui ajoute à l'aspect personnalisé.

#### v) Recettes

La vente de musique enregistrée représentait, en 2011, 28 % des revenus de Misteur Label. En ordre d'importance, les autres sources sont les concerts, qui représentaient, en 2011, 35 % des revenus de l'entreprise ; les éditions (14 %) ; les bourses et subventions (11 %) ; les commandites (6 %) et les produits dérivés (6 %). Cette répartition a beaucoup évolué depuis 2007. Non seulement les revenus totaux de l'entreprise se sont-ils presque multipliés par dix, passant de 28 271 \$ à 274 523 \$ entre 2007 et 2010, mais ils se sont aussi beaucoup diversifiés. En 2007, 79 % des revenus provenaient des spectacles, 19 % des bourses et subventions et 2 % du matériel promotionnel. D'une année à l'autre se sont ajoutés les revenus d'éditions, de diffusion, les commandites, les ventes de musique et les dons, répartissant l'importance de chacune de ces sources. En juin 2011, les spectacles représentaient 41 % ; les bourses et subventions, 26 % ; les ventes de musique, 16 % ; les éditions, 12 % et le matériel promotionnel, 5 %. Cette diversification assure à Misteur Label, bon an mal an, de meilleures chances d'atteindre la rentabilité, car l'entreprise est toujours moins dépendante de chacune de ses sources de revenus.

L'arrivée de sources telles les éditions (soit les placements dans des productions audiovisuelles, comme des publicités télé et des émissions, qui génèrent des redevances de droits d'auteur) et les commandites montrent que la valeur marchande de la musique va au-delà des ventes d'enregistrements sonores et des billets de spectacles. Elle peut être déterminée par le nombre de clients de la musique, car même s'ils l'écoutent gratuitement, certaines personnes ou entreprises sont prêtes à payer pour les rejoindre via la musique de MV : « [...] sachant que la valeur marchande de la

musique n'est équivalente qu'au nombre d'oreilles qui l'écoutent, si la musique de MV touche 40 000 personnes venues volontairement télécharger leur album, elle a certainement une valeur définie dans la tête d'un publiciste, d'un cinéaste, d'un diffuseur de spectacles, d'un programmeur radio, etc. Ces derniers payent volontiers pour exploiter MV, son image de marque et son contenu » (Déziel, 2010g).

À cet effet, Misteur Label a su capitaliser sur la popularité de MV en allant chercher des commandites (environ 26 000 \$ en 2010) de même que des revenus d'édition (environ 14 000 \$ en 2010). La compagnie Telus, notamment, a exploité la musique de MV pendant 13 semaines dans une publicité télévisuelle pour s'associer à l'image jeune, branchée et urbaine du groupe. La marque Creative Recreation a pour sa part fait porter ses vêtements et ses souliers aux membres de MV en spectacle. Autant d'associations qui font bénéficier ces partenaires de la popularité de MV auprès d'un certain public et qui ainsi, peuvent être monnayées par Misteur Label.

#### vi) Partenaires, ressources et activités clés

Comme nous l'avons vu lors de la présentation de l'approche 360° inversée, Misteur Label a choisi de placer les artistes au centre de son modèle et de leur permettre de garder la totalité de leurs droits. Ce faisant, les huit associés de Misteur Label ont renoncé à placer MV et QM entre les mains d'une maison de disques qui aurait assumé toutes les fonctions nécessaires au développement de la carrière du groupe. Ainsi, l'entreprise assume plusieurs des activités de production et de mise en marché de MV et de QM, mais il lui faut aussi s'associer à un grand nombre de partenaires externes à l'entreprise pour se procurer les ressources dont elle ne dispose pas.

1) *Les partenaires à la production et à la mise en marché.* Misteur Label compte de nombreux partenaires contractuels, qui contribuent à la production et à la mise en marché des spectacles et de la musique de MV et de QM. Mentionnons d'abord la productrice de spectacles, Nathalie Bourget, de l'agence Rubis Varia. Elle s'occupe à l'externe de la production et de la logistique des tournées. Bien qu'il aurait été financièrement avantageux pour Misteur Label de garder à l'interne la production des spectacles, qui représentent, d'une année à l'autre, de 35 à 40 % de ses revenus, cela ne se présentait pas si simplement, comme l'explique Gateau (2012, p. 84) :

C'est le paradoxe de la production de spectacles. Mr Label est reconnu par les organismes subventionnaires comme maison de disque, mais pas comme producteur de spectacle. Or, pour produire les spectacles, plus que tout autre projet, cela demande une mise de fonds très importante. D'autant plus que le système d'aide à la tournée de la SODEC (Société de développement des entreprises culturelles) fonctionne en terme de remboursements des frais au retour. Le spectacle

représente à la fois les plus grosses parts de revenus, mais en même temps les plus grosses dépenses. C'est donc encore un problème de liquidité qui empêche le groupe de récupérer la part de revenus provenant du spectacle dont la marge de profit est d'environ 30 %. Le problème de gérer les spectacles à l'externe fait que le groupe est privé temporairement d'une partie des revenus, mais il ne pourrait en être autrement compte tenu des besoins de liquidités relatifs à la production de spectacle.

Cette productrice est aussi l'agente de spectacle du groupe. C'est elle qui trouve les occasions de se produire en spectacle, qui gère toute la logistique liée à la production de ces spectacles et qui entretient les relations avec les salles et les diffuseurs. Son réseau de contact, ses connaissances et son expertise constituent des ressources inestimables pour Misteur Label.

Elle entretient notamment les relations avec les tourneurs à l'étranger, des partenaires qui permettent à MV de donner des concerts sur d'autres territoires. Furax, en France, et A.S.S. Concerts, en Allemagne, sont mieux placés que Rubis Varia pour dénicher des occasions de se donner en spectacles et pour coordonner les tournées sur leurs territoires. Furax travaille avec MV depuis sa première tournée en France, en 2009.

Les spectacles de MV et de QM ne seraient pas ce qu'ils sont sans la collaboration avec des techniciens au son et à l'éclairage, un régisseur et un metteur en scène, qui contribuent à faire des spectacles de MV des expériences irremplaçables.

Au niveau de la musique enregistrée, Outside Music, une entreprise canadienne de production de musique, de distribution et de management, a accueilli MV en 2009 pour coordonner la production de la version CD de *Friday Night*. La version physique de l'album a vu le jour en magasin en mars 2009 (18 mois après son lancement numérique en 2007). Outside Music est toujours le distributeur, en magasin, des albums physiques de MV, tandis que Select Digital s'occupe de la distribution numérique sur les boutiques de vente en ligne au Canada, et Believe Digital, sur les boutiques de vente en ligne en Europe.

Au lancement de *Golden Bombay*, la maison de disques montréalaise Indica s'est jointe à l'aventure de MV au niveau de la coédition, du pistage radio et des relations de presse, dans le but d'aider au rayonnement de l'album, tant au Québec qu'à l'international. Franz Schuller, représentant de cette entreprise, administre le catalogue de MV, en partenariat avec l'éditeur administratif David Murphy. En échange de ses services, Schuller se voit offrir une portion de la part éditoriale du répertoire de MV et un partage des revenus sur les ventes de musique. Outre l'administration et le rayonnement de ses

œuvres, Misteur Label tire de nombreux avantages de ce partenariat, comme les expose Gateau (2012, p. 83) :

MV profite de l'immense réseau de contacts que Franz Schuller a bâti depuis des années avec son groupe Grimskunk et plus récemment avec d'autres groupes signés sous son étiquette. De plus, Schuller est très actif à travers le monde dans les congrès et colloques traitant de la musique émergente. Sans compter son talent de démarcheur qui ne peut que favoriser le développement des affaires de MV [...] Pour l'instant, tout le monde est satisfait, l'expertise et les ressources garanties par Indica valent grandement l'argent que leur accorde MV. Ce genre de partenariat, une fois de plus, s'inscrit dans un mode de gestion où l'artiste conserve ses droits et mandate quelqu'un d'externe pour les administrer, les exploiter et en partager les revenus, plutôt que de les céder à une maison de disque.

L'entreprise s'est aussi associée à des ressources en relations de presse au Québec et en France, afin de maintenir le contact avec les médias et de s'y assurer une présence suffisante. Elle est en outre appuyée dans ses activités de développement et de gérance en France par Virginie Berger, fondatrice de l'agence DBTH, dédiée à la stratégie, à l'accompagnement et au développement d'artistes et spécialisée dans les industries culturelles et créatives et les technologies émergentes.

Enfin, parmi les partenaires de Misteur Label, on peut compter les boîtes de production qui s'occupent de la captation vidéo des spectacles de MV, de la réalisation des vidéoclips de MV et de QM ainsi que du développement des applications pour téléphones intelligents des deux groupes. Ces boîtes de production contribuent sans contredit à la valorisation de la musique et des spectacles de MV et à leur mise en marché d'une façon tout à fait originale.

2) *Les commanditaires et clients en édition musicale.* Soulignons aussi les partenaires susceptibles de valoriser la musique de MV tout en lui procurant une source inestimable de revenus, indépendante des ventes d'albums, soit les commanditaires, d'une part, et les producteurs audiovisuels qui exploitent sa musique, d'autre part. Tel qu'il en a été question précédemment, les commanditaires sont ceux qui associent leurs produits à l'image de marque de MV. Ils offrent gratuitement ou à prix réduit ces produits au groupe qui, en les utilisant lors de ses spectacles et autres sorties publiques, leur octroie une valeur symbolique. C'est le cas des vêtements, souliers et accessoires des marques Creative Recreation, Zoo York, JanSport, Nixon, Nooka et Mishka, qui cherchent toutes à s'associer au style de vie jeune, urbain et branché que véhicule MV ; des entreprises de fabrication d'instruments de musique, comme Vaudou Drum ; de vente et de location d'équipement et de solutions technologiques pour la sonorisation, l'éclairage et la vidéo, comme Moog Audio, Solotech et Sennheiser ; ainsi que des marques de boissons à vendre ou à distribuer en spectacle, telles RedBull,

les Brasseurs RJ et la Brasserie McAuslan. Que ces produits soient offerts gratuitement ou à prix réduit permet à Misteur Label de réaliser des économies tout en s'associant à des marques soigneusement choisies, dont l'image de marque rejaillit aussi sur celle de MV. L'association avec des brasseurs locaux, par exemple, met de l'avant le goût de MV pour des produits de qualité faits au Québec, tandis que le port de certains vêtements et accessoires contribue directement à l'effet visuel donné par le groupe.

Au niveau de l'édition musicale, la musique de MV qui se trouve dans les publicités télé, comme la campagne publicitaire de Télus, les films et les jeux vidéo donne à ces productions audiovisuelles cette image jeune et branchée propre à MV et leur permet d'accéder à un public déjà conquis par le groupe. En effet, le public de MV, lorsqu'il reconnaît la musique qu'il aime dans une production audiovisuelle, sera plus enclin à y être attentif et à la consommer, dans le cas d'un film ou d'un jeu vidéo, ou à consommer le produit qui y est promu, comme les services de téléphonie mobile de Télus.

Le choix de ces partenaires, en harmonie avec l'image que veut véhiculer MV, de même que la sollicitation et l'entretien des relations avec eux, comptent au nombre des activités clés de l'entreprise.

3) *Les fans*. En ce qu'ils participent à la promotion de la musique et à la création de valeur, les fans de MV et de QM peuvent aussi être considérés comme des partenaires. Premièrement, la propagation à si grande échelle de la musique de MV, depuis l'album *Friday Night*, repose en majeure partie sur la faculté qu'ont les fans de se la partager sur Internet, d'en parler, d'en faire la promotion : « En prenant gratuitement la musique de MV, non seulement le fan ne dépossède par MV de sa musique, mais il contribue à lui donner de la valeur ; le bouche-à-oreille que le fan provoque dans son propre entourage aide MV à entrer dans la vie de milliers de personnes » (Déziel, 2010d). C'est d'abord parce qu'elle est gratuite et qu'elle est bonne que les internautes en font ainsi la promotion et qu'elle se répand de façon virale, mais il n'en demeure pas moins que chacun d'entre eux contribue activement à ce succès et que leur capacité à utiliser les outils du Web 2.0 pour écouter de la musique ou pour communiquer entre eux représente une ressource essentielle pour l'entreprise.

Deuxièmement, les photos, vidéos et commentaires que les fans de MV et de QM partagent sur les réseaux sociaux valorisent la musique et les spectacles des deux groupes, en donnant des perspectives plus personnelles, contribuent à leur diffusion et donnent à ces fans l'impression qu'ils

peuvent participer, qu'ils ont un rôle à jouer dans cette musique et dans ce qui contribue à la faire connaître. Cela véhicule l'idée que la musique de MV et de QM est près des gens, qu'elle est accessible, que tous peuvent y prendre part. Misteur Label a donc intérêt à l'encourager, par des initiatives comme celle des remix, par les fans, des chansons de l'album *Golden Bombay*, qui se sont ensuite retrouvées sur l'application *iPhone* de MV. Il en va de même de la prévente de l'album *Golden Bombay*, dont il a été question précédemment, qui a mobilisé les fans autour de ce troisième album, qui leur a donné un rôle essentiel à y jouer, soit celui de participer à son financement, sans lequel il n'aurait peut-être pas vu le jour. Les fans tiraient de nombreux avantages à acheter l'album en prévente, notamment celui d'avoir accès au produit fini avec tout le monde, mais surtout le sentiment d'y avoir contribué.

Susciter la participation des fans constitue donc une activité clé pour Misteur Label, en ce que cette participation ajoute directement de la valeur à ce que propose l'entreprise et en ce qu'elle consolide leur engagement envers la musique. Converser avec les fans appuie cet engagement. Ils se sentent plus facilement interpellés à participer à la promotion et à la création de valeur de l'entreprise s'ils entretiennent une relation personnalisée avec les membres du groupe et s'ils sentent qu'on s'intéresse à ce qu'ils ont à dire et à apporter.

4) *Des actifs*. Misteur Label a acquis avec le temps un grand nombre de ressources clés qui, parce que l'entreprise a choisi de garder l'emprise sur le développement de la carrière de MV et de ne rien céder, ou si peu, à des partenaires extérieurs, lui restent en tant qu'actifs. S'ils sont bien entretenus, ces actifs sont susceptibles d'assurer la rentabilité de l'entreprise à long terme.

Premièrement, l'image de marque MV, à laquelle les fans s'associent – par la musique qu'ils écoutent, les concerts auxquels ils assistent, les produits dérivés qu'ils achètent et qu'ils portent – et qui représente de ce fait une source de valeur pour des annonceurs et des producteurs audiovisuels, est un actif dont la portée n'a d'égale que la capacité à imaginer de nouvelles avenues sur lesquelles la décliner. Il y a fort à parier que si MV continue à s'associer avec d'autres marques et entreprises qui lui vont bien, qui font rayonner son image plutôt que de la ternir ou de la travestir, celle-ci ne fera que prendre de la valeur.

Deuxièmement, le catalogue de MV et de QM, soit les bandes maitresses des chansons des quatre albums publiés à ce jour, en plus des enregistrements non diffusés, ainsi que les droits d'auteur associés à ces œuvres, constitue un fonds de commerce appréciable pour l'entreprise. Ces œuvres et leurs enregistrements génèrent des redevances chaque fois qu'ils sont diffusés publiquement ou reproduits et ils peuvent être vendus à des producteurs audiovisuels. Ils peuvent également être revalorisés sous forme de rééditions d'albums ou de produits spéciaux. Au contraire d'autres formations musicales, MV n'a pas cédé ses droits à une maison de disques, ce qui fait que le groupe récolte l'ensemble de ces recettes, sans intermédiaire, et qu'il en sera de même tant qu'il trouvera des opportunités de diffusion et de reproduction. Guillaume Déziel (2012c) encourage d'ailleurs tout artiste à rester propriétaire de ses droits de façon à ce que sa musique lui reste un actif : « Conservez vos droits pour les monnayer. Vous n'avez pas besoin de donner vos droits *Ad vitam æternam* à quelqu'un d'autre que vous-même. Partagez la possibilité d'exploiter votre image et les produits dérivés de votre musique avec ceux qui ont une profonde envie de travailler à monnayer votre image et votre œuvre. Optez pour des partages de revenus, plutôt que des cessions irrévocables de droits ».

Troisièmement, la banque de données d'adresses courriel des adeptes du groupe constitue un actif précieux en ce qu'il permet de communiquer directement avec plusieurs dizaines de milliers d'adeptes de la musique de MV, de façon ciblée et géolocalisée. Cette banque de données, qui se construit à mesure que les internautes se procurent gratuitement les albums de MV et de QM, permet à l'entreprise de maintenir une conversation avec ses clients et représente, selon Déziel (2010b), une plus grande valeur que l'argent qui pourrait être récolté si l'album n'était que mis en vente en ligne : « Même dans le cas où l'utilisateur choisit de ne pas payer, il offre néanmoins à MV des informations précieuses, telles son courriel et son adresse IP. Ainsi, MV peut localiser géographiquement ses fans, déterminer un plan de tournée cohérent avec sa demande et communiquer à souhait avec ses fans pour annoncer les dates de concerts près de chez eux. Dans le pire des cas, le mode "Pay What You Want" procure à MV une relation directe et privilégiée avec son fan ».

Finalement, les associés de Misteur Label ont accumulé des connaissances et des expertises irremplaçables depuis le début de leurs activités, à propos de l'industrie de la musique, des nouvelles technologies et de la mise en marché virale de leur musique et de leurs spectacles. MV est régulièrement applaudi comme un modèle d'innovation dans les industries culturelles et Guillaume Déziel est souvent invité, au Québec et en France, à partager son expérience lors de conférences qui

réunissent des acteurs de ces industries qui cherchent de nouvelles façons de faire dans le contexte de la révolution numérique. Jusqu'à maintenant, l'expertise développée chez Misteur Label a surtout été employée pour le développement des carrières de MV et de QM. Or, une telle expertise a certainement une valeur à plus large échelle, particulièrement dans une industrie musicale à bout de souffle, et est susceptible d'inspirer de nombreux autres artistes et entreprises.

vii) Coûts de structure

1) *La musique enregistrée.* On l'a vu dans la revue de la littérature, la numérisation des œuvres musicales et le développement du matériel informatique nécessaire à l'enregistrement sont susceptibles d'entraîner à la baisse les coûts de production de la musique enregistrée, bien que de nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte dans ce calcul. Ces technologies rendent l'enregistrement de musique accessible aux artistes qui peuvent produire, dans des studios maison, des bandes maitresses d'une qualité concurrentielle à ce qui se fait dans les studios plus sophistiqués. Elles n'éradiquent néanmoins aucun des coûts liés à la création de la musique, qui demande, quelle que soit la technologie, du temps et de l'espace. À cet effet, MV s'est doté d'un studio-laboratoire, afin de pouvoir créer et enregistrer sa musique de façon indépendante, et les coûts de production de la musique restent le plus gros poste budgétaire de l'entreprise, d'autant plus que les périodes passées en studio à créer et à produire s'accompagnent d'une suspension des spectacles, la plus lucrative des activités du groupe.

2) *Les spectacles.* Les spectacles de grande envergure de MV, créés et produits de façon à faire vivre une expérience unique et inoubliable au public, font également partie des plus importantes dépenses de l'entreprise, d'autant plus qu'elles doivent être encourues avant que le spectacle soit donné et avant qu'il génère des recettes. C'est l'absence des liquidités nécessaires pour produire ces spectacles avant qu'ils ne rapportent quoi que ce soit qui a amené Misteur Label à impartir leur production à une partenaire, Rubis Varia, qui a accès à du financement public pour combler cette absence de liquidités. Cela coûte à l'entreprise une partie des recettes qui pourraient être récoltées si elle produisait les spectacles de façon indépendante, mais il s'agit d'une nécessité pour l'instant.

3) *La publicité et la promotion.* Pour la plupart des entreprises, des dépenses de promotion et de publicité des spectacles et des albums s'ajoutent à ces coûts de production. Parce que Misteur Label a adopté l'approche du marketing viral et sait la mener avec brio, ces dépenses sont maintenues au

plus bas. L'entreprise se procure néanmoins des services de relations de presse, pour que les médias parlent de ses productions, et se paie à l'occasion quelques centaines de dollars de publicité sur Internet. Elle choisit donc de donner gratuitement sa musique pour pouvoir s'adresser directement à ses fans, récupérant les recettes de la vente d'albums auxquelles elle renonce dans les économies réalisées au niveau de la promotion et de la publicité et dans le succès de ses spectacles : « Donner la musique pour économiser sur toutes les activités de communications et entretenir une conversation directe avec son public est le moteur même du modèle d'affaire de MV » (Gateau, 2012, p. 100).

4) *Les salaires*. Depuis 2009, un salaire de soutien est versé à toutes les deux semaines aux huit associés de Misteur Label. Ce salaire est en croissance à chaque année, mais demeure très faible en regard de ce que ces travailleurs pourraient gagner avec une pareille expérience dans d'autres industries. Il participe d'une philosophie de coopération et d'indépendance, selon laquelle tous les revenus sont réinjectés dans l'entreprise. Le financement des activités de production est priorisé à l'augmentation des salaires dans le but, pour les associés, de garder l'emprise sur ce qu'ils créent. Gateau (2012, p. 81) parle du « prix de l'indépendance, de la fierté d'être travailleur autonome ; et du risque de voir exploser ses revenus en ne devant rien à quiconque. Ça fait partie de l'esprit d'entrepreneur indépendant qui souhaite conserver la liberté de décider sans s'en remettre à des actionnaires ou aux dirigeants d'une maison de disques. Cela fait aussi partie d'un esprit coopératif dans lequel le travail de chacun est reconnu dans les activités de l'entreprise, et où les risques sont pris en collégialité, de même que la redistribution des bénéfices ».

En revanche, pour compenser les faibles salaires, l'entreprise se charge de certaines dépenses de ses associés, à la fois personnelles et professionnelles, qu'elle passe en frais d'administration, comme leurs factures de téléphone. De plus, lors des tournées, les associés de Misteur Label bénéficient de certains avantages, négociés à défaut de pouvoir exiger une augmentation des cachets de spectacles et qui les aident à minimiser leurs dépenses, comme le logement, les repas, le transport et les *per diem* de tournée. Les commandites de vêtements et d'équipement contribuent aussi à diminuer les dépenses de production des spectacles et des enregistrements, de même que les dépenses personnelles des membres du groupe.

Bref, si le modèle d'affaires employé par Misteur Label parvient à lui faire rentabiliser la valeur créée, c'est en partie parce qu'il s'accompagne d'une philosophie et d'un mode de vie acceptés par ses

associés, selon lesquels la passion pour la musique et la satisfaction de créer et de rester maître de son propre travail justifient certains sacrifices au niveau du salaire.

#### **6.1.4 Conclusion**

Le modèle d'affaires employé par Misteur Label pour MV et QM fait souffler sur l'industrie québécoise de la musique un vent de nouveauté quant à la façon de mettre la musique en marché, susceptible d'inspirer d'autres acteurs de cette industrie. Ce modèle se révèle efficace pour MV et QM, en regard de la musique et des autres biens qu'ils proposent, des caractéristiques des clients auxquels ils s'adressent, de la façon dont ces clients aiment être rejoints et des ressources dont ils disposent pour le faire. Appliqué à la lettre, il n'est toutefois pas nécessairement un gage de succès pour d'autres entreprises qui proposeraient une musique différente, à d'autres clients, dans un autre contexte. Il reste qu'il est possible d'en tirer certains apprentissages pour l'ensemble de l'industrie de la musique, comme pour d'autres industries dont les biens partagent certaines caractéristiques avec la musique.

Pour créer son modèle, l'entreprise a choisi de placer au centre la source de la valeur qu'elle crée, soit les artistes, et de partir des possibilités technologiques, soit Internet et plus précisément les outils du Web 2.0, pour mettre leur musique en marché. Elle a laissé son public s'autodéterminer et est partie de ce qu'il est, de la façon dont il consomme sa musique, plutôt que de chercher à lui imposer un modèle existant. L'entreprise tire profit de la capacité, voire du désir de ce public de créer de la valeur et entretient avec lui une relation personnalisée via les canaux qui lui correspondent. Elle mise sur les sources de revenus qui lui semblent les plus prometteuses, sans craindre de renoncer à celles sur lesquelles reposait jadis l'industrie de la musique. Elle va chercher des ressources et des partenaires diversifiés, sans jamais leur céder d'emprise sur ses activités. Elle minimise ses coûts de production et de fonctionnement, dans une approche qui relève d'un mode de vie, voire d'une philosophie à laquelle adhèrent ses associés, ce qui lui permet d'être rentable depuis 2009.

Plusieurs facteurs permettent de croire que Misteur Label persistera à rentabiliser la valeur créée dans les prochaines années, bien que l'entreprise doive rester attentive à certains écueils. La diversification de ses sources de revenus, d'une année à l'autre, en parallèle à leur augmentation, semble être le gage de sa solidité financière. Si l'une des sources de revenus se porte moins bien une année, il est possible qu'elle soit compensée par une autre. Il faut cependant noter que les fonds publics représentent, à chaque année, en moyenne 30 % des revenus de l'entreprise et qu'il ne se

dessine pas de tendance nette à la diminution de cette proportion accordée à ce moyen de financement : « À ce jour, le chiffre d'affaires de MV est subventionné par des fonds publics à raison de 24 % (32 % en 2009, 38 % en 2008 et 19 % en 2007) » (Déziel, 2012).

Cette part occupée par le financement public n'est pas rare dans les industries de la culture au Québec, elle correspond même à la norme. En effet, vu l'étroitesse du marché, les bourses et subventions jouent pour beaucoup dans la survie d'une entreprise culturelle au Québec, lui assurant des revenus fixes même lorsque ses activités ne sont pas rentables et lui permettant d'étendre sa portée au-delà de ses frontières. Dans le cas de Misteur Label, le programme SODEXPORT de la SODEC et le programme d'Aide à la tournée de Musicaction lui permettent d'envoyer MV à l'étranger sans avoir à exiger un cachet plus élevé de la part des diffuseurs qui les reçoivent. MV représente ainsi le même avantage pour ces diffuseurs que des artistes locaux. Sans ces bourses et subventions, pour le moment, il serait impossible pour MV d'aller donner des spectacles sur d'autres territoires de façon rentable. Or, les bourses et subventions ne sont pas garanties d'une année à l'autre et comme elles ne représentent pas la priorité des gouvernements, ceux-ci peuvent décider de les couper quand bon leur semble, comme ce fut le cas en août 2008, quand le gouvernement fédéral a sabré de 23 millions de dollars dans sept programmes de subventions du domaine culturel (Vanasse, 2008).

La croissance du nombre d'adeptes de la musique de MV et de QM, au Québec comme à l'étranger, grâce au marketing viral effectué par les fans eux-mêmes et grâce à la prestation de spectacles à l'international, laisse tout de même présager une augmentation des revenus autonomes de l'entreprise, qui devrait lui permettre, tôt ou tard, de s'affranchir du financement public. Cette croissance est susceptible d'être soutenue par la diversification de la proposition de valeur de l'entreprise, notamment avec le développement du projet QM, depuis le printemps 2012, ainsi qu'avec le lancement d'un quatrième album pour MV, le 3 juillet 2012. Cet opus, intitulé *Misteur Valaire live @ Montréal*, a été enregistré à l'été 2011 lors du spectacle de MV au Festival International de Jazz de Montréal. Il revalorise cette prestation mémorable et donne aux adeptes de MV une autre version des chansons du groupe, plus vivante encore que la version déjà enregistrée.

En parallèle à cette diversification, il semble que Misteur Label cherche à consolider les sources de revenus qui se sont déjà révélées concluantes, à commencer par les spectacles. En octobre 2011, Déziel annonçait que MV avait déjà fait plus de 300 concerts en carrière, dont 64 en France et 20 en

Allemagne. Au moment d'écrire ces lignes, toujours plus de spectacles sont prévus pour MV et QM, en France, en Suisse, en Belgique, en Allemagne et au Canada, dont certains de grande envergure.

Bref, Misteur Label a su mettre en œuvre un modèle d'affaires qui, profitable tant aux artistes qu'aux gestionnaires, rentabilise la valeur qu'il crée, à contrecourant de la crise qui sévit dans l'industrie de la musique et en harmonie avec les internautes et les usages qu'ils font de la musique dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

### **6.1.5 Misteur Label en bref**

La figure suivante offre une synthèse du contexte dans lequel se trouve Misteur Label ainsi que des différents éléments du modèle d'affaires identifiés dans ce chapitre et classifiés selon le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010).

**Figure 6.4 : Le modèle d'affaires de Misteur Label selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)**

**Contexte**

Crise de l'industrie de la musique au Québec  
Internet, numérisation, développement des réseaux sociaux, possibilité du marketing viral

<b>Partenaires clés</b>	<b>Activités clés</b>	<b>Proposition de valeur</b>	<b>Relation clients</b>	<b>Segmentation client</b>
Partenaires à la production et à la mise en marché	Susciter la participation des fans	Style de musique universel	Conversation - Personnalisée - Ludique	Marché international – répartition dans plus de 60 pays
Commanditaires et clients en édition musicale	Converser avec les fans	Musique enregistrée - Formats et prix variés pour des besoins, attentes et dispositions à payer multiples	<b>Canaux</b>  Sites Web  Réseaux sociaux  Vidéos promotionnelles  Fil RSS  Liste d'envoi courriel (envois ciblés géographiquement)  Service de paiement en ligne sécurisé (Projex Secure)  iTunes, Archambault.ca  Applications pour téléphones intelligents  Médias de masse (télévision, radio, journaux)	Centres urbains
Les fans	Marketing viral	Orientation demande		Clients majoritairement âgés entre 18 et 34 ans
<b>Coûts de structure</b>	Entretien des relations avec les partenaires	Musique en spectacle - Expérience – fête, happening, impossible à remplacer ou à reproduire		Public autodéterminé
Coûts de production de la musique enregistrée	Choix des commanditaires et des partenaires en édition, en harmonie avec l'image de MV	Création collective de valeur - Photos et vidéos de spectacles - Remix (licence <i>Creative Commons</i> )		Clients connectés, à l'aise avec la technologie, présents sur les réseaux sociaux
Coûts de production des spectacles	<b>Ressources clés</b> Réseaux de contacts, connaissances et expertises des partenaires	Produits dérivés		<b>Recettes</b>  Diversification au fil des ans - Spectacles - Musique enregistrée - Éditions - Bourses et subventions - Commandites - Produits dérivés/matériel promotionnel - Dons
Dépenses de publicité et de promotion maintenus au minimum	Capacité des fans à utiliser le Web 2.0 pour écouter de la musique ou pour communiquer Image de marque	Identité		
Salaires des associés (philosophie de coopération et d'indépendance)	Catalogue d'œuvres musicales et bandes maitresses	Diversité (Qualité Motel)		
	Banque de données d'adresses courriel, connaissances et expertise des associés	Possibilité d'expérimenter avant d'acheter		

## **6.2 Analyse du cas *Misteur Label***

### **6.2.1 Introduction**

Nous avons vu dans la présentation du cas *Misteur Label* que cette entreprise rentabilise aujourd'hui la valeur qu'elle crée, suite à une progression et à une diversification constantes de ses sources de revenus au fil des dernières années. Entre 2007 et 2010, elle est passée de trois à huit sources possibles de revenus et ceux-ci se sont presque multipliés par dix, passant de 28 271 \$ à 274 523 \$. Si ces recettes se traduisent en rentabilité pour l'entreprise, c'est notamment parce que les coûts sont maintenus au minimum, au niveau des salaires et des dépenses de promotion et de publicité.

En effet, jusqu'à 2009, les huit associés de *Misteur Label* travaillaient bénévolement, signe que la cause représentée par cette entreprise les animait suffisamment pour qu'ils s'y investissent sans garantie d'être payés éventuellement en retour. Ce n'est que depuis 2009 qu'ils peuvent s'octroyer un salaire de soutien sans que celui-ci n'affecte la rentabilité du modèle d'affaires. De plus, l'entreprise a renoncé à d'importantes dépenses de publicité et de promotion, car plutôt que de payer pour des outils de publicité classiques et onéreux (radio, télévision, journaux), *Misteur Label* se sert de canaux gratuits (courriels et réseaux sociaux) pour communiquer avec ses clients. Ces canaux lui permettent en outre d'entretenir une relation bien particulière avec les clients qui, nous le verrons, est au cœur du succès de son modèle d'affaires.

Cette analyse se penche sur les raisons qui, outre les coûts maintenus au minimum, permettent d'expliquer la rentabilité du modèle d'affaires de *Misteur Label* dans un contexte de crise, celle de l'industrie québécoise de la musique, mais également dans un contexte qui réserve de multiples possibilités en matière de promotion et de mise en marché, grâce à Internet et à la numérisation. Elle répond donc à la seconde question de recherche : Comment ces modèles d'affaires parviennent-ils à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?

Nous nous intéresserons en premier lieu à la façon dont cette entreprise, par une bonne compréhension de son contexte, de sa proposition de valeur, de ses clients et des canaux qu'elle a la possibilité d'employer pour les rejoindre, atteint une masse critique de clients et parvient à optimiser les revenus qu'elle peut en tirer. Nous verrons également comment elle se distingue d'autres entreprises qui pourraient avoir une approche aussi adéquate que la sienne, notamment par la

relation qu'elle entretient avec ces clients. Nous poserons ensuite que cette relation sous-tend sa capacité à faire participer les clients à la création de valeur, ce qui abolit certains de ses coûts, accroît la fidélité et l'engagement de ses clients et contribue à la rentabilité de son modèle. Enfin, nous nous intéresserons à la façon dont le leadership de Guillaume Déziel s'exerce dans l'équation qui a mené le modèle d'affaires de Misteur Label à la rentabilité, tant à l'échelle de l'industrie de la musique qu'à l'échelle de l'entreprise.

### **6.2.2 L'art de comprendre le contexte pour aller chercher un maximum de clients**

Le premier facteur de succès de Misteur Label repose sur sa capacité à rejoindre une masse critique de clients. Ceci à une époque où l'offre de biens culturels s'est multipliée, dispersant ainsi les consommateurs potentiels, et où ceux-ci ne s'attendent plus à être rejoints de la même façon qu'auparavant, ni à payer pour ce pour quoi ils payaient traditionnellement, soit de la musique enregistrée sur support physique. Les consommateurs ont trouvé d'autres façons de se procurer de la musique, à moindre coût, et d'autres façons de la consommer, ce qui remet en question les moyens de dégager des recettes de la vente de musique. Ce contexte, Misteur Label a le mérite de l'avoir compris et d'en tenir compte dans son approche.

#### i) L'abandon du contrôle sur la proposition de valeur et la réorientation des recettes

Pour rejoindre un maximum de clients avec sa musique dans une industrie en crise, où les ventes de CD fondent à vue d'œil, Misteur Label a adopté une approche d'abandon total du contrôle sur sa proposition de valeur. Plutôt que de chercher à restreindre l'accès à la musique enregistrée pour tenter en vain d'en maximiser les ventes, comme le font nombre d'acteurs établis de l'industrie de la musique, Misteur Label choisit de respecter le désir des clients et de leur donner ce à quoi ils aspirent, un accès libre et gratuit à la musique, « un *Hit and Run* sans embûche », comme le désigne Guillaume Déziel. Cela lui permet ainsi de rejoindre des clients qui n'écouteront pas nécessairement sa musique s'ils avaient à payer pour y accéder ou se la procurer.

En revanche, l'entreprise mise, pour faire ses frais, sur une réorientation de ses recettes vers des produits sur lesquels il est encore possible d'exercer du contrôle (spectacles, produits dérivés, image de marque des artistes, etc.) et pour lesquels la musique enregistrée constitue un produit d'appel. En y ajoutant de la valeur par rapport à des produits semblables offerts par d'autres entreprises

(l'expérience avec les spectacles, l'identité avec les produits dérivés, etc.), elle donne envie aux clients de payer pour se les procurer.

Cette approche a été exposée dans le cas Misteur Label. Ce qui nous intéresse davantage, ici, ce sont les mécanismes que l'entreprise a su mettre en œuvre pour rejoindre une telle quantité de clients et, éventuellement, pour leur donner envie de payer.

ii) L'adéquation proposition de valeur-clients-canaux

Si Misteur Label est parvenu à toucher une telle quantité de clients depuis le lancement de *Friterday Night* en 2007, c'est que l'entreprise a su orchestrer, de façon volontaire ou involontaire, par choix ou par nécessité, parce que cela s'imposait naturellement, une adéquation remarquable entre sa proposition de valeur, les clients rejoints et les canaux employés pour les rejoindre. Sa proposition de valeur, de la musique électro-jazz dans le cas de Misteur Valaire, et électro-pop dans le cas de Qualité Motel, où les paroles, lorsqu'il y en a, qu'elles soient en français ou en anglais, importent moins que l'atmosphère de fête et de jeunesse que respire la musique, connaît bien peu de frontières culturelle ou linguistique et est apte à toucher des clients à l'international. Ces clients sont en effet dispersés dans plus de soixante pays et sont majoritairement âgés entre 18 et 34 ans. Cette donnée démographique à l'égard de ses clients, Misteur Label semble en être conscient et avoir pris les moyens pour en tenir compte dans le choix de ses canaux.

Cette tranche d'âge représente ce qu'il est convenu d'appeler la génération Y. Nés entre la fin des années 1970 et la première moitié de la décennie 1990, les membres de cette génération sont également connus sous le nom de la « net generation » (Nusair *et al.*, 2011). Habiles avec les technologies numériques, des activités comme la messagerie instantanée, le réseautage social, la consommation de contenus culturels et informationnels en ligne (téléchargement, transmission, baladodiffusion, etc.) ainsi que la participation à des blogues font partie de leur quotidien. Ils sont enclins à réaliser des transactions en ligne et utiliseraient Internet pour 15 % de leurs dépenses. De plus, le bouche-à-oreille (word-of-mouth) aurait sur eux et sur leurs intentions d'achat un effet particulièrement efficace en matière de marketing relationnel, car ce qui leur est amené par leurs amis ou contacts se révèle pour eux plus fiable et digne de confiance que ce qui leur est proposé par des sources commerciales.

Ainsi, les membres de la génération Y se trouvent sur Internet et sont sensibles aux moyens marketing qu'il est possible d'y mettre en œuvre. De plus, Internet permet de rejoindre des clients partout sur la planète. L'emploi des canaux numériques par Misteur Label et du bouche-à-oreille pour disperser son offre, en plus de représenter une économie notable de coûts, constitue donc le vaisseau optimal pour rejoindre le public de la musique de MV ou de QM, à la fois jeune et potentiellement international, pour l'inciter à la partager à son tour par les canaux numériques ainsi qu'à payer pour d'autres produits qui y sont liés. Ce choix des canaux numériques, qui a aussi pu être forcé par le peu de ressources disponibles, de même que le choix de la façon de les utiliser, témoignent donc d'une bonne compréhension des clients de la musique de MV et du contexte dans lequel l'entreprise s'inscrit.

De plus, les canaux numériques sont particulièrement adéquats avec la proposition de valeur que constitue la musique en ce qu'ils permettent, comme il en avait été question dans la revue de la littérature, de contourner les effets de l'incertitude fondamentale quant à la valeur d'un bien d'information : « on ne connaît pas la valeur d'un bien d'information avant de l'avoir consommé, et c'est pourquoi on le qualifie de bien d'expérience » (Ménard, 2004, p. 45-46). Par l'emploi des canaux numériques et le libre accès à la musique qu'ils lui permettent de donner, Misteur Label donne aux internautes la chance d'expérimenter cette musique avant de payer pour elle ou pour les produits qui y sont liés.

Bref, l'abandon du contrôle sur sa musique, couplé à cette adéquation entre la musique jeune et festive mise en marché par Misteur Label, le public jeune, branché et international auquel elle s'adresse et les canaux numériques par lesquels le rejoindre a permis à Misteur Label de toucher massivement, mais avec précision, le public de sa musique et d'aller chercher un maximum de clients. Sa capacité à appréhender les recettes autrement pour une entreprise de musique lui a ensuite permis de miser sur des sources de revenus autres que celle qui fait défaut à l'industrie de la musique présentement, soit la vente de musique enregistrée. C'est donc parce qu'elle comprend bien le contexte dans lequel elle évolue et qu'elle a su bâtir son modèle d'affaires en fonction de celui-ci, plutôt qu'en tentant de le contrer, et qu'elle a su orchestrer une combinaison adéquate entre son produit, ses clients et les canaux employés, qu'elle a réussi à aller chercher autant de clients et à les faire payer pour sa proposition de valeur.

Son approche en phase avec le contexte et la combinaison adéquate de son produit, de ses clients et de ses canaux n'expliquent cependant pas comment l'entreprise a pu, dans un contexte de multiplication et d'internationalisation de l'offre musicale sur Internet, se distinguer d'autres entreprises qui auraient adopté une approche aussi adéquate avec leur propre musique.

### **6.2.3 L'art de se distinguer par la flexibilité et la relation client**

Après des clients qu'il est possible de rejoindre via les canaux numériques et dans la mer que constitue Internet, il fallait à Misteur Label la capacité de se distinguer non seulement pour en rejoindre un maximum et obtenir d'eux un paiement, mais pour se les fidéliser, les convaincre de revenir, de payer à nouveau et même d'amener leurs amis vers sa proposition de valeur, de façon à atteindre la rentabilité. Au-delà de la qualité de la musique et des produits dérivés offerts, le caractère distinct de Misteur Label passe par sa propension à être à l'écoute de ses clients et à répondre mieux que d'autres entreprises en musique à leurs besoins, grâce à la flexibilité de son offre et à une utilisation, non seulement adéquate, mais optimale des canaux numériques.

#### **i) La flexibilité**

Premièrement, Misteur Label offre une flexibilité totale au niveau des formats et des modes de consommation de la musique qu'elle met en marché. Les albums de MV et de QM, dans leurs formats numériques (mp3, flac, ogg et wav), peuvent être téléchargés ou écoutés en transmission sur les sites Web des groupes, sur iTunes et via d'autres plateformes sociales telles MySpace, Bandcamp, Soundcloud et Facebook. On peut se les procurer en format physique (CD ou vinyle) en magasin ou les commander par Internet. Ainsi, quelle que soit la façon dont un client souhaite consommer la musique de MV ou de QM, il le peut, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises en musique, qui s'en tiennent généralement au téléchargement et à l'achat en magasin afin de restreindre l'accès aux œuvres enregistrées.

Deuxièmement, sa flexibilité au niveau des modèles de revenus lui permet de toucher toutes les dispositions à payer, ce qui maximise le nombre de clients enclins à payer et ainsi, les revenus de l'entreprise. En effet, au niveau des formats numériques, le modèle du Pay What You Want permet à quiconque y est enclin de payer le montant qu'il désire. De cette façon, Misteur Label n'échappe aucune disposition à payer. Avec un prix fixe de cinq dollars, par exemple, l'entreprise perdrait les montants de tous ceux qui sont disposés à payer 4,99 \$ ou moins. Or, par ce système, elle va

chercher toutes les sommes, même les plus petites qui, une fois accumulées, semblent plus substantielles que si l'entreprise n'avait vendu son album qu'à prix fixe, comme le font la plupart des autres entreprises en musique. Demander ainsi à chaque consommateur un prix qui correspond à son consentement à payer constitue la forme la plus pure de la discrimination des prix<sup>26</sup>. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, l'option de la gratuité n'empêche pas ceux qui y sont enclins de payer pour la valeur qu'ils accordent à la musique enregistrée de MV et de QM. La preuve en est qu'en 2011, la musique enregistrée a compté pour 28 % des revenus de l'entreprise et ce, même si chacun des clients payeurs aurait pu se procurer cette musique gratuitement. C'est donc qu'il peut être payant d'offrir l'option de la gratuité et de laisser les clients déterminer la valeur qu'ils accordent au bien qu'ils se procurent, plutôt que de prédéterminer cette valeur.

Pour appuyer ce constat, soulignons une étude publiée dans le magazine *Science*, qui en vient à la même conclusion (Gneezy *et al.*, 2010). Les auteurs de cette étude ont mené une expérience à la sortie d'une montagne russe dans un parc d'attraction, où ils offraient une photo des clients prise au milieu du parcours du manège. Le prix habituel de la photo était fixé à 12,95 \$, mais il a été dit à un premier groupe de clients qu'ils pouvaient payer ce qu'ils désiraient ou ne rien payer du tout pour obtenir la photo. Un second groupe n'avait pour sa part d'autre choix que de payer 12,95 \$ pour obtenir la photo. Les consommateurs auxquels il a été permis de payer le montant désiré ont été plus nombreux à acheter la photo (8 % pour ce groupe, en comparaison de 1 % pour le groupe auquel était imposé le prix de 12,95 \$). De plus, même en tenant compte de ceux qui ont pris la photo gratuitement, le parc d'attraction a collecté plus de revenus du groupe d'acheteurs qui pouvaient payer ce qu'ils désiraient que des acheteurs contraints à payer le prix fixe.

Évidemment, ce modèle ne serait pas rentable si un coût élevé était associé à chaque reproduction d'un album de musique ou d'une photo, car le coût de la reproduction des biens offerts gratuitement serait alors soustrait des recettes engendrées par les clients qui acceptent de payer un certain montant d'argent pour se procurer ce bien. Mais dans le contexte de la numérisation des biens

---

26. La discrimination des prix correspond à la capacité pour une entreprise de fixer différents prix pour un même produit, soit de segmenter le marché en fonction des différentes dispositions à payer des consommateurs. Si on offre un bien au même prix pour tous, on renonce aux clients qui pourraient acheter ce bien s'il était moins cher et on renonce à faire payer plus cher les consommateurs qui achèteraient quand même le bien à un prix supérieur. Cette segmentation des clients se fonde le plus souvent sur les caractéristiques observables des consommateurs (occupation, âge, pays, etc.) ou sur l'hétérogénéité non observée des consommateurs (on peut alors leur offrir plusieurs options à différents prix et les laisser choisir). Dans sa forme la plus pure, cependant, la discrimination des prix rejoint toutes les dispositions à payer des consommateurs, en laissant ceux-ci déterminer le prix qu'ils sont disposés à payer, comme c'est le cas avec le « Pay What You Want ».

culturels et informationnels, les coûts de reproduction étant quasiment nuls, ce modèle de revenus peut représenter un avantage pour une entreprise qui souhaite faire connaître ses biens ou s'en servir comme produit d'appel pour d'autres produits sur lesquels il est possible d'exercer du contrôle, sans non plus renoncer aux recettes autonomes que ces biens sont susceptibles de générer.

#### ii) Une utilisation optimale des canaux numériques

L'utilisation que Misteur Label fait des canaux numériques, en plus d'être en adéquation avec la musique offerte et les clients auxquels elle s'adresse, semble optimale et la distingue d'autres entreprises de son domaine : communication par courriel avec tous les clients qui téléchargent la musique de MV ou de QM, présence sur tous les réseaux sociaux les plus populaires, présence sur de multiples plateformes, utilisation d'outils de géolocalisation des fans, etc. Ces outils lui permettent de communiquer avec ses clients et de se tenir au courant de leurs besoins en matière de consommation de la musique afin de mieux y répondre, comme nous venons de le voir, de planifier des tournées ciblées ainsi que de solliciter leur participation financière, comme ce fut le cas pour l'opération de prévente de l'album *Golden Bombay*, ou leur participation artistique, dans le cas des remix et des captations vidéo, par exemple. Rarement voit-on des entreprises en relation aussi étroite avec leurs clients, leur offrir gratuitement leurs produits, leur écrire des courriels, interagir avec eux sur les réseaux sociaux et solliciter leur participation, non seulement financière, mais aussi artistique.

En somme, cette flexibilité et cette utilisation optimale des canaux numériques permettent à Misteur Label de développer une relation personnalisée avec les clients, de leur faire sentir que leurs besoins et attentes sont pris en considération et que leur participation a de la valeur. Cette relation personnalisée se traduit, comme nous le verrons dans la prochaine section, par un engagement affectif de la part des clients, qui se trouve à la base de la capacité de Misteur Label à les faire participer à la création de valeur ou, autrement dit, à leur faire apporter de la valeur au modèle d'affaires de l'entreprise.

### **6.2.4 Faire participer les clients à la création de valeur**

Dans cette section, nous verrons que l'engagement affectif qui est suscité auprès des clients de Misteur Label est à l'origine d'une participation de ces clients, qui crée de la valeur pour l'entreprise. Cette impartition d'activités créatrices de valeur aux clients est l'un des facteurs de succès du modèle d'affaires de Misteur Label. Elle diminue les coûts qui pourraient être liés à certaines activités de

promotion et de publicité et elle accroît la portée et la crédibilité de l'entreprise auprès des clients potentiels comme aucune campagne de publicité ne pourrait le faire. Nous comprendrons que l'engagement affectif à l'origine de cette création collective de valeur est sous-tendu par la transparence de l'entreprise avec ses clients.

i) Susciter l'engagement affectif des clients

Misteur Label, par sa flexibilité et son utilisation adéquate des canaux numériques, suscite un engagement affectif de la part des clients, enraciné dans des valeurs communes véhiculées par la musique de MV et de QM, que sont le plaisir, la jeunesse, la fête, le pied-de-nez aux règles et aux conventions et la libre circulation de la musique, par exemple. L'entreprise permet aux clients, via les réseaux sociaux et via leur participation à certaines activités de l'entreprise, de s'y identifier, de s'afficher comme adeptes actifs de MV et de QM et d'affirmer ainsi une part de ce qu'ils sont. Cet engagement affectif est également, on peut le croire, à l'origine de la propension d'une part des clients de Misteur Label à payer pour la musique qu'ils pourraient se procurer gratuitement.

Dans leur étude de la génération Y, Nusair *et al.* (2011) affirment d'ailleurs que l'engagement affectif est le type d'engagement le plus efficace pour développer et maintenir une relation à long-terme avec les clients de la génération Y, par opposition à un engagement calculé, qui serait fondé sur une évaluation des coûts et bénéfices de la part des clients. Non seulement ce type d'engagement fidélise-t-il les clients et les incite-t-il à adhérer à la proposition de valeur de l'entreprise, voire à payer pour elle, mais c'est également ce qui leur donne envie de jouer le rôle de partenaires avec l'entreprise et d'adopter des comportements créateurs de valeur.

ii) Des clients-partenaires

Les clients de Misteur Label sont d'abord des partenaires par la promotion de bouche à oreille qu'ils font de la musique de MV et de QM et qui crée de la valeur pour l'entreprise, en ce qu'elle étend considérablement, et à peu de frais, la portée de cette musique. Sur les réseaux sociaux, par courriel, en personne, les fans de MV et de QM partagent avec leurs amis la musique de ces deux groupes, un partage qui est encouragé par l'entreprise sur ces mêmes canaux et qui est rendu possible par le format numérique de la musique. Bien sûr, ils diffusent la musique de ces deux groupes parce qu'ils l'apprécient et qu'ils veulent partager leur enthousiasme avec leurs amis, mais le font-ils pour tous les artistes qu'ils apprécient ? L'engagement affectif dont il vient d'être question y est sans doute pour

beaucoup dans la propension des clients à adopter ce comportement créateur de valeur pour Misteur Label. Ils partagent cette musique parce qu'ils se sentent attachés à l'entreprise, ou plutôt aux artistes qu'elle représente, grâce à la relation personnalisée que ces artistes entretiennent avec les clients, et parce qu'ils veulent que ces artistes atteignent leurs objectifs, deviennent connus et puissent vivre de leur musique pour continuer à en créer, année après année. C'est également ce qui peut expliquer qu'un pourcentage de fans qui pourraient télécharger gratuitement la musique de MV et de QM paient pour l'obtenir, en format numérique ou en format physique. Pour appuyer ce constat, notons que dans plusieurs études recensées par Nusair *et al.* (2011), il est suggéré que l'un des résultats potentiels de l'engagement affectif d'un client peut être la communication de bouche à oreille au bénéfice de l'entreprise. En effet, un individu qui est pris d'un fort engagement affectif pour une entreprise est motivé à adopter activement des comportements qui vont l'aider à atteindre ses objectifs, comme peut le faire une communication positive de bouche à oreille.

Ensuite, les clients de Misteur Label peuvent être considérés comme des partenaires parce qu'ils jouent à certaines occasions le rôle de créateurs de contenu, via les remix des chansons ou les captations vidéo auxquels l'entreprise les invite à participer. Le fruit de leur participation est ensuite rendu public via les canaux de l'entreprise, ce qui est susceptible d'accroître encore l'engagement affectif de ces clients à l'égard de Misteur Label, en ce qu'ils retirent de façon très concrète de leur participation une certaine reconnaissance et, de là, satisfaction, fierté et sentiment d'accomplissement. Parce qu'ils sont en partie auteurs des contenus créés, ils sont d'autant plus motivés à les partager et ainsi, à diffuser la proposition de valeur de Misteur Label et à en promouvoir l'achat.

Enfin, rappelons que les clients de Misteur Label ont pu jouer le rôle de partenaires financiers de l'entreprise, notamment dans l'opération de prévente de l'album *Golden Bombay*. Rien ne garantissait que MV parviendrait à mener à terme la production de cet album. Ainsi, d'une certaine façon, un investissement de 35 \$ dans le cadre de cette campagne de prévente constituait un risque financier que ces clients acceptaient de prendre avec l'entreprise. De plus, de façon générale, chaque paiement pour un album numérique de MV ou de QM peut être vu comme un partenariat financier plus que comme un paiement, puisque rien n'oblige le client à payer pour cet album.

Bref, tant comme partenaires de la promotion que comme partenaires de la création et partenaires financiers, les clients de Misteur Label contribuent, à peu de frais, à la valeur créée par l'entreprise et participent ainsi à rentabiliser cette valeur. L'engagement affectif suscité par l'entreprise semble être à l'origine de cette participation des clients, mais il est possible qu'elle soit également soutenue par la transparence dont fait preuve Misteur Label pour inciter ses clients à participer.

### iii) La transparence

En plus de l'engagement affectif que l'entreprise suscite auprès de ses clients grâce à une relation personnalisée par laquelle elle leur fait sentir que leur participation compte, Misteur Label use de transparence avec eux. Chez Misteur Label, en effet, les clients sont invités du côté de l'entreprise. La musique n'est pas offerte comme un bien sacralisé ; ses rouages sont plutôt exposés, de sa création à sa mise en marché, en passant par toutes les ressources requises à sa production. En les impliquant ainsi de son côté, l'entreprise arrive à leur faire comprendre qu'elle a besoin d'eux, que leur participation à la création par les remix et les captations vidéo, à la production par l'opération de prévente ou à la mise en marché par le bouche-à-oreille fait réellement une différence. Misteur Label n'hésite pas se mettre à nu devant les clients : l'entreprise présente des chiffres réels et détaillés, notamment sur le blogue de Guillaume Déziel, admet son besoin d'argent, par exemple lors de son opération de prévente, et ouvre aux clients son processus créatif, comme lorsqu'elle leur rend disponible les pistes de ses chansons afin de permettre aux clients de les remixer. Elle leur fait sentir qu'elle n'a rien à leur cacher, qu'elle leur fait confiance et qu'elle les veut de son côté. Autrement dit, à l'ère où de nombreuses entreprises en musique cherchent à restreindre l'accès à la musique aux consommateurs, à condamner leurs habitudes, à les éduquer et à leur imposer une façon de consommer la musique qui leur assure des revenus sans remettre en question leurs paradigmes, Misteur Label se met les clients à parti, ce qui ne peut qu'accroître leur désir de participer, de s'engager auprès de cette entreprise.

En somme, en faisant participer les clients à la création de valeur, Misteur Label profite d'une diminution notable de ses coûts de promotion, de mise en marché et à certains égards de création et de production, tout en bénéficiant d'une portée élargie pour sa musique et d'une meilleure fidélité de la part de ses clients. L'engagement affectif qu'elle suscite auprès d'eux de même que la transparence dont elle fait preuve lorsqu'elle sollicite leur participation semblent sous-tendre cette capacité de l'entreprise à faire jouer à ses clients des rôles créateurs de valeur. Cette attitude de

Misteur Label envers ses clients, une attitude qui consiste à s'harmoniser à leurs désirs, besoins et comportements, à faire preuve de la plus grande flexibilité possible à l'égard des modalités de consommation et de paiement, à communiquer étroitement avec eux et à les impliquer activement dans la création de valeur se trouve à contrecourant de ce qui se fait le plus couramment dans l'industrie de la musique. Cette façon de faire autrement est pourtant ce qui lui vaut son succès, sa capacité à rentabiliser la valeur créée.

Ainsi, par son succès et par les idées et attitudes qui sous-tendent la mise en œuvre de son modèle d'affaires, Misteur Label, porté par sa tête pensante, Guillaume Déziel, remet en question l'ordre établi et les idées reçues dans cette industrie et se distingue par le fait même d'autres entreprises du même milieu qui respectent cet ordre. Cette capacité à penser les choses autrement, à oser mettre en œuvre, promouvoir et défendre ses idées et à entraîner les musiciens de MV et de QM, ses coactionnaires et même ses clients dans cette voie, font partie de ce que l'on pourrait définir comme le leadership de Guillaume Déziel. Ce leadership aurait donc un rôle à jouer dans le succès du modèle d'affaires de cette entreprise.

### **6.2.5 Leadership participatif et subversif de Guillaume Déziel**

Dans cette section, nous nous intéresserons donc au leadership de Guillaume Déziel et à la façon dont il contribue au succès du modèle d'affaires de Misteur Label. Nous nous pencherons d'une part sur la nature de changement de ce leadership, face à l'industrie de la musique, ainsi que sur sa nature participative, au sein de l'entreprise.

#### **i) Face à l'industrie : un leadership du changement**

On l'a dit, Guillaume Déziel fait les choses à contrecourant de l'industrie de la musique avec Misteur Label. L'abandon du contrôle sur la musique, le choix des canaux employés, la relation particulière que l'entreprise entretient avec ses clients de même que la place qu'occupent les artistes dans cette entreprise diffèrent de ce qui est le plus largement admis dans cette industrie. Contrairement aux entreprises qui imposent des mécanismes de contrôle sur la musique pour essayer de recréer en ligne le contrôle qu'elles avaient sur leur musique hors ligne, Guillaume Déziel est prêt à renoncer à la valeur marchande de la musique enregistrée qu'il met en marché, pour réorienter ses recettes vers l'image de marque de l'artiste (via les éditions et la commandite) et vers les produits dérivés sur lesquels il est encore possible d'exercer du contrôle, qui ne peuvent pas être numérisés (spectacles,

événements, matériel promotionnel). De plus, contrairement à la tendance aux contrats 360°, selon lesquels toutes les fonctions de gestion de la carrière d'un artiste découlent de la même équipe, de la même personne ou de la même entreprise et dans lesquels tous les droits de l'artiste sont pris en garantie par l'équipe, la personne ou l'entreprise en question afin de maximiser les profits en exploitant toutes les sources de revenus potentielles de l'artiste, Guillaume Déziel défend un mode de gestion où l'artiste conserve ses droits. Celui-ci peut mandater quelqu'un d'externe pour administrer ses droits, les exploiter et en partager les revenus, mais n'est pas encouragé par Déziel à les céder à une maison de disques. Bien peu commune dans l'industrie de la musique, ce mode de fonctionnement est susceptible d'irriter certains acteurs de l'industrie dont le succès de l'entreprise a toujours reposé sur la cession des droits des artistes.

Là où ses positions divergentes sur le fonctionnement d'une entreprise de l'industrie de la musique peuvent être considérées comme du leadership, et qui plus est comme un leadership du changement, c'est dans sa façon de les mettre de l'avant, de les promouvoir, de les présenter comme une voie à suivre pour le reste de cette industrie. Déziel souhaite que la vision qu'il met de l'avant avec Misteur Label transcende son entreprise, qu'elle s'étende à l'ensemble de l'industrie de la musique, voire à toutes les industries de la culture et de l'information. Guillaume Déziel est ainsi présent sur diverses plateformes de ces industries. Il a créé une conférence, intitulée *Donner pour mieux vendre*, dans laquelle il explique les succès de la mise en marché de Misteur Valaire, chiffres, vidéos et témoignages à l'appui, et qu'il présente à divers événements industriels (conférences Infopresse, festivals de musique, etc.), de même que dans certaines écoles et universités (HEC Montréal, École du Show Business, etc.). Il tient son blogue et s'exprime sur les réseaux sociaux au sujet de ce qu'il propose avec le modèle d'affaires de Misteur Label et de la façon dont devraient y réagir les acteurs établis de ces industries. Il dépose des recommandations aux gouvernements, lobbys et organismes subventionnaires de ces industries, dans le but qu'ils s'adaptent au modèle d'affaires qu'il propose, ou plutôt au contexte avec lequel ce modèle d'affaires est en adéquation, et qu'ils s'assouplissent pour être en mesure d'accueillir d'autres modèles d'affaires qui divergent aussi, à leur façon, du fonctionnement traditionnel de cette industrie<sup>27</sup>.

---

27. <<http://guillaumedeziel.com/2012/07/05/un-virage-numerique-en-musique/>>.

Dans certaines de ses conférences, il n'hésite pas à critiquer ces acteurs établis et ce qu'il considère être de l'immobilisme ou de la rigidité, au risque de ne pas se faire aimer. Il peut laisser chez certains l'impression d'un individu arrogant ou prétentieux, mais il reste que ses idées remettent réellement en question les idées plus traditionnellement admises dans ce milieu et que le succès de son modèle d'affaires lui donne de la crédibilité. Son parcours dans l'industrie de la musique, depuis la seconde moitié des années 1990, ajoute à cette crédibilité, comme le font les artistes qui adoptent son modèle, les clients qui y adhèrent, les médias qui lui accordent de l'attention de même que tous les gens qui s'y intéressent. Cette crédibilité s'accompagne néanmoins d'un air de mauvais garçon, qui prend plaisir à déranger l'ordre établi et à montrer qu'il a lui-même créé sa chance, à contrecourant de cet ordre, qu'il a construit son succès de ses propres moyens et que la voie qu'il a empruntée est aussi, sinon plus valable que les autres voies existantes.

Bref, le leadership du changement de Guillaume Déziel se résume à sa propension à aller à contrecourant de cette industrie, à promouvoir le succès qu'il a dans cette voie, à être critique à l'égard de ceux qui ne tendent pas l'oreille à ses idées et recommandations ou qui restent confinés dans leurs propres paradigmes et à mobiliser des gens autour de ses idées nouvelles, soit des artistes, des consommateurs, des médias et d'autres acteurs de l'industrie de la musique. À court terme, ce leadership du changement constitue un facteur de succès du modèle d'affaires de Misteur Label en ce qu'il en fait parler, en bien comme en mal, qu'il contribue à le faire connaître et qu'il attire l'attention vers la proposition de valeur de l'entreprise par d'autres moyens que cette proposition. En effet, si certains se sont intéressés à MV et à QM grâce à la musique de ces derniers, entendue sur Internet ou ailleurs, d'autres y sont arrivés parce qu'ils avaient entendu parler de leur mise en marché originale, de leur capacité à proposer une autre façon de fonctionner et d'avoir du succès dans cette industrie de la musique en crise. C'est donc que le leadership du changement de Guillaume Déziel, qui l'amène à attirer l'attention sur son modèle et sur la divergence de celui-ci avec ce qui se fait actuellement dans l'industrie de la musique, constitue un autre canal par lequel attirer des clients vers l'entreprise. À plus long terme, on peut espérer que ce leadership parviendra à faire changer les règles de cette industrie, comme les modes d'attribution du financement public, présentement à l'avantage des entreprises qui s'accordent aux façons traditionnelles de fonctionner. Qu'il influencera les paradigmes de cette industrie pour avantager le modèle d'affaires de Misteur Label, mais aussi pour que puisse cohabiter une plus grande pluralité de modèles, en meilleure adéquation avec le

contexte technologique actuel et à l'avantage des artistes et d'une meilleure circulation de leur musique.

ii) Au sein de l'entreprise : un leadership participatif

Bien qu'il en soit le porte-étendard au niveau industriel, le succès du modèle d'affaires de Misteur Label ne repose pas que sur Guillaume Déziel. Les choix stratégiques qu'il fait, les décisions qu'il prend sont le fruit du travail de réflexion de toute une équipe managériale, dans laquelle les artistes jouent un rôle actif. Ceux-ci participent à toutes les décisions administratives et œuvrent sur un pied d'égalité avec les gestionnaires. Tous les artistes et le personnel de soutien sont coproducteurs des albums de MV et se partagent les profits de l'entreprise à parts égales. La forme juridique de l'entreprise, une coopérative, se prête bien à cette façon de travailler ensemble. Il reste que le rôle de Guillaume Déziel au sein de l'entreprise consiste à orchestrer et à organiser ce travail de mise en commun des idées, de l'intelligence, de la créativité et des connaissances de chaque membre de l'équipe. Il exerce ainsi une forme de leadership participatif.

Ce leadership participatif lui permet d'aborder avec les membres de son équipe des problèmes complexes et de les résoudre grâce à des solutions originales et innovantes issues de l'intelligence collective. Par opposition à un style de management plus hiérarchique, qui est recommandé pour consolider les structures existantes et renforcer les processus qui ont déjà fait leurs preuves, le leadership participatif se révèle adéquat dans les contextes qui requièrent de l'innovation et de l'adaptation au changement, comme l'est présentement l'industrie de la musique en crise. Ce style de leadership participatif permet également d'obtenir l'engagement des employés et coactionnaires envers l'entreprise, qui sentent que ce que l'entreprise est et devient leur correspond. C'est sans doute ce qui explique que les coactionnaires de Misteur Label aient accepté de travailler pendant plusieurs années de façon bénévole pour l'entreprise, ce qui lui a permis d'atteindre la rentabilité, parce qu'ils se sentaient engagés par rapport à elle grâce au leadership participatif de Guillaume Déziel, mais également grâce à ce que cette entreprise incarne pour l'industrie de la musique, à la cause qu'elle représente et que Guillaume Déziel porte à bout de bras : il est possible de mener une entreprise autrement en musique, en harmonie avec les désirs et comportements des consommateurs et au bénéfice des artistes.

En somme, le leadership de Guillaume Déziel, tant celui qu'il exerce au niveau industriel que celui qu'il exerce au sein de son entreprise, est l'un des facteurs de succès du modèle d'affaires de Misteur Label. Au niveau de l'entreprise, il permet d'innover et de trouver des solutions originales, essentielles dans ce contexte de crise, grâce au recours à l'intelligence collective de l'ensemble des membres de l'équipe. Il suscite également un engagement plus profond des employés et coactionnaires, qui sentent qu'ils font partie de ce que devient l'entreprise. Au niveau industriel, le leadership de Guillaume Déziel fait parler de l'entreprise et de sa mise en marché originale de la musique de MV et de QM. Sa divergence par rapport à ce qui se fait dans cette industrie constitue l'un des facteurs d'attrait pour la proposition de valeur de cette entreprise.

Si la capacité de Misteur Label à sortir des sentiers battus attire à ce point l'attention, c'est parce que Guillaume Déziel a trouvé la façon d'en parler adéquatement, auprès des bonnes audiences et par les bons canaux. Il est aussi possible de penser que c'est parce qu'il a été le premier à mettre ainsi en œuvre un tel modèle d'affaires et à en parler, à une ère où les industries de la culture et de l'information sont en crise et où les acteurs et les clients de ces industries sont d'autant plus attentifs aux solutions qui se distinguent. Guillaume Déziel bénéficierait donc, en quelque sorte, d'un avantage de premier entrant et du contexte de crise dans lequel s'inscrit son entreprise.

### **6.2.6 Conclusion de l'analyse du cas Misteur Label**

En conclusion, l'analyse du cas Misteur Label nous apprend qu'avec une bonne compréhension du contexte, il est possible d'orchestrer une combinaison adéquate entre le produit mis en marché, le public auquel il s'adresse et les canaux qui permettent de le rejoindre, afin d'aller chercher et de faire payer un maximum de clients. Misteur Label a mis en œuvre cette combinaison entre sa musique jeune et festive, le public jeune, branché et international auquel elle s'adresse et les canaux numériques. Elle a compris que pour rejoindre ses clients, il lui fallait abandonner le contrôle sur sa proposition de valeur, ce que les canaux numériques lui permettaient de faire à moindre coût, et qu'il lui fallait miser sur d'autres sources de revenus que la vente de musique enregistrée.

Cette analyse nous rappelle que pour rejoindre et amener les clients à payer, il faut également se distinguer, à plus forte raison dans l'environnement numérique et dans le contexte de la multiplication de l'offre culturelle dans lesquels Misteur Label évolue. Ainsi, pour se différencier d'autres entreprises qui auraient pu avoir une approche aussi adéquate, Misteur Label a adopté des caractéristiques

comme la flexibilité absolue de sa proposition de valeur et de son modèle de revenus qui, couplées à une relation personnalisée avec les clients via les canaux numériques, leur font sentir que l'entreprise est à leur écoute et suscitent un engagement affectif de leur part envers celle-ci. Cet engagement affectif est à l'origine de la capacité de Misteur Label à impartir aux clients des activités qui créent de la valeur pour l'entreprise. Cette analyse nous apprend que de telles activités, même si elles peuvent demander un travail de gestion supplémentaire, sont susceptibles de diminuer certains coûts pour l'entreprise, à savoir, dans ce cas, des coûts de publicité, de promotion et de production, de fidéliser les clients qui s'y adonnent et d'accroître la portée et la crédibilité de l'entreprise auprès des clients potentiels comme aucune campagne de publicité ne pourrait le faire. La transparence de l'entreprise vis-à-vis de ses clients semble aussi contribuer à cette capacité à les faire participer.

Enfin, nous avons vu dans cette analyse que le leadership peut avoir un rôle à jouer dans la capacité d'un modèle d'affaires à rentabiliser la valeur créée. Dans ce cas, il s'agit du leadership de la tête pensante du modèle d'affaires de Misteur Label, Guillaume Déziel. Face à l'industrie, on peut parler d'un leadership du changement, en ce que Déziel remet en question les modes de fonctionnement établis et propose une autre façon de faire et d'avoir du succès dans cette industrie de la musique en crise. Cela fait parler, en bien comme en mal, et attire l'attention vers ce modèle d'affaires et vers sa proposition de valeur. Ce leadership du changement constitue donc, à court terme, un autre canal par lequel attirer des clients vers l'entreprise. À long terme, c'est grâce à ce leadership que la réglementation et les structures de l'industrie de la musique pourraient être amenées à s'adapter aux modèles plus marginaux comme l'est celui de Misteur Label et à mieux les soutenir dans leur parcours vers la rentabilité. Au sein de son entreprise, c'est plutôt un leadership participatif qui contribue à l'atteinte de la rentabilité de l'entreprise. Les artistes et les employés de soutien sont sollicités par Déziel dans la prise de décision. La mise en commun de leurs idées permet de résoudre des problèmes complexes et d'arriver à des solutions originales auxquelles n'arriveraient peut-être pas des entreprises avec une structure hiérarchisée et une seule tête dirigeante. Ce type de leadership permet également de susciter l'engagement des membres de l'équipe, il les incite à s'approprier la cause que représente l'entreprise et que Déziel véhicule dans l'industrie de la musique et il constitue ainsi sans doute l'un des éléments qui les a convaincus de travailler bénévolement pour l'entreprise, ce qui lui a permis d'atteindre plus rapidement la rentabilité.

Cette rentabilité, l'entreprise pourra-t-elle la maintenir à long terme ? Il est possible de croire que les actifs accumulés par l'entreprise, comme l'image de marque des artistes de MV et de QM, les droits qu'ils se sont gardés, la base de données d'adresses courriel et les connaissances et expertises de tous les coactionnaires et employés de l'entreprise contribueront à assurer sa rentabilité sur le long-terme, même si ses activités et ses façons de faire devaient se transformer. Le fait de garder à l'intérieur plusieurs maillons de la chaîne de valeur, soit la création, la production et la diffusion (vente) assure également à l'entreprise une certaine solidité et une mainmise complète sur la façon dont chacun de ces maillons doit évoluer avec le contexte. Bref, il sera intéressant de surveiller dans les prochaines années cette entreprise qui pave la voie à de nouvelles façons de faire dans l'industrie de la musique.

## CHAPITRE VII : DISCUSSION – ANALYSE INTER-CAS

*« La seule façon de défendre ses idées et ses principes est de les faire connaître. »*

— Sir Wilfrid Laurier.

## 7.1 Introduction

Dans les trois chapitres précédents, nous avons, par la présentation et l'analyse de trois cas d'entreprises, répondu aux deux premières questions de recherche, c'est-à-dire que nous avons identifié des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information qui rentabilisent la création de valeur (ou sont en voie d'y parvenir) dans le contexte d'Internet et de la numérisation et avons analysé la façon dont ils y parviennent. Nous avons tiré de chaque analyse des réponses individuelles quant à la façon dont ces modèles d'affaires rentabilisent la valeur créée.

Le présent chapitre est l'occasion de comparer ces réponses, de faire ressortir celles qui sont communes aux trois cas et de les analyser en vue d'en arriver à la formulation d'une série de principes permettant d'expliquer, sur la base de ces cas, la capacité d'une entreprise à rentabiliser la création de valeur grâce à une bonne adéquation au contexte marqué par Internet et la numérisation. Cette analyse inter-cas répond donc à la troisième question de recherche : quels principes une entreprise peut-elle adopter pour favoriser la rentabilité de son modèle d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation? Le **tableau 7.1** présente, de façon synthétique, les neuf principes identifiés lors de ces analyses, qui seront développés dans les sections suivantes.

Nous soulignerons par la même occasion les divergences entre les résultats de ces analyses, susceptibles d'appeler à de futures recherches. Enfin, en filigrane de cette analyse inter-cas, les principes qui en ressortent seront confrontés aux connaissances actuelles sur le sujet, soit à ce qui a pu être tiré de la revue de la littérature en matière de principes à adopter par les entreprises afin de se trouver en adéquation avec le contexte marqué par Internet et la numérisation. Nous verrons en quoi, d'une part, les résultats de nos analyses valident ce qui est déjà dit dans la littérature sur l'adéquation des modèles d'affaires au contexte marqué par Internet et la numérisation et en quoi, d'autre part, ils nous amènent plus loin et enrichissent nos connaissances sur le sujet.

**Tableau 7.1 : Principes d'adéquation des modèles d'affaires analysés au contexte marqué par Internet et la numérisation**

Principes	Description
<b>1. S'adapter aux comportements développés par les internautes à l'égard des biens culturels et informationnels</b>	Plutôt que de s'attacher à d'anciennes façons de rentabiliser la création de valeur, qui omettent la demande réelle des internautes à l'égard des biens culturels et informationnels, s'accorder aux comportements que les internautes ont développés sur les plateformes de piratage afin de répondre à leurs véritables besoins et de représenter de la valeur pour eux.
<b>2. Dépasser les frontières grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques</b>	Offrir, via les canaux numériques, internationaux de nature, des biens culturels et informationnels qui ne sont pas teintés de façon restrictive d'une culture locale et dont la langue ne constitue pas une contrainte à l'appréciation, ou autrement, offrir des biens culturels et informationnels qui peuvent être adaptés au pays où ils sont consommés.
<b>3. Faire preuve de flexibilité dans sa proposition de valeur et dans ses façons de faire</b>	Proposer tous les modes de consommation des contenus culturels et informationnels susceptibles d'être en demande, employer des modèles de revenus susceptibles de rejoindre un maximum de dispositions à payer et donner aux clients la possibilité de personnaliser ces biens, de les modeler à leur image ou de les adapter à leurs besoins.
<b>4. Retenir une solution technique qui présente une plus-value par rapport aux offres illégales</b>	Pour se distinguer de façon à rentabiliser la valeur créée, les entreprises doivent retenir des solutions techniques qui présentent des plus-values par rapport aux offres illégales vers lesquelles sont tournés les clients. Ces plus-values peuvent se situer au niveau de l'accessibilité, de la facilité d'utilisation, de la qualité des biens culturels et informationnels offerts, du fonctionnement du système, etc.
<b>5. User de marketing relationnel et susciter l'engagement affectif</b>	Utiliser les canaux numériques pour entrer en relation bidirectionnelle avec les clients afin de mieux connaître leurs besoins, de mieux y répondre, de leur faire sentir qu'ils existent, qu'ils comptent vraiment pour l'entreprise. Cela a pour effets de les attirer, de les retenir et de les inciter à payer, parce que l'offre correspond toujours mieux à ce qu'ils recherchent, mais également de les engager de façon affective envers celle-ci pour leur donner envie d'en devenir des partenaires et de contribuer à son succès.
<b>6. Faire participer les clients à la création de valeur, dans le cadre d'un nouveau contrat social client-entreprise inspiré des plateformes de piratage</b>	Donner aux clients la possibilité de jouer un rôle dynamique, créatif et participatif, comme c'est le cas sur les plateformes de piratage. Miser pour ce faire sur les motivations individuelles et collectives que cette participation vient éveiller et bénéficier, grâce à celle-ci, d'une diminution de coûts pour créer de la valeur, d'un accroissement de la portée de l'entreprise, d'une augmentation du nombre de clients enclins à payer et d'une fidélisation de ceux-ci.
<b>7. Offrir une expérience aux clients en misant sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels</b>	Miser sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels pour 1) faire vivre à ses clients une expérience identitaire lorsqu'ils consomment ces biens – par exemple, lorsqu'ils affirment leur identité sur les réseaux sociaux en y publiant la musique qu'ils écoutent ou lorsqu'ils s'affichent portant les produits dérivés d'une formation musicale – de façon à les y fidéliser et à les rendre plus enclins à payer ainsi que pour 2) établir des partenariats publicitaires et des partenariats avec des marques.
<b>8. User d'un leadership de vision et de subversion</b>	Dans un contexte de crise, le fait que le leader d'une entreprise porte et incarne une vision et qu'il dérange l'ordre établi peut contribuer à la capacité de celle-ci à atteindre la rentabilité, en ce que, par l'apport de solutions nouvelles et originales qui contrastent avec les modèles déshabitués en place, ce leader contribue à rallier des clients et partenaires, à influencer l'environnement de l'entreprise et à attirer l'attention vers sa proposition de valeur.
<b>9. Définir sa position à l'égard des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle</b>	Il y a plusieurs façons de se positionner à l'égard des règles et législations en matière de propriété intellectuelle, – les respecter, les ignorer ou les remettre en question en vue de les faire évoluer – chacune ayant ses avantages et ses désavantages au niveau de la rentabilisation de la création de valeur. Dans un contexte où ces règles et législations doivent encore s'adapter au contexte technologique, il semble qu'il revienne à chaque entreprise de définir sa position à leur endroit.

## **7.2 Les principes**

### **7.2.1 Principe #1 : S'adapter aux comportements développés par les internautes à l'égard des biens culturels et informationnels**

Les trois entreprises analysées s'inscrivent dans un contexte de crise, au sein duquel nombre d'acteurs en place des industries de la culture et de l'information essaient, pour y résister, de restreindre l'accès aux biens culturels et informationnels, de tirer des revenus directs de la vente de ces biens et d'éduquer les internautes aux modes de consommation qui correspondent à cette façon de rentabiliser la création de valeur. Il est courant, dans les industries dans lesquelles œuvrent les entreprises analysées, de chercher pour se protéger à se battre contre le contexte en s'attachant à d'anciens modèles d'affaires et d'oublier, ce faisant, la raison d'être d'un modèle d'affaires : répondre aux besoins réels des clients afin de créer de la valeur pour eux et ainsi, les amener à payer pour la proposition de valeur de l'entreprise.

Or, l'approche de ces trois entreprises va dans le sens inverse. Il s'agit d'une approche de compréhension et d'acceptation du contexte marqué par Internet et la numérisation et des comportements des internautes qui en découlent. Autrement dit, la raison d'être de leur modèle d'affaires reste de répondre aux besoins de leurs clients. Le contexte de crise et les comportements des internautes qui l'accompagnent sont les points de départ de ces modèles d'affaires. Y répondre mieux que les modèles en place est ce qui a motivé ces entrepreneurs à créer des modèles d'affaires qui se distinguent. Pour ces entreprises, se trouver en adéquation avec le contexte consiste donc à embrasser ce contexte, ce qui se traduit par s'adapter et répondre aux comportements qu'y ont développés les internautes.

Ce contexte, les auteurs de la revue de la littérature le décrivent comme un contexte où les clients ont davantage la possibilité d'évaluer ce qui leur est offert et sont face à de multiples options concurrentielles. Un contexte où, autrement dit, les clients ont plus de pouvoir. Pour s'y démarquer, on lit à maintes reprises dans la littérature que les entreprises ont intérêt à se concentrer davantage sur ce que demandent les consommateurs que sur ce qu'elles ont à leur offrir. Elles doivent penser leur proposition de valeur en partant de la demande des consommateurs : « the supply side driven logic of the industrial era has become no longer viable » (Teece, 2010, p. 172). Dans le même ordre d'idées, Rayport et Jaworski (2003, p. 140) soutiennent qu'avec Internet, la demande remplace l'offre dans l'orientation et le langage des entreprises : « Les entreprises, ou du moins celles qui réussissent, se

focalisent sur les avantages de base recherchés par les consommateurs et agissent en conséquence. La demande vient donc en premier et l'offre, en deuxième ». Cette idée de partir de la demande plutôt que de chercher à modeler les besoins des clients pour qu'ils correspondent à l'offre, déjà présente dans la littérature, introduit donc notre premier principe d'adéquation des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information au contexte marqué par Internet et la numérisation.

Nous allons cependant plus loin et précisons, à la lumière des trois cas analysés, qu'il s'agit non seulement de répondre à la demande des consommateurs, mais de comprendre quels comportements ils ont développés en matière de consommation des biens culturels et informationnels et de s'y adapter pour en tirer de la valeur. En effet, dans les trois cas analysés, les services offerts pour accéder aux biens culturels et informationnels s'inspirent, dans leur mode de fonctionnement, des comportements des internautes à l'égard de ces biens sur les réseaux de piratage : accéder librement, gratuitement, instantanément, sous tous les formats et pour toutes les plateformes à ces biens, pouvoir les partager, les échanger, en parler, voire les modifier. Voilà ce que Spotify, Megaupload et Misteur Label ont compris que les consommateurs recherchent sur Internet et ce qu'ils ont cherché à combler avec leurs services. Spotify met même de l'avant qu'elle cherche à offrir aux internautes mieux que ce qu'ils peuvent trouver sur les plateformes de téléchargement illégal.

Cette inspiration des comportements des internautes sur les plateformes de piratage va même jusqu'à s'inspirer de leur capacité à s'unir en communautés pour créer de la valeur. Il en sera davantage question au principe #6, mais mentionnons que, comme sur certaines plateformes d'échange illégal de biens culturels et informationnels, Spotify, Misteur Label et, à plus forte raison, Megaupload, misent sur la capacité des internautes à se regrouper et à agir en commun pour ajouter de la valeur à leur modèle d'affaires, par l'impartition de certaines activités créatrices de valeur à ces internautes, soit la mise à disposition des contenus, dans le cas de Megaupload, ou leur promotion et leur mise en valeur, dans les cas de Spotify et de Misteur Label. Cela a pour effets une réduction des coûts pour l'entreprise, mais également un accroissement de la portée de ses biens et services.

#### i) Résultats et divergences

En plus de ces bénéfices précis liés à la propension, inspirée du piratage, à faire participer les clients à la création de valeur, le fait d'embrasser les comportements des internautes plutôt que de chercher à les contrer accroît la capacité de ces entreprises à aller chercher des clients et à se les fidéliser,

parce qu'ils sentent qu'on les comprend et qu'on cherche vraiment à répondre à leurs besoins. Rejoindre une masse critique de clients constitue certes un élément fondamental d'un modèle d'affaires rentable. Si Megaupload est parvenu à aller chercher plus de clients que Spotify, par exemple, on peut supposer que c'est notamment parce que son offre était celle qui se rapprochait le plus du piratage, jusqu'à se confondre avec cette pratique illégale répandue, contrairement à Spotify, qui intègre également des éléments et des contraintes de modèles d'affaires légaux. Mais c'est également parce que Megaupload est l'entreprise qui a poussé au plus loin des caractéristiques qui feront l'objet des deux prochains principes, soit la globalité et la flexibilité.

### **7.2.2 Principe #2 : Dépasser les frontières grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques**

Sans faire référence à des auteurs en particulier, il ressortait à plusieurs endroits dans la revue de la littérature qu'Internet, en abolissant certaines frontières géographiques, disperse les clients à rejoindre sur la planète. Ceux-ci ne doivent plus nécessairement être rejoints sur la base de leur localisation géographique, mais peuvent l'être sur la base de leurs intérêts, dans des communautés virtuelles, par exemple, ou *via* des blogues et divers réseaux sociaux. En parallèle ou en réponse à cette dispersion des segments de clients, l'on sait qu'il y a possibilité, avec les canaux numériques, de déployer sa proposition de valeur sur une base globale. Rappelons cependant que le fait de pouvoir techniquement, pour une entreprise qui offre des biens et services culturels et informationnels, présenter sa proposition de valeur à l'international ne garantit pas de toucher un public international, car ces biens et services peuvent être teintés localement, par la langue qu'ils emploient et/ou la culture qu'ils reflètent. Or, tant Spotify que Megaupload et Misteur Label réalisent cette possibilité de s'adresser à un public international, grâce à une utilisation adéquate des canaux numériques, mais surtout – et c'est là que ce principe approfondit ce qui est dit dans la revue de la littérature – parce que leur proposition de valeur dépasse les frontières culturelles et linguistiques.

D'abord, dans tous les pays où son service est accessible, Spotify a une offre musicale qui y est adaptée, en fonction des ententes signées avec les ayants droit de chacun de ces territoires. C'est dire que sa proposition de valeur, l'accès à un répertoire de plus de quinze millions de titres, dont le contenu varie selon les territoires, est suffisamment adaptable pour dépasser les frontières et rejoindre des clients dans tous les pays du monde. Son interface est, de plus, traduite dans la langue de chaque pays où le service est disponible. Ensuite, la musique mise en marché par Misteur Label, que ce soit sous forme enregistrée ou en spectacle, bien qu'elle ne change pas selon les territoires

visés, n'est que très peu, voire pas du tout teintée culturellement et n'est ainsi pas limitée à son pays d'origine, ni aux pays qui parlent l'anglais et le français. Si les plateformes pour y accéder sont susceptibles de n'être disponibles qu'en anglais et en français, les internautes qui se partagent la musique de MV et de QM peuvent pour leur part être originaires de tous les pays et parler toutes les langues. Enfin, Megaupload laisse eux-mêmes les clients déterminer les contenus qui circulent sur ses serveurs, où qu'ils soient sur la planète : sa proposition de valeur, une plate-forme d'échange entièrement neutre des points de vue géographique, culturel et linguistique, peut donc, par défaut, rejoindre des clients de tous les pays du monde.

#### i) Résultats et divergences

Cette absence ou quasi-absence de limites territoriale, culturelle et linguistique de la proposition de valeur de ces entreprises, autrement dit leur portée globale est, encore ici, à l'origine de la capacité de ces modèles d'affaires à aller chercher un maximum de clients, attirés et fidélisés par la correspondance de la proposition de valeur à leurs goûts, besoins et intérêts, où qu'ils soient sur la planète. Bien que les contenus offerts sur Spotify puissent être ciblés selon les pays où le service est disponible et que son interface soit adaptée à la langue parlée dans chaque pays, il s'agit de l'entreprise la plus limitée d'un point de vue géographique, par les ententes qu'elle a conclues ou non avec les ayants droit de chaque pays. Que cette limite territoriale en soit une cause majeure ou un simple facteur parmi d'autres, qui accompagne les coûts des licences et de l'amélioration continue de sa plateforme, notamment, il est à noter que c'est, des trois entreprises, celle qui atteint le moins la rentabilité.

Il ressort que de rejoindre, via les canaux numériques, un public international grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques n'est cependant pas suffisant pour se distinguer durablement sur l'infini terrain de jeu qu'est Internet. Ces trois entreprises se sont également démarquées grâce à la flexibilité de leur proposition de valeur, comme nous le verrons ci-après.

### **7.2.3 Principe #3 : Faire preuve de flexibilité dans sa proposition de valeur et dans ses façons de faire**

En plus de s'adresser à des clients à l'international, notamment par une bonne adaptabilité de la proposition de valeur à leurs goûts et intérêts ou à une certaine neutralité culturelle et linguistique, les trois modèles d'affaires analysés font preuve d'une impressionnante flexibilité, au niveau des façons

de faire et des contenus offerts. Dans la revue de la littérature, plusieurs auteurs soulignent des caractéristiques d'éléments de modèles d'affaires, que nous rassemblons sous le concept de flexibilité, qui permettent de se distinguer et de répondre, comme nous l'avons mentionné plus tôt, aux comportements et besoins réels des consommateurs et à tous les types de demande que ces comportements peuvent engendrer. Wirtz *et al.* (2010) soulignent par exemple que dans le contexte d'Internet et de la numérisation, l'entreprise devrait donner à ses clients la possibilité de personnaliser ce qu'elle leur offre pour répondre de façon optimale à leurs besoins.

On lit également dans la littérature qu'avec la concurrence des offres gratuites sur Internet, qui menacent la proposition de valeur de nombreuses entreprises, il peut être sensé de se tourner vers de nouvelles sources de revenus, plus flexibles, qui s'accordent avec les éléments de gratuité intégrés à une proposition de valeur qui se veut concurrentielle. Bryce *et al.* (2011), par exemple, suggèrent qu'il faut dépasser l'idée bien ancrée selon laquelle les produits doivent générer directement des revenus et des profits et qu'il faut repenser la structure et le système comptable centrés autour des profits. De nombreux modèles de revenus qui misent sur la gratuité et se montrent flexibles au point de permettre aux clients de ne pas payer sont ainsi présentés dans la littérature (Bryce, Dyer et Hatch, 2011 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Anderson, 2006, etc.). Ils sont la preuve que lorsque des éléments de gratuité sont intégrés à un modèle d'affaires, il existe des façons d'en tirer indirectement des revenus, par exemple lorsque le bien offert gratuitement est associé à de la publicité ou à un service premium, lorsqu'il entraîne d'autres transactions ou lorsqu'une catégorie de clients en subventionne une autre.

En regard des caractéristiques d'éléments de modèles d'affaires tirés de la revue de la littérature que nous associons à de la flexibilité, nous pouvons avancer que les trois entreprises analysées font preuve de flexibilité. Nous spécifions que cette flexibilité, pour contribuer à la rentabilisation de la création de valeur, doit se situer tant au niveau des façons de faire que des contenus offerts. D'abord, au niveau des façons de faire, les trois entreprises analysées couvrent, de différentes manières, toutes les demandes possibles à l'égard des modes de consommation des contenus culturels et informationnels : leurs contenus sont offerts en transmission sur demande et en téléchargement et sont pour la plupart disponibles sur les plateformes mobiles. Spotify rend son service accessible en ligne comme hors ligne et Misteur Label offre même la musique de MV et de QM en formats physiques, sur CD et vinyle.

C'est également à l'égard des modèles de paiement que se manifeste cette flexibilité au niveau des façons de faire. En effet, ces entreprises emploient toutes des modèles de revenus susceptibles de rejoindre un maximum de dispositions à payer, Misteur Label étant celle qui amène cette flexibilité au plus haut point, avec le modèle du « Pay What You Want ». Pour ce qui est des deux autres entreprises, même si leurs prix sont fixés, elles se donnent la chance de rejoindre une bonne étendue de clients en matière de dispositions à payer, de ceux qui ne sont rien disposés à payer, avec une offre gratuite limitée, à ceux qui sont disposés à payer l'un ou l'autre des montants déterminés pour les offres Premium.

Ensuite, au niveau des contenus offerts, soit de la proposition de valeur, les trois entreprises donnent aux clients la possibilité, dans différentes mesures, de le personnaliser, de le modeler à leur image ou de l'adapter à leurs besoins. D'abord, Spotify, par la conception d'applications et la création de listes d'écoute qu'elle autorise et encourage, incite ses clients à développer des façons qui leur correspondent de découvrir et d'exploiter son répertoire. Par le dialogue que l'entreprise entretient avec eux via les canaux numériques, elle les invite également à lui faire part de leur opinion sur le service offert, afin qu'il soit toujours amélioré conformément à leurs besoins. Misteur Label entretient aussi ce dialogue avec les fans de MV et de QM sur les réseaux sociaux, afin d'être mieux au fait de la demande. De plus, tant Spotify que Misteur Label emploient des moyens techniques pour identifier leurs clients, leurs données démographiques et leur localisation géographique, de façon à mieux répondre à leurs besoins. Cela permet par exemple à Misteur Label d'organiser des spectacles là où se trouvent ses clients. Le fait que la musique de MV et de QM soit mise sous licence *Creative Commons* incite également les clients qui le souhaitent et qui en sont capables à remixer les chansons du groupe selon leurs propres goûts, à condition de ne pas en faire une exploitation commerciale. Dans le cas de Megaupload, la flexibilité au niveau du contenu se manifeste par la possibilité pour les clients de s'échanger tous les types de contenus culturels et informationnels via les serveurs de l'entreprise et d'ainsi déterminer eux-mêmes les usages qu'ils souhaitent faire des services de l'entreprise. En modelant la plateforme d'échange de Megaupload selon leurs besoins, ses clients en ont fait un guichet unique en matière de biens culturels et informationnels.

Cette flexibilité au niveau de la proposition de valeur répond adéquatement au contexte, et plus précisément à un phénomène identifié dans la revue de la littérature et appréhendé par Chris Anderson (2004 ; 2007) par la théorie de la longue traîne, soit celui de la dispersion des segments de

consommateurs dans des marchés de niche plutôt que leur concentration sur quelques *hits*. Nous avons vu en effet qu'avec Internet et les découvertes qu'il permet de faire en matière de culture et d'information, les internautes sont de plus en plus dispersés, leurs goûts se spécialisent et on ne peut plus s'attendre à les rejoindre en masse de la même façon, avec un produit uniforme. La flexibilité au niveau de la proposition de valeur, qui entraîne la possibilité pour tout un chacun de trouver, auprès d'une entreprise qui offre des biens culturels et informationnels, son compte selon ses goûts et ses besoins, aussi spécifiques soient-ils, constitue donc en ce sens un autre facteur qui assure l'adéquation des modèles d'affaires au contexte marqué par Internet et la numérisation, ainsi qu'aux clients qui émanent de ce contexte.

i) Résultats et divergences

La flexibilité au niveau des façons de faire et de la proposition de valeur a non seulement pour résultats de permettre au modèle d'affaires de rejoindre un maximum de clients, en ce que la possibilité pour une grande diversité de clients de trouver leur compte auprès de ces entreprises est optimisée. Elle permet également de maximiser les recettes qu'il est possible d'en tirer, d'abord parce que l'offre est susceptible de correspondre parfaitement, ou de très près, à leurs besoins, ce qui est un incitatif à payer pour une telle offre plutôt que pour une autre qui n'y correspondrait que partiellement. Ensuite parce que les modalités de paiement sont susceptibles de correspondre de très près, dans les cas de Spotify et de Megaupload, voire parfaitement, dans le cas de Misteur Label avec le *Pay What You Want*, à la disposition à payer des clients. Il a effectivement été démontré, dans le cas et l'analyse du cas Misteur Label, que le fait de laisser les clients payer ce qu'ils veulent pour un même produit, même lorsque subsiste l'option de la gratuité, peut être payant.

On aura compris que la flexibilité au niveau des types de contenu qu'il est possible de s'échanger via sa plateforme est l'un des facteurs de succès de Megaupload, en tant que distributeur. Son positionnement comme guichet unique en matière de biens culturels et informationnels est l'une de ses caractéristiques distinctives. Spotify, en tant que diffuseur, ne s'en tient pour sa part qu'à la musique et fait ainsi preuve d'une moins grande flexibilité au niveau des contenus offerts. Il est possible de croire que si Spotify élargissait son offre à d'autres contenus culturels et informationnels et se présentait aussi comme un guichet unique, elle pourrait accroître sa portée et se rapprocher de la rentabilité. Cependant, compte tenu du rapport qu'entretient Spotify à la légalité, cette ouverture à des contenus autres que musicaux accroîtrait sans doute du même coup la lourdeur des processus et

des coûts liés à l'acquisition des licences. Il reste que cette notion de guichet unique, qui pousse au plus haut point la flexibilité au niveau des contenus, couplée à de la flexibilité au niveau des façons de faire, semble constituer un facteur de succès pour une entreprise des industries de la culture et de l'information, dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

#### **7.2.4 Principe #4 : Retenir une solution technique qui présente une plus-value par rapport aux offres illégales**

Pour une entreprise qui fait affaires dans un environnement numérique, la solution technique retenue, qui touche à la fois à la façon de rejoindre les clients (les canaux) et à ce qui leur est offert (la proposition de valeur), mais également aux ressources et activités clés de l'entreprise ainsi qu'à la relation qu'elle entretient avec ses clients, est l'un des éléments essentiels du succès de son modèle d'affaires. Elle peut lui permettre de se distinguer dans un environnement légal concurrentiel, mais aussi, et surtout, elle peut attirer les clients des plateformes illégales, ces plateformes qui présentent souvent des faiblesses au niveau technique, vers son offre légale. D'où l'importance de présenter une plus-value technique par rapport aux offres illégales.

Dans la littérature, il n'est pas spécifiquement fait mention de l'importance d'apporter, au niveau technique, une plus-value par rapport aux offres illégales. Bryce *et al.* (2011, p. 107) mentionnent bien, sans faire référence au piratage nécessairement, l'importance d'apporter une plus-value par rapport aux offres gratuites qui circulent sur Internet si l'on veut faire payer les clients, mais ne parle pas de plus-value technique, simplement d'incitatif au paiement. Chantepie et Le Diberder (2010, p. 3) soulignent pour leur part, au sujet de la solution technique, que dans le contexte d'Internet et de la numérisation, il faut désormais voir les industries techniques, telles l'informatique, l'électronique grand public et les télécommunications, comme de nouveaux partenaires, car chaque entreprise doit maintenant passer par la technologie pour amener sa proposition de valeur aux clients. Amy Shuen (2008) ajoute pour sa part que pour que s'opère l'adéquation de toutes les composantes d'un modèle d'affaires à Internet et à la numérisation, il faut d'abord qu'au niveau des ressources clés, les technologies nécessaires soient adoptées par les entreprises. Autrement dit, les technologies sont à la base de l'adéquation des modèles d'affaires à Internet et à la numérisation.

Nous ajoutons à cela, à la lumière des cas analysés, que pour dépasser la simple adéquation et pour se distinguer de façon à rentabiliser la valeur créée, il faut que l'entreprise retienne des solutions techniques qui présentent des plus-values par rapport aux offres illégales vers lesquelles sont tournés

les clients ou, autrement dit, des solutions techniques qui les incitent à se détourner de ces offres illégales au profit de sa proposition de valeur.

Spotify est né d'une inspiration de ce que le piratage apporte comme solution aux internautes ainsi que du souci de faire mieux que le piratage. Daniel Ek a en effet retenu les meilleurs éléments des plateformes illégales de téléchargement et de transmission de musique, comme le principe d'accès aux œuvres musicales, plutôt que de propriété, ainsi que l'architecture pair-à-pair. Il a cependant ajouté à ces principes du téléchargement illégal des avantages qui allaient inciter les clients à payer pour Spotify ou du moins, à se détourner des offres illégales pour adhérer à son offre gratuite, soit la facilité et la simplicité d'accès et d'utilisation ainsi que, bien entendu, la légalité.

De façon semblable, Misteur Label offre la musique de MV et de QM librement en se disant que si les gens veulent la pirater, ils n'ont aucun intérêt à le faire, puisque les fichiers offerts en circulation par l'entreprise sont sans aucun doute de meilleure qualité que tout ce qui pourrait se trouver sur les plateformes de téléchargement illégal et qu'on peut y accéder sans efforts de recherche via les sites Web de MV et de QM ainsi que via les autres plateformes sur lesquelles sont diffusés leurs albums. Par sa façon de mettre en marché sa musique, Misteur Label propose donc une meilleure solution que ce à quoi pourrait permettre d'accéder une solution illégale. Fait étonnant et signe que ce principe a ses limites, bien que l'album *Golden Bombay* soit accessible gratuitement et légalement sur le site Web de MV, 35 % des copies vendues ont été téléchargées illégalement via les plateformes illégales d'échange pair-à-pair (Déziel, 2012b). Cela pourrait avoir à voir avec l'habitude que les clients ont développée de transiger par ces réseaux illégaux et avec les communautés qui s'y sont conséquemment formées. La plus-value offerte par Misteur Label par rapport à ces offres illégales ne serait donc pas suffisante pour convaincre tous les adeptes de sa musique de s'approvisionner à ses sources autorisées.

Avec Megaupload, si l'on peut difficilement parler de plus-value de la solution technique par rapport aux offres illégales, étant donné que l'entreprise a elle-même été reconnue comme illégale, on peut néanmoins parler d'une entreprise qui a su se distinguer, au niveau technique, des autres plateformes de piratage, du moins le temps qu'elle a duré. Son trafic d'utilisateurs et les recettes qui en découlent en sont la preuve, y compris ses recettes publicitaires, tributaires des moyens techniques employés par l'entreprise. Des choix techniques comme l'impartition du rôle de fournisseurs aux clients et

l'impartition du rôle de détaillants à des sites tiers a protégé l'entreprise de la justice pendant plusieurs années, tandis que d'autres plateformes de piratage tombaient. La présence sur de multiples sites tiers rendait également l'utilisation des services de l'entreprise particulièrement accessible pour les clients et on peut croire qu'il était aisé d'y téléverser des fichiers, grâce à une interface claire et agréable, puisque les contenus culturels et informationnels n'y manquaient jamais. De plus, le fonctionnement technique de Megaclick a permis d'optimiser les recettes publicitaires.

i) Résultats et divergences

Bref, le fait de retenir une solution technique qui soit non seulement adéquate, mais qui se distingue aussi des offres légales concurrentielles et, plus encore, qui apporte une plus-value par rapport aux offres illégales, présente de nombreux avantages pour un modèle d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation. C'est l'application du principe de différenciation, au niveau des qualités intrinsèques du produit (accessibilité, facilité d'utilisation, qualité, fiabilité, légalité, etc.) et de l'expérience qu'il fait vivre aux clients (possibilité de participer à la création de valeur, de partager, etc.). Cela permet d'attirer des clients qui auraient pu, sans ces plus-values, se contenter des offres illégales, mais qui choisissent, pour quelques dollars par mois ou même gratuitement en échange de s'exposer à de la publicité, d'adhérer à ces services parce qu'ils répondent mieux à leurs besoins. Le choix d'une telle solution technique permet donc d'amener avec succès la proposition de valeur aux clients et incite au paiement. En effet, s'il n'est pas intéressant de payer pour obtenir quelque chose que l'on peut obtenir de façon équivalente, mais gratuitement, sur les plateformes de téléchargement illégal, il devient envisageable de déboursier un certain montant lorsqu'on peut obtenir plus, qu'on peut l'obtenir mieux et plus aisément sur une plateforme légale. Le choix d'une solution technique qui présente une plus value par rapport aux offres illégales maximise donc les recettes, tant les paiements des utilisateurs que les recettes publicitaires. En effet, ces dernières dépendent généralement d'outils techniques, comme Megaupload dans le cas de Megaupload et les outils qui permettent d'obtenir de l'information sur les utilisateurs chez Spotify et Mister Label.

Si la solution technique est ce qui permet à ces entreprises de se distinguer de leurs concurrents légaux et des offres concurrentielles illégales, on a vu, à l'inverse, que ce peut aussi être la cause de leur échec, ce qui réaffirme l'importance de la solution technique retenue. En effet, la justice américaine aurait eu moins d'emprise sur Megaupload si l'entreprise n'avait pas fait le choix d'un système centralisé et n'avait pas retenu des noms de domaine en .com ainsi que la localisation d'une

partie de ses serveurs aux États-Unis. Megaupload n'a pas su, comme Spotify, ne retenir que les bons éléments des plateformes de téléchargement illégal, telle la technologie pair-à-pair en remplacement d'un système centralisé, et leur apporter une plus-value. L'entreprise s'est plutôt tournée vers une solution technique qui, même si mieux exécutée, avait déjà causé l'échec, une dizaine d'années plus tôt, d'un de ses prédécesseurs, Napster.

### **7.2.5 Principe #5 : User de marketing relationnel et susciter l'engagement affectif**

Il est question, dans les écrits sur les modèles d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation, de l'utilisation des canaux numériques par les entreprises (sites Web, blogs, réseaux sociaux, détaillants en ligne, etc.) et de la nécessité pour elles de les exploiter à leur plein potentiel pour être en adéquation avec le contexte. On y lit qu'Internet facilite l'interaction, plutôt que la communication unidirectionnelle. Ainsi, sur ces canaux, d'autres relations peuvent être établies avec les consommateurs que celles qui l'étaient avant l'avènement d'Internet.

Par exemple, Wirtz *et al.* (2010) suggèrent que les entreprises sont en mesure, grâce à ces canaux, de développer une relation plus privilégiée avec leurs consommateurs et de tirer de cette relation plus d'information sur leurs goûts, de façon à mieux personnaliser leur offre. Pour leur part, tant Amy Shuen (2008) que Wirtz *et al.* (2010) soutiennent que dans le contexte d'Internet, et plus précisément du Web 2.0, le réseautage social doit faire partie des activités clés d'une entreprise, afin qu'elle mette de l'avant son identité, qu'elle puisse construire une communauté d'internautes autour de sa marque et que ceux-ci développent un sentiment d'appartenance pour elle, qu'ils en parlent et qu'ils fassent circuler de l'information à son sujet.

Face à la possibilité que le Web 2.0 donne aux consommateurs de se regrouper en réseaux et de se transmettre de l'information, les entreprises ont intérêt à s'orienter vers l'interaction avec leurs consommateurs, à se donner les moyens de communiquer directement avec eux, d'encourager leurs réactions, de répondre à leurs questions et à leurs commentaires, bref de dialoguer afin de favoriser la circulation d'information à leur égard et de développer une relation personnalisée avec leurs consommateurs : « Interaction orientation concerns the firm's ability to manage effectively the rising customer demand for a more intense and authentic dialogue between firm and customer » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 277). L'information de première main qui ressort de ces dialogues peut ensuite être mise

à profit par les entreprises pour améliorer leurs produits, services et façons de faire, bref pour mieux répondre aux besoins de leurs consommateurs.

En effet, les données qui permettent d'obtenir plus d'information sur les consommateurs afin de personnaliser l'offre (comme les adresses courriel des clients chez Misteur Label ou les données sur les consommateurs chez Spotify) doivent faire partie des ressources clés d'une entreprise dans le contexte d'Internet et de la numérisation. Berman *et al.* (2010, p. 8) suggèrent d'ailleurs d'utiliser ces données pour créer de la valeur pour les clients et en générer pour l'organisation : « Use data to provide more value. Offer incentives to gain consumer insights and then offer value in exchange. Leverage the knowledge of consumer preferences and behavior patterns through analytics offerings and additional revenue models focused on targeted advertising and pricing opportunities ».

En résumé, l'utilisation des canaux numériques permet d'engager un dialogue avec les clients, que ce soit pour sonder la demande et mieux y répondre, pour développer une relation personnalisée avec eux ou pour solliciter leur participation. Il en est fait bon usage dans les trois modèles d'affaires analysés. En effet, Spotify utilise les réseaux sociaux – un compte pour chaque pays où ses services sont accessibles – ainsi que son site Web – traduit dans la langue de chacun de ces pays – pour demander à ses clients leur avis sur ses services, leur fournir du support, les inviter à partager leurs listes d'écoute, les informer des nouvelles de l'entreprise, des nouveaux services disponibles et des nouvelles applications, pour répondre, de façon presque instantanée, à leurs plaintes, questions et commentaires, etc. Ce sont les employés de l'entreprise qui signent personnellement les messages qu'elle fait circuler sur ces canaux et qui répondent, de la façon la plus instantanée possible, aux interventions des clients.

De façon très semblable, Misteur Label choisit de s'en remettre aux canaux numériques, dont les employés et les co-actionnaires de l'entreprise assurent la gestion et l'animation, plutôt que de se tourner vers les médias de masse. Cela lui évite bien sûr des coûts exorbitants, mais ces canaux lui permettent également d'engager une relation dialogique et personnalisée avec les clients, sur les réseaux sociaux ainsi qu'à même leur boîte courriel, et d'ainsi mieux les connaître et mieux répondre à leurs besoins. C'est par ces canaux que l'entreprise peut savoir, par exemple, que ses clients veulent un format en particulier ou une certaine qualité sonore ou qu'ils préfèrent accéder à la musique plutôt que la posséder. Ces canaux lui permettent également, par l'obtention de l'adresse IP

des clients qui téléchargent sa musique et avec lesquels l'entreprise correspond ensuite, d'organiser des tournées ciblées en fonction de leur localisation géographique.

Bien qu'on ne connaisse pas la nature de la relation qui a pu se développer entre les clients de Megaupload et l'entreprise elle-même, il est possible de croire qu'en mettant en place une plateforme d'échange de contenus culturels et informationnels, elle a permis que se développent des relations personnelles, solidaires et réciproques, même si c'était sous le couvert de pseudonymes, entre les membres de la communauté d'utilisateurs de Megaupload. Sur le blogue de l'entreprise ou sur certains réseaux sociaux, ceux-ci devaient effectivement se consulter, se conseiller et s'entre-aider pour fournir la plateforme en contenus culturels et informationnels et s'assurer qu'elle soit toujours adéquatement remplie des contenus en demande.

i) Résultats et divergences

Pour Spotify et Misteur Label, le fait d'être en contact direct et bidirectionnel avec leurs clients leur permet de mieux connaître leurs besoins et de mieux y répondre et leur fait ainsi sentir qu'ils existent, qu'ils comptent vraiment pour l'entreprise. Le même genre de relation entre les membres de la communauté d'utilisateurs de Megaupload, plutôt qu'entre l'entreprise et ses clients, fait en sorte que l'offre de contenus est toujours mieux adaptée aux besoins, désirs et goûts des utilisateurs et qu'ils se sentent ainsi exister pour la communauté. Si, jusqu'à maintenant, ce principe semble conforme à ce qui est dit dans la revue de la littérature, nous ajoutons à la lumière de l'analyse des trois cas que le fait d'entretenir un dialogue avec les clients ou de le susciter entre ceux-ci joue un rôle affectif, engage les clients de façon affective envers l'entreprise. En plus de constituer une autre façon pour l'entreprise de se différencier au niveau de l'expérience offerte ainsi que de contribuer à attirer les clients, à les retenir et à les inciter à payer pour la proposition de valeur – parce que l'offre correspond toujours mieux à ce qu'ils recherchent et parce qu'ils se sentent exister pour l'entreprise – cela a pour effet de leur donner envie de participer à son succès. En effet, tel qu'expliqué dans le cas Misteur Label, non seulement l'engagement affectif fidélise-t-il les clients et les incite-t-il à adhérer à la proposition de valeur de l'entreprise, voire à payer pour elle, mais c'est également ce qui leur donne envie de jouer le rôle de partenaires avec l'entreprise et d'adopter des comportements créateurs de valeur. Il en sera davantage question au principe #6.

Notons cependant dès maintenant que la création de valeur impartie aux clients est beaucoup plus grande chez Megaupload, dont les clients jouaient le rôle indispensable de fournisseurs de contenus et sans lesquels la plateforme ne représentait que bien peu de valeur pour les autres utilisateurs, que chez Spotify et Misteur Label, dont le rôle des clients, bien qu'essentiel à la portée et au rayonnement de l'entreprise, se situe plutôt au niveau de la mise en valeur des biens et services offerts, qui existeraient tout de même sans leur participation. Qui plus est, les comportements créateurs de valeur issus de l'engagement affectif des clients de Megaupload étaient bien plus impliquants, d'un point de vue technique et d'un point de vue légal, que les comportements des clients de Spotify et de Misteur Label. Téléverser un contenu sur une plateforme, en sachant que ce n'est pas parfaitement légal, nécessite un plus grand engagement de la part d'un client que de partager une pièce ou un album de musique numérisée avec un ami sur Facebook. C'est bien sûr la structure du modèle d'affaires de l'entreprise qui détermine le degré de participation des clients, mais à la lumière de cette divergence entre le degré de participation des clients de Megaupload, d'une part, et des clients de Misteur Label et de Spotify, d'autre part, il est possible de croire que l'engagement affectif suscité entre les membres d'une communauté d'utilisateurs est plus important et plus générateur que celui qui se développe entre une entreprise et ses clients.

### **7.2.6 Principe #6 : Faire participer les clients à la création de valeur, dans le cadre d'un nouveau contrat social client-entreprise inspiré des plateformes de piratage**

Nous avons établi que l'engagement affectif suscité via les canaux numériques, parce que ces canaux permettent une relation personnalisée, instantanée et surtout, dialogique entre les clients et l'entreprise ainsi qu'entre les clients eux-mêmes, est notamment à l'origine de leur propension à participer à la création de valeur. Mis à part un travail de gestion et de coordination supplémentaire, cette participation des clients à la création de valeur ne coûte rien à l'entreprise et est susceptible de lui rapporter gros. Dans le cas de Misteur Label et de Spotify, elle offre une portée décuplée à leur proposition de valeur et leur donne une plus grande crédibilité auprès des internautes, parce que ce sont eux qui font la promotion de l'entreprise auprès de leurs pairs plutôt que l'entreprise elle-même. Dans le cas de Megaupload, la participation des clients est à l'origine d'une offre diversifiée et parfaitement conforme à leur demande, puisque ce sont ces clients qui modèlent cette offre sur la plateforme offerte par l'entreprise.

L'idée selon laquelle la participation des clients peut contribuer à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ne nous était pas étrangère avant l'analyse de ces trois cas d'entreprise. On lit notamment dans la revue de la littérature qu'Internet permet à tout un chacun de créer et de faire circuler du contenu et de l'information et qu'une entreprise, pour se trouver en adéquation avec son contexte, devrait saisir cette opportunité et donner à ses clients la possibilité de contribuer à ce qu'elle leur offre, par exemple en leur permettant de commenter ses produits et services avec les autres consommateurs ou de les personnaliser (Wirtz *et al.*, 2010). On lit également que l'information qui se transmet entre utilisateurs via ces réseaux fait généralement l'objet d'une plus grande confiance de la part des utilisateurs, parce qu'elle provient d'autres utilisateurs : « The social trust concept is also important with respect to product reviews and customer opinion platforms such as ciao.com, with consumers increasingly basing their purchasing decisions on opinions and information provided by other users, rather than trusting the marketing information offered by companies » (Wirtz *et al.*, 2010, p. 277).

Ce qui est dit dans la revue de la littérature va donc dans le sens de ce que nous avons découvert dans l'analyse de nos cas. Nous allons cependant plus loin et ajoutons que cette participation des clients implique un nouveau contrat social entre eux et l'entreprise, un type de contrat inspiré de ce qui se fait sur les plateformes de piratage, où les utilisateurs jouent un rôle dynamique, créatif et

participatif plutôt que d'être confinés dans la position de récepteurs, relativement passive, généralement dévolue aux clients dans une entreprise traditionnelle. Dans les cas des trois entreprises analysées, on peut reconnaître dans ce qu'elles suscitent ou sollicitent chez leurs clients des comportements semblables à ce qui se fait sur les plateformes de piratage, entièrement créées et gérées par des utilisateurs, sur lesquelles des individus, mus par des motivations individuelles et collectives, se regroupent en communauté pour atteindre un but commun et créer de la valeur.

Par exemple, Misteur Label incite ses clients à faire circuler sa musique librement, sans contrepartie pécuniaire, comme cela se ferait avec des fichiers musicaux piratés. L'entreprise tire cependant profit de cette circulation pour se faire connaître et ainsi récolter des revenus de ses autres activités (spectacles, vente de produits dérivés, exploitation de l'image de marque, etc.). Elle encourage également ses clients à remixer les chansons de MV et de QM et à en faire des captations, des activités de production généralement réservées à l'entreprise, mais ici ouvertes aux clients. De façon assez semblable, Spotify incite ses clients à partager leurs listes d'écoutes sur les réseaux sociaux et les invite à créer de nouvelles applications pour exploiter son service. Elle valorise ainsi son répertoire, en maximise l'exploitation et fait connaître sa proposition de valeur à des clients potentiels. Megaupload, pour sa part, donne à ses clients le rôle de fournisseurs de contenus culturels et informationnels et fonctionne ainsi comme toutes les plateformes illégales d'échange de fichiers. Ce nouveau contrat social clients-entreprise questionne la frontière entre producteur et récepteur, dans les cas de Misteur Label et de Spotify, qui font jouer à leurs clients des rôles de production, de promotion et de mise en marché généralement réservés à l'entreprise, de même que la frontière entre fournisseur et récepteur, dans le cas de Megaupload.

Tout l'art de ces entreprises réside dans leur capacité à comprendre les motivations des internautes à s'adonner à cette participation, ainsi qu'à l'organiser adéquatement pour en tirer de la valeur. Chacune utilise des mécanismes différents pour faire participer les clients, comme la transparence dans le cas de Misteur Label, ou le système de récompenses dans le cas de Megaupload. Mais ces trois entreprises organisent toutes leur proposition de valeur de façon à ce que lorsqu'un client y participe, il en tire des bénéfices liés à ses motivations individuelles (personnalisation du bien ou service, sentiment d'accomplissement, découverte de soi, affirmation de l'identité, etc.) et à ses motivations collectives (appartenance à une communauté, adhésion à une identité sociale, à des

valeurs, à une mission plus grandes que soi, etc.) qui l'incitent à payer pour cette proposition de valeur et à y être fidèle.

i) Résultats et divergences

Bref, en faisant participer les clients à la création de valeur grâce à un nouveau contrat social inspiré des plateformes de piratage et en misant sur les motivations individuelles et collectives que cette participation vient éveiller, ces trois entreprises bénéficient d'une diminution de coûts pour créer de la valeur, puisque certaines activités susceptibles d'être coûteuses sont imparties aux clients ; d'un accroissement de la portée de l'entreprise, qui a le potentiel de rejoindre les réseaux de chacun de ses clients ; d'une augmentation des clients enclins à payer, parce que la proposition de valeur à laquelle ils participent leur correspond mieux ; ainsi que d'une fidélisation des clients, attachés à l'entreprise dont ils contribuent au succès.

Là où ces entreprises divergent au niveau de la participation des clients, c'est dans la place que cette participation occupe dans leur modèle d'affaires respectif et dans leur capacité à atteindre la rentabilité. Dans les cas de Spotify et de Mister Label, la participation des clients est davantage un moyen marketing, qui ajoute de la valeur à une proposition existante. Dans le cas de Megaupload, elle est indispensable à la création de valeur, car sans cette participation, Megaupload n'aurait été qu'une coquille vide, pour laquelle aucun client n'aurait été enclin à payer. Compte tenu de l'impressionnante rentabilisation de la valeur créée chez Megaupload, peut-on croire que si cette participation prenait davantage de place dans les modèles d'affaires de Spotify et de Mister Label, elle accroîtrait la capacité de ces entreprises à rentabiliser la création de valeur ? On ne peut en être certains, puisque cette participation n'apporterait peut-être pas plus de valeur à l'entreprise, faute des compétences adéquates des clients. De plus, les coûts liés à sa coordination seraient susceptibles de grimper considérablement et de dépasser les bénéfices. Ce qu'il importe de retenir, c'est donc que la participation des clients à la création de valeur peut contribuer à rentabiliser la valeur créée, dans la mesure où elle est adaptée à la proposition de valeur de l'entreprise et que les coûts liés à sa coordination ne dépassent pas ses bénéfices.

### **7.2.7 Principe #7 : Offrir une expérience aux clients, en misant sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels**

Les biens culturels et informationnels, on l'a vu dans la revue de la littérature, sont porteurs de valeur, d'identité et de sens. Sans qu'il soit spécifiquement question dans la littérature de miser sur cette

nature des biens culturels et informationnels, il y est question de l'expérience qu'une entreprise peut faire vivre à ses clients sur Internet par l'entremise de ses produits, notamment grâce aux canaux numériques qui permettent un autre mode d'entrée en relation. Berman *et al.* (2010, p. 8) soutiennent d'ailleurs que dans l'environnement hautement concurrentiel d'Internet, où les clients ont accès à plus d'information pour comparer les offres et où circulent de multiples offres gratuites, les entreprises ont intérêt, pour se distinguer, à proposer à leurs clients une expérience pour accompagner le bien ou service offert, de façon à susciter de la loyauté chez eux. Cette expérience, les trois entreprises analysées l'offrent à leurs clients, mais là où ce constat constitue un apport à ce que l'on connaît déjà, c'est dans la nature de cette expérience. Les trois entreprises analysées misent sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels pour faire vivre à leurs clients une expérience identitaire lorsqu'ils consomment ces biens, afin de les y fidéliser et de les rendre plus enclins à payer.

En effet, sur Facebook, Twitter et les autres plateformes de réseautage social, les clients de Spotify peuvent afficher la musique qu'ils écoutent et ainsi affirmer à leurs contacts et aux autres clients de Spotify une part de ce qu'ils sont par la musique qui les représente. Misteur Label fait de même en incitant ses fans à partager la musique de MV et de QM sur ces réseaux et à en faire la promotion, mais également en leur donnant la chance de porter des produits dérivés à l'effigie de ces groupes ainsi que de faire des captations vidéo de leurs spectacles et des remix de leurs chansons et en diffusant ces productions à large échelle. Ces activités permettent aux clients de s'identifier à MV et à QM, ainsi qu'à toutes les valeurs qui peuvent être associées à ces groupes : la jeunesse, la fête, le plaisir, l'auto-dérision et le pied-de-nez aux règles et aux conventions. Ces activités mises en œuvre par Spotify et Misteur Label contribuent à l'attachement des clients pour ces entreprises, voire à leur propension à payer pour accéder à leur proposition de valeur, en ce qu'elles répondent à un autre besoin des clients, celui de mettre de l'avant leur identité. Dans le cas de Megaupload, on dispose de moins d'information quant à l'affirmation identitaire que leur association à cette entreprise permettait aux clients de réaliser, mais on peut croire qu'au sein de la communauté de clients-fournisseurs, même s'ils agissaient sous pseudonyme, ces clients mettaient de l'avant leur identité par leur participation à la mise à disposition des contenus sur les serveurs de l'entreprise.

Que ce soit sur les réseaux sociaux ou au sein d'une communauté d'utilisateurs, l'intérêt d'affirmer son identité croît avec la quantité de personnes présentes sur l'une ou l'autre de ces plateformes. Plus il y a d'utilisateurs de Spotify, plus il devient intéressant pour chacun d'entre eux de partager des listes

d'écoute qui rendent compte de leurs goûts, de leurs préférences et de leur identité aux autres utilisateurs. Il en va de même avec les contenus partagés sur Megaupload : plus il y a d'internautes pour en profiter, plus ceux qui les ont partagés bénéficient d'une grande appréciation, même sous un pseudonyme. Et plus la quantité de clients de Misteur Label augmente, plus les contributions des fans existants, par exemple les captations vidéo, acquièrent de la visibilité. C'est dire que la valeur de ces entreprises pour les clients, en tant que tribunes pour affirmer leur identité, croît à mesure que le nombre d'utilisateurs augmente. Il s'agit d'une illustration très claire de l'activation des externalités de réseaux que rend possible la conduite d'activités sur Internet, soit de la capacité d'une entreprise à faire prendre de la valeur au bien ou service qu'elle offre à mesure que le nombre d'utilisateurs de ce bien ou service augmente, et que Shuen (2008) présente dans la revue de la littérature comme un principe essentiel de l'adéquation des entreprises au contexte marqué par Internet et la numérisation.

La teneur identitaire des biens culturels et informationnels est également exploitée par les trois entreprises analysées via leurs partenariats publicitaires et leurs partenariats avec des marques. Tant Spotify que Megaupload misent sur les recettes publicitaires et tant Spotify que Misteur Label s'associent avec des marques pour rentabiliser la valeur créée. Pour une marque, s'associer à un contenu culturel ou informationnel signifie s'associer à la teneur identitaire, à la valeur et au sens de ce produit. Une identité jeune et branchée comme celle de MV ou de QM, par exemple, ou l'image actuelle et à la mode de Spotify et de Megaupload donnent automatiquement aux marques qui s'y associent cette identité et cette image. Cela signifie aussi rejoindre le public de cette musique ou de ces services. À cet effet, Spotify, Megaupload et Misteur Label ont su miser sur les outils offerts par les nouvelles technologies pour connaître leurs clients – leur âge, leur localisation géographique, leurs goûts et leurs habitudes – afin d'offrir aux marques et aux publicitaires de mettre en œuvre des campagnes de publicité ou de commandite judicieusement ciblées, qui maximisent leur investissement et les incitent à réinvestir auprès de ces entreprises pour rejoindre leur public respectif.

### i) Résultats et divergences

En misant sur la teneur identitaire de la musique et des autres biens culturels et informationnels qu'elles proposent, c'est-à-dire en permettant à leurs clients de s'afficher sur les réseaux sociaux ou au sein de leur communauté en s'associant aux biens qu'elles offrent, les entreprises analysées obtiennent encore davantage d'attachement de la part de ces clients. Elles prennent de la valeur à leurs yeux à mesure que le nombre de leurs clients augmente, car cela signifie pour ces clients une plus vaste tribune auprès de laquelle affirmer leur identité, et qui dit plus grande valeur dit plus grande inclination des clients à payer. L'application de ce principe constitue une autre façon pour ces entreprises de se différencier aux yeux des clients.

La teneur identitaire des biens culturels et informationnels permet également à ces entreprises de toucher des recettes publicitaires et des recettes de commandite, grâce à l'intérêt que voient des publicitaires et des marques à s'associer à cette teneur, à se l'adjoindre ainsi qu'à rejoindre le public de ces biens, d'autant plus qu'ils ont accès à de l'information sur ce public pour bien cibler leurs campagnes. La capacité de ces trois entreprises à exploiter cette teneur, notamment grâce aux réseaux sociaux et aux outils technologiques qui leur permettent de recueillir de l'information sur leurs clients, contribuent donc à la rentabilisation de la valeur qu'elles créent.

Il va de soi que le potentiel de revenus publicitaires et de commandites de Spotify et de Megaupload est plus grand que celui de Mister Label, étant donné que l'identité, la valeur et le sens qui peuvent être associés à ces services et les types de public qui peuvent être rejoints par leur entremise sont plus vastes et diversifiés que les valeurs, le sens, l'identité et le public de Mister Label. À l'échelle de cette entreprise, cependant, ces revenus restent fort intéressants.

### **7.2.8 Principe #8 : User d'un leadership de vision et de subversion**

Dans les trois cas analysés, il se trouve un leader derrière le modèle d'affaires, un individu qui pense, orchestre et porte ce modèle. Dans les trois cas, ce leader incarne une vision, un changement et dérange l'ordre établi dans son industrie. Dans la mesure où les industries des cas analysés sont en crise, de tels leaders sont bien accueillis, parce qu'ils proposent des solutions originales, qui contrastent avec les modèles désuets en place, et qu'ils apportent un espoir de changement. Nous proposons ainsi, à la lumière de l'analyse de ces cas, que l'exercice d'un leadership subversif et visionnaire participe de la capacité de ces entreprises, dans le contexte de crise dans lequel elles

évoluent, à rentabiliser la valeur qu'elles créent. Or, en fouillant dans la littérature sur les modèles d'affaires, nous n'avons guère trouvé de référence au leadership, celui-ci n'étant pas considéré comme un élément du modèle d'affaires d'une entreprise. Bien qu'il émane de la personnalité d'un individu et ne puisse pas nécessairement être provoqué ou prémédité, il nous semble pertinent, et il s'agit là d'un apport aux connaissances sur le sujet, de poser l'exercice de ce type de leadership comme l'un des principes d'adéquation des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information avec leur contexte marqué par Internet et la numérisation, dans la mesure où ce contexte implique un état de crise. Voyons comment s'articule cette contingence entre ce type de leadership et le contexte de crise.

Les leaders des trois cas analysés sont des visionnaires. La vision qu'ils portent transcende leur seule entreprise : elle concerne l'industrie dans laquelle ils font affaires – la musique dans le cas de Spotify et de Mister Label, l'ensemble des industries de la culture et de l'information dans le cas de Megaupload. En effet, ces entrepreneurs ont des idées de changements à apporter dans ces industries, pour améliorer leur fonctionnement et les amener à se trouver en meilleure adéquation avec le contexte marqué par Internet et la numérisation, ainsi qu'avec les comportements des internautes qui en découlent. Les modèles d'affaires de leurs entreprises mettent en application les changements qu'ils aimeraient voir subvenir dans ces industries et parce que ces modèles bénéficient d'un certain succès, ils y dérangent l'ordre établi et les idées reçues. Dans le cas de Mister Label, Guillaume Déziel ne se contente pas d'appliquer à son entreprise les changements qu'il voit pour l'industrie de la musique : il les partage sur son blogue et lors de conférences, notamment, et fait ainsi la promotion de la vision qu'il a pour cette industrie et dont le modèle d'affaires de Mister Label est une illustration.

Dans une industrie en santé, voire en croissance, un tel leadership de vision et de subversion ne contribuerait pas nécessairement à la rentabilisation de la valeur créée pour une entreprise. Pour les industries de la culture et de l'information, cependant, qui traversent une crise avec l'arrivée d'Internet et de la numérisation, ce type de leadership semble en parfaite contingence avec le contexte. L'aspect subversif du leadership de Dotcom, de Déziel et même de Ek permet, dans ce contexte de crise, de rallier des gens en quête d'une solution qui se distingue. La vision qu'ils portent et le charisme avec laquelle ils la portent donnent espoir dans cette atmosphère austère, représentent une promesse de changement. Quant au leadership participatif de Déziel, qu'il exerce au sein de son entreprise, il lui

permet de trouver des solutions originales aux problèmes complexes que fait vivre cette crise. Si les leaderships de ces trois hommes peuvent être considérés comme des éléments qui contribuent à la capacité de ces entreprises à rentabiliser la valeur créée, c'est donc parce qu'ils s'exercent dans un contexte de crise et que leur aspect subversif et visionnaire est contingent avec celui-ci.

i) Résultats et divergences

Dans les cas de Megaupload et de Spotify, le leadership de Dotcom et de Ek permet de rallier les ayants droit dont le contenu est offert via leurs services, parce que ces deux entrepreneurs leur offrent une autre façon d'exploiter leurs œuvres, qui diffère des façons traditionnelles touchées par la crise. Leur leadership les aide donc, en premier lieu, à construire leur offre et ainsi, à créer de la valeur. Parce qu'il est porteur de solutions nouvelles et d'espoir, leur leadership leur permet aussi, ainsi qu'à Déziel, de rallier des partenaires, financiers ou autres, de même que de rallier des consommateurs, pour qu'ils adhèrent à leur proposition de valeur ou qu'ils y participent. C'est là où ce leadership devient, en second lieu, un facteur de succès dans la capacité de ces entreprises à rentabiliser la valeur créée.

Ce leadership qui véhicule une vision nouvelle et qui remet en question l'ordre établi exerce également une influence auprès des acteurs établis et des décideurs des industries de la culture et de l'information, qui sont susceptibles de constituer un frein à la rentabilité ou au succès de ces modèles d'affaires innovants. Cette influence vise à amener ces acteurs à soutenir ces nouveaux modèles d'affaires. Cela est d'autant plus manifeste dans le cas de Guillaume Déziel, qui joue un rôle politique dans l'industrie québécoise de la musique, par exemple en recommandant aux organismes de financement d'adapter leurs programmes aux modèles d'affaires comme le sien, ou plutôt au contexte avec lequel ce modèle d'affaires est en adéquation.

De plus, l'exercice d'un leadership subversif ne passe pas inaperçu. Pensons par exemple à la façon dont Kim Dotcom met de l'avant son train de vie et ses idées sur les industries de contenu ou à la façon dont le modèle d'affaires de Misteur Label est médiatisé. Un tel leadership capte l'attention, fait parler et peut constituer une façon d'attirer des clients et des partenaires vers le modèle d'affaires qui en est issu et de les inciter à adhérer à sa proposition de valeur ou à y contribuer.

Bien que les leaderships de Ek, Dotcom et Déziel semblent avoir des effets semblables sur la façon dont ces entreprises parviennent à rentabiliser la valeur créée – rallier des clients et partenaires, influencer l'environnement et attirer l'attention – il faut noter que leur niveau respectif de subversion varie. Celui de Dotcom est le plus extrême. Des trois cas analysés, c'est le leadership de Dotcom qui semble avoir généré les résultats les plus impressionnants, mais c'est également celui qui a mené son entreprise à sa perte.

### **7.2.9 Principe #9 : Définir sa position à l'égard des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle**

Enfin, tel que présenté dans la revue de la littérature, les biens culturels et informationnels, parce qu'ils sont le fruit de la créativité humaine, font appel à de la propriété intellectuelle, c'est-à-dire que la plupart d'entre eux sont protégés par les lois sur le droit d'auteur : seuls les détenteurs des droits de propriété sur ces biens sont habilités à les reproduire, à les modifier, à les améliorer, à les distribuer et à autoriser ces actes. Or, la nature reproductible de ces biens, accentuée par la numérisation, couplée aux possibilités de partage et de circulation offertes par Internet, rendent difficile l'exercice du moindre contrôle sur ces biens et, ce faisant, le respect du droit d'auteur.

En matière de respect de la propriété intellectuelle, les trois entreprises analysées ont adopté des approches très différentes, qui vont d'un pôle plus traditionnel (Spotify) à un pôle plus contestataire (Megaupload), en passant par un modèle alternatif de remise en question du droit d'auteur tel qu'il se pratique aujourd'hui (Misteur Label). Au pôle le plus conservateur, Spotify exploite du contenu dont elle n'est pas propriétaire et s'est donné pour mission, dès ses débuts, de respecter les ayants droit des œuvres auxquelles son service donne accès. L'entreprise veut prouver qu'il est possible de travailler en collaboration avec les entreprises qui représentent ces ayants droit, en conformité avec les règles et législations en vigueur, et qu'un modèle d'affaires peut être rentable dans ces conditions. Elle n'y est pas arrivée encore, mais semble en voie d'y parvenir.

À l'autre pôle, Megaupload fait fi de la propriété intellectuelle : nul partage de ses recettes avec les ayants droit, comme si les œuvres qui circulaient sur ses serveurs étaient libres de droits et que les recettes générées par l'entreprise ne leur étaient en rien attribuables. Cette omission du droit d'auteur a permis à Megaupload de s'éviter de lourds paiements – l'entreprise aurait eu 500 millions de dollars à payer aux ayants droit pendant toute sa durée de vie, selon la justice américaine – et de dégager d'importants profits, mais elle a également causé sa perte.

Misteur Label, pour sa part, a pour actionnaires les ayants droit des œuvres qu'elle met en marché. L'entreprise peut donc se permettre, avec l'aval de ces ayants droit, une approche plus expérimentale en matière de droit d'auteur. En harmonie avec sa philosophie d'abandonner le contrôle sur sa proposition de valeur, l'entreprise a choisi de mettre la musique de MV et de QM sous licence *creative commons* plutôt que de s'en remettre au droit d'auteur traditionnel (*copyright*). Les clients sont autorisés à exploiter les œuvres originales à des fins non commerciales et peuvent créer des œuvres dérivées, à condition que celles-ci soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit les œuvres originales. Ce type de licence, bien qu'il soit susceptible de faire perdre aux ayants droit des revenus directs tirés de l'exploitation de leurs œuvres, se présente comme un incitatif à la création et constitue un moyen de valoriser la diffusion et le partage des œuvres.

i) Résultats et divergences

La relation de Spotify aux règles et législations en matière de droit d'auteur a pour résultat qu'elle entretient de bonnes relations avec ses fournisseurs, les ayants droit, et qu'elle est irréprochable aux yeux de la justice. Mais ce respect de la propriété intellectuelle telle qu'elle se présente aujourd'hui engendre également des coûts faramineux qui l'empêchent d'atteindre la rentabilité et freine son développement sur certains territoires.

À l'opposé, Megaupload, la plus rentable des trois entreprises analysées, fonde son succès sur l'exploitation de contenus dont les auteurs ne voient pas un sou des recettes qu'ils ont permis de générer et qui devraient pourtant faire l'objet d'une rétribution équitable. Cette contestation, en apparence très rentable, du droit d'auteur tel qu'il est présentement exercé s'est néanmoins soldée par la fermeture de l'entreprise.

Entre les deux, soit entre, d'une part, l'acceptation du caractère restrictif du respect de la propriété intellectuelle et, d'autre part, la contestation, voire l'omission de son existence, Misteur Label a choisi d'expérimenter des modes alternatifs de respect du droit d'auteur, grâce à une synergie entre les ayants droit des œuvres mises en marché par l'entreprise et la philosophie de cette dernière. Si l'usage d'une licence *creative commons* est susceptible de priver l'entreprise de certains revenus directs, par exemple des revenus tirés de la vente d'albums ou du rachat des droits pour modifier les œuvres, revenus qui restent tout à fait théoriques, il a pour résultat réel de constituer un outil de promotion et de diffusion inégalé pour la musique de MV et de QM. L'usage du *creative commons*

participe également de la vision que porte l'entreprise de faire les choses autrement dans l'industrie de la musique, il la concrétise. Bien qu'il ait des résultats tangibles et positifs à l'échelle de cette entreprise de création et de production, en matière de promotion et de diffusion d'une musique qui s'y prête bien et dont les ayants droit y sont ouverts, l'usage du *creative commons* par Misteur Label n'indique cependant pas comment, à plus large échelle, il peut participer à la rentabilité d'autres entreprises dont les biens s'y prêteraient moins bien ou dont les ayants droit, s'ils sont plus nombreux, accepteraient de donner un libre accès à leurs œuvres.

En somme, les trois entreprises analysées entretiennent trois rapports bien différents aux règles et législations : Spotify les respecte au prix de sa capacité à atteindre la rentabilité, Megaupload les ignore pour dégager d'immenses profits, mais être ensuite fermé, et Misteur Label tente de participer à les faire évoluer. La coexistence de ces trois rapports est manifeste que l'un des problèmes des industries de la culture et de l'information, qui rend difficile l'atteinte de la rentabilité pour les entreprises qui y œuvrent, est l'absence d'adéquation et la nécessité d'adaptation de ces règles et législations avec la réalité du contexte technologique. Les respecter, les ignorer ou les remettre en question afin d'essayer de les faire évoluer ? La question subsiste...

### **7.3 Conclusion de l'analyse inter-cas**

Notre analyse croisée des cas présentés dans cette étude nous a permis de dégager neuf principes d'adéquation au contexte marqué par Internet et la numérisation, dont un qui laisse subsister une question, à l'égard du respect des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle. À la lumière de l'analyse des modèles d'affaires de ces trois entreprises, il nous apparaît en effet qu'une entreprise des industries de la culture et de l'information a présentement avantage à s'adapter aux comportements développés par les internautes à l'égard des biens culturels et informationnels plutôt qu'à essayer de les contrer ; à dépasser les frontières grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques et à s'adresser à un marché global ; à faire preuve de flexibilité dans sa proposition de valeur et dans ses façons de faire ; à retenir une solution technique qui présente une plus-value par rapport aux offres illégales ; à user de marketing relationnel et à susciter l'engagement affectif des clients ; à faire participer les clients à la création de valeur, dans le cadre d'un nouveau contrat social client-entreprise inspiré des plateformes de piratage ; à offrir une expérience aux clients en misant sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels ainsi qu'à user d'un leadership de vision et de subversion. Elle doit également définir sa position à l'égard du respect des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle, puisqu'il n'existe pas de voie à suivre en la matière qui appuie assurément la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur créée.

Nos analyses ont permis d'apporter des évidences empiriques à certains principes évoqués dans la littérature, de les peaufiner et de les amener plus loin. Elles nous ont également permis d'enrichir ces connaissances de principes qui ne se trouvaient pas dans la littérature sur l'adéquation des modèles d'affaires au contexte marqué par Internet et la numérisation, comme l'adéquation d'un leadership de vision et de subversion au contexte de crise, de même que la pertinence de miser sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels pour faire vivre une expérience aux clients. Notre apport se situe donc au niveau de l'enrichissement des principes existants à l'égard de l'adéquation des modèles d'affaires à Internet et à la numérisation, ainsi qu'au niveau de l'ajout de certains principes. Le fait de s'attarder spécifiquement à des entreprises des industries de la culture et de l'information fait également en sorte que ces résultats enrichissent tant la littérature sur les modèles d'affaires que la littérature sur ces industries.

## CHAPITRE VIII : CONCLUSION

*« Certains hommes voient les choses comme elles sont et demandent pourquoi ? Je rêve de choses qui n'ont jamais existé et me demande pourquoi pas ? »*

— Bernard Shaw.

## **8.1 Introduction**

L'avènement d'Internet et de la numérisation a occasionné d'importants bouleversements dans l'industrie de la musique. L'une des bases sur lesquelles reposent les revenus de cette industrie, la vente de musique enregistrée, est remise en question et de nouvelles façons de créer de la valeur pour les consommateurs émergent de ce contexte technologique. Elles sont inspirées par les nouvelles habitudes de consommation musicale qui se développent sur Internet et les possibilités qui découlent de la numérisation. Cependant, la hausse des revenus qu'elles génèrent ne comble pas encore la baisse liée à la chute des ventes de musique enregistrée sur support CD, qui s'opère depuis la fin des années 1990. C'est dire que les entreprises de l'industrie de la musique n'arrivent plus à répondre adéquatement aux besoins de leurs clients, tout en générant des revenus pour elles-mêmes. En d'autres mots, elles n'arrivent plus à rentabiliser suffisamment la valeur qu'elles créent.

Notre revue de la littérature nous a indiqué que c'est le concept de modèle d'affaires qui éclaire le mieux cette problématique de rentabilisation de la valeur créée. Il décrit la façon dont les entreprises s'organisent pour créer de la valeur pour leurs consommateurs, pour être payées en échange et pour en tirer des profits. Il a émergé au moment où se sont multipliées, grâce à Internet et la numérisation, les façons de créer de la valeur. Nous nous sommes donc intéressés à ces deux phénomènes technologiques, ainsi qu'aux impacts qu'ils exercent sur les modèles d'affaires et aux opportunités qu'ils présentent. Cela nous a permis d'établir que les industries de la culture et de l'information, dont fait partie l'industrie de la musique, en raison de leurs caractéristiques propres, sont les plus souvent citées lorsqu'il est question d'impacts d'Internet et de la numérisation sur leurs modèles d'affaires. Nous avons entrevu que de nouveaux modèles d'affaires prennent forme dans ces industries, qui visent à placer les entreprises en adéquation avec le contexte technologique, en vue de rentabiliser la valeur qu'elles créent.

Les théories de la contingence, qui nous disent que l'adéquation des entreprises à leur contexte soutient leur performance et qui s'intéressent à la façon de parvenir à cette adéquation, nous ont aidés à conceptualiser cette adéquation des modèles d'affaires à leur contexte, dans une perspective de rentabilisation de la valeur créée.

Cela nous a amenés à nous poser trois questions de recherche :

- 1) Quels modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information permettent d'illustrer la rentabilisation de la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?
- 2) Comment ces modèles d'affaires parviennent-ils à rentabiliser la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation ?
- 3) Quels principes une entreprise peut-elle adopter pour favoriser la rentabilité de son modèle d'affaires dans le contexte d'Internet et de la numérisation?

En fonction de ces questions, l'objectif de cette recherche était triple. Il consistait 1) dans une visée descriptive, à identifier et présenter des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information qui parviennent à rentabiliser la valeur qu'ils créent dans le contexte d'Internet et de la numérisation ; 2) dans un but explicatif, à comprendre comment ces modèles d'affaires parviennent à rentabiliser la valeur créée ; 3) dans une perspective exploratoire et inductive, à offrir une synthèse des principes qui sous-tendent cette rentabilisation de la création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

Au niveau de la présentation des données, en réponse à la première question de recherche, une approche qualitative, la méthode par cas, a été retenue. Nous avons choisi d'étudier de multiples cas, plutôt qu'un cas unique, et avons sélectionné les entreprises étudiées dans les industries de la culture et de l'information, en fonction de leur capacité à assurer une bonne rentabilisation de la valeur créée ou d'être en voie d'y parvenir.

La première entreprise sélectionnée a été le service de musique en ligne Spotify, originaire de Suède. Elle œuvre dans l'industrie de la musique, au niveau de la diffusion. Elle a beaucoup fait parler d'elle depuis son lancement en 2006 en raison de son ascension fulgurante et de son expansion à l'échelle internationale, dans un domaine reconnu comme hautement compétitif et miné par le téléchargement illégal. La seconde entreprise sélectionnée, Megaupload, est un service d'hébergement Web de multiples contenus culturels et informationnels (films, émissions de télévision, enregistrements sonores, livres électroniques, images, jeux vidéo et autres logiciels informatiques). Elle se situe à la croisée de toutes ces industries et œuvre au niveau de la distribution. Bien que ce service ait été

déclaré illégal par la justice américaine en janvier 2012, pour avoir permis la reproduction et la distribution, sans autorisation, de contenu protégé par droit d'auteur, il présente un modèle d'affaires qui mérite l'attention, tant par sa popularité auprès du public que par sa performance. Enfin, la troisième entreprise sélectionnée est Misteur Label, une maison de disques québécoise. Elle œuvre principalement au niveau de la création et de la production de musique. Elle est rentable et est reconnue comme un modèle d'innovation et de créativité, d'abord au Québec et de plus en plus à l'international, où elle étend ses activités.

Nos analyses, menées selon l'approche de la *grounded theory*, ont permis de dégager neuf principes qui favorisent la rentabilité de ces modèles d'affaires, par une bonne adéquation au contexte marqué par Internet et la numérisation, soit 1) s'adapter aux comportements développés par les internautes à l'égard des biens culturels et informationnels plutôt qu'essayer de les contrer ; 2) dépasser les frontières grâce à une proposition de valeur libre de contraintes culturelles ou linguistiques et s'adresser à un marché global ; 3) faire preuve de flexibilité dans sa proposition de valeur et dans ses façons de faire ; 4) retenir une solution technique qui présente une plus-value par rapport aux offres illégales ; 5) user de marketing relationnel et susciter l'engagement affectif des clients ; 6) faire participer les clients à la création de valeur, dans le cadre d'un nouveau contrat social client-entreprise inspiré des plateformes de piratage ; 7) offrir une expérience aux clients en misant sur la teneur identitaire des biens culturels et informationnels ; 8) user d'un leadership de vision et de subversion ainsi que 9) définir sa position à l'égard du respect des règles et des législations en matière de propriété intellectuelle, puisqu'il n'existe pas de voie à suivre en la matière qui appuie assurément la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur créée.

Finalement, les principes ainsi générés ont été comparés à la littérature existante sur l'adéquation des modèles d'affaires au contexte marqué par Internet et la numérisation. Nous avons pu apprécier, d'une part, ceux de nos résultats qui apportent des évidences empiriques aux connaissances actuelles sur le sujet. D'autre part, nous avons mis en évidence ceux de nos résultats qui nous amènent plus loin, enrichissent ces connaissances et contribuent à l'élaboration d'une théorie à l'égard de la capacité des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information à rentabiliser la valeur créée dans le contexte d'Internet et de la numérisation.

## **8.2 Implications de la recherche**

Nous avons relevé trois grandes implications de cette recherche, tant pour les chercheurs que pour les praticiens, soit 1) la synthèse et la mise à jour des connaissances par la revue de la littérature et la présentation des cas ; 2) l'adaptation des théories de la contingence au contexte technologique actuel et 3) l'identification de neuf principes d'adéquation au contexte d'Internet et de la numérisation, qui peuvent être adoptés par les entreprises pour favoriser la rentabilité de leurs modèles d'affaires.

En premier lieu, cette recherche nous a amenés à réunir, dans le cadre de la revue de la littérature, les connaissances existantes sur les modèles d'affaires, sur Internet et la numérisation ainsi que sur les industries de la culture et de l'information et nous a permis de faire ressortir les liens qui existent entre ces trois champs de connaissances. Elle constitue donc une synthèse des connaissances sur le sujet. Par la mise en relation de ces trois champs ainsi que par les liens établis avec les théories de la contingence, elle crée également un nouveau champ de connaissances, celui de l'adéquation des modèles d'affaires au contexte marqué par Internet et la numérisation.

La présentation des cas sélectionnés et étudiés, qui ne figuraient pas, ou du moins pas de façon aussi approfondie, dans la littérature avant la réalisation de ce mémoire, contribue également à cette mise à jour des connaissances. Ils s'ajoutent aux cas traditionnellement cités dans ces trois champs d'études et apportent des éléments empiriques nouveaux. Avec les analyses individuelles qui ont été réalisées sur chacun d'entre eux, ils offrent de nouveaux outils de compréhension des phénomènes en constante mutation que sont Internet, la numérisation et leurs impacts sur les modèles d'affaires ainsi que sur les industries de la culture et de l'information. Ces cas pourront informer et inspirer tout acteur des industries de la culture et de l'information intéressé par de nouvelles façons de faire dans ce domaine, ainsi que le prémunir d'erreurs déjà effectuées par ces entreprises.

En second lieu, les théories de la contingence, qui appréhendent la performance des entreprises en regard de leur adéquation au contexte dans lequel elles s'inscrivent, semblaient toutes désignées pour offrir un cadre théorique à notre recherche. Cependant, ces théories analysent généralement l'adéquation des entreprises à leur contexte en fonction de leur structure. Or, notre étude ne s'intéressait pas à la structure des entreprises, mais plutôt à leur modèle d'affaires, le modèle d'affaires étant le concept le plus approprié pour étudier la capacité d'une entreprise à rentabiliser la

création de valeur dans le contexte d'Internet et de la numérisation. Ainsi, nous avons adapté les théories de la contingence aux besoins de notre étude et y avons intégré le concept de modèle d'affaires, afin qu'elles nous permettent d'expliquer la performance d'une entreprise sur la base de son modèle d'affaires, en se penchant sur l'adéquation de celui-ci au contexte, plutôt qu'en s'attachant à l'adéquation du type, de la forme ou de la structure de l'entreprise à ce contexte.

La pertinence de cette adaptation des théories de la contingence a été révélée par notre recherche, puisqu'elle nous a permis de la mener à terme et d'arriver à des résultats qui font réellement avancer les connaissances. Ainsi, par cette adaptation, nous avons apporté une contribution tangible aux théories de la contingence, puisqu'à notre connaissance, aucune branche de ces théories n'intégrait avant notre recherche le concept de modèle d'affaires. Cette contribution est de l'ordre de l'actualisation ou de la mise à jour. En effet, à l'ère où la plupart des entreprises sont, à divers degrés, amenées à s'adapter aux changements occasionnés par Internet et par la numérisation, il semble pertinent de pouvoir expliquer la performance d'une entreprise sur la base de son modèle d'affaires, un concept qui a émergé pour représenter les entreprises à l'ère d'Internet, en réponse à la multiplication des façons de créer de la valeur et de générer des revenus que cette révolution technologique entraîne, plutôt que sur la base de sa structure, un concept toujours pertinent, mais qui ne se révèle pas particulièrement adapté au contexte actuel.

Notre actualisation des théories de la contingence pourra donc guider d'autres analyses d'entreprises à l'avenir, dans tous les cas où la prise en compte du contexte se révèle importante. La schématisation que nous offrons de cette actualisation, la figure 2.5, qui intègre le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010), facilitera cette utilisation.

En troisième lieu, rappelons qu'avant la réalisation de cette recherche, nous savions que certaines entreprises des industries de la culture et de l'information tiraient mieux que d'autres leur épingle du jeu dans le contexte d'Internet et de la numérisation, mais nous ne savions pas sur quelles bases évaluer le succès des entreprises qui se distinguent, par quels mécanismes elles se distinguent ni quels apprentissages en tirer pour d'autres entreprises.

Ainsi, nous avons commencé par établir que le problème des entreprises des industries de la culture et de l'information, l'industrie de la musique plus spécifiquement, n'était pas un problème de création de valeur, puisque les biens qu'elles offrent sont plus que jamais appréciés par les consommateurs, mais plutôt un problème de capacité à rentabiliser la création de valeur. En partant de l'idée selon laquelle une entreprise qui a du succès dans le contexte d'Internet et de la numérisation est une entreprise qui parvient à rentabiliser la création de valeur, nous sommes arrivés à identifier de telles entreprises et à analyser les mécanismes et les moyens qu'elles emploient pour rentabiliser cette création de valeur. Nous avons donc appris, dans chacun des cas analysés, par quels moyens et par quelle combinaison de moyens il était possible de se distinguer et d'avoir du succès dans ce contexte : par l'embrassement du contexte et l'inspiration du piratage, par la flexibilité, par la globalité, par la création d'une communauté et la participation des clients à la création de valeur, par la présence d'un leader, par l'exploitation du potentiel social et identitaire des biens culturels et informationnels et l'intégration aux réseaux sociaux, par une relation client personnalisée, par la transparence avec les clients, etc.

C'est en croisant les résultats de nos trois analyses et en relevant ceux qui étaient communs aux trois cas que nous avons pu en tirer des apprentissages plus faciles à généraliser. Ces apprentissages, rassemblés dans nos neuf principes, ont plusieurs implications. D'abord, pour les praticiens, ces principes peuvent se solder en actions concrètes au sein de leur entreprise, au niveau de la conceptualisation de leur proposition de valeur, du choix de leurs ressources, de la nature et de l'étendue de leurs activités, etc. Par exemple, ces principes pourraient les amener, de façon très concrète, sans toutefois être appliqués comme une recette, à implanter des mécanismes et à adopter sur les réseaux sociaux des comportements qui favorisent la participation des clients à la création de valeur ; à étendre leurs activités à l'international tout en veillant à ce que leurs biens et services présentent une adaptabilité aux différents marchés qu'ils rejoindront alors ; à améliorer leurs dispositifs techniques de façon à ce qu'ils présentent, pour les internautes, des avantages aux offres illégales.

Ces principes présentent certes un intérêt particulier pour les acteurs de l'industrie de la musique et, plus largement, de l'ensemble des industries de la culture et de l'information, puisque c'est d'entreprises de ces industries qu'ils sont tirés et auxquels ils sont adaptés. Cependant, les acteurs de toutes les industries qui peuvent être amenés, à divers degrés, à confronter les impacts d'Internet et

de la numérisation sont susceptibles de trouver dans ces principes généraux des sources d'inspiration, voire des idées très concrètes, pour s'adapter au contexte technologique. On peut penser, par exemple, au secteur de la lunetterie et aux entreprises de lunetterie locales, qui se voient actuellement menacées par la possibilité pour leurs clients de se procurer à moindre prix et à qualité égale des lunettes avec prescription via Internet, auprès de compagnies étrangères qui n'ont pas pignon sur rue, qui ne font affaires qu'avec des clients en ligne et qui économisent sur le service en magasin et certains intermédiaires.

Certains de nos neuf principes, comme 1) l'adaptation aux comportements développés par les internautes, 3) la flexibilité dans la proposition de valeur et les façons de faire de même que 5) le marketing relationnel et l'engagement affectif des clients pourraient aider les entreprises de cette industrie à se démarquer dans un contexte qui ébranlent leurs façons traditionnelles de faire et leur fait perdre des revenus. Ils pourraient leur inspirer l'établissement d'un service de vente en ligne parallèle à leurs services en magasin, afin de répondre à l'habitude qu'ont développée les clients de magasiner tout, même leurs lunettes, sur Internet ; d'un dispositif permettant une plus grande personnalisation des lunettes de la part des clients ; ou même d'une stratégie de marketing relationnel en ligne qui aiderait les clients à trouver une plus-value à faire affaires avec cette entreprise plutôt qu'avec une autre entreprise qui se trouve exclusivement en ligne, à l'étranger.

Outre ces implications pour les praticiens, les neuf principes identifiés font avancer la recherche sur les modèles d'affaires, sur Internet et la numérisation ainsi que sur les industries de la culture et de l'information. Ils font évoluer ce que l'on considère aujourd'hui comme des facteurs permettant à un modèle d'affaires d'atteindre la rentabilité dans le contexte d'Internet et de la numérisation. En effet, nous avons vu, en les confrontant aux connaissances actuelles sur le sujet, que nos neuf principes permettent, d'une part, de solidifier, en les validant et en les enrichissant, certaines de ces connaissances. D'autre part, ils amènent de toutes nouvelles connaissances, par exemple à l'égard de la contingence du leadership subversif avec le contexte de crise ou de la valeur que peuvent représenter la teneur identitaire des biens culturels et informationnels et l'expérience que cette teneur permet de faire vivre aux clients.

Ainsi, nos principes participent, comme la revue de la littérature ainsi que la présentation et l'analyse des trois cas, à la mise à jour et à l'avancement de la connaissance dans les champs des modèles

d'affaires, des nouvelles technologies et des industries de la culture et de l'information. Ils contribuent également à l'élaboration d'un nouveau domaine de connaissances qui émane de la mise en relation, dans le cadre de ce mémoire, de ces trois champs, et à l'élaboration d'une théorie à l'égard de l'adéquation des modèles d'affaires des industries de la culture et de l'information au contexte marqué par Internet et la numérisation.

### **8.3 Limites de la recherche**

Sans rien enlever à ses implications et à ses contributions, il importe de demeurer conscient des limites de cette recherche. Elles se situent à quatre niveaux, soit au niveau 1) de la taille de l'échantillon ; 2) du positionnement de l'étude dans le temps ; 3) des sources des données et 4) des biais potentiels du chercheur.

Premièrement, la taille de l'échantillon, trois entreprises, limite la validité externe de notre recherche, soit la possibilité de généraliser ses résultats. Bien qu'une étude constituée de trois cas présente une plus grande validité externe qu'une étude composée d'un cas unique, les résultats de ce genre d'études peuvent difficilement se prêter à la généralisation. Cette faiblesse à l'égard de la validité externe s'explique par le fait que nous avons privilégié la profondeur à l'étendue.

Ainsi, nous avons compensé cette faible validité externe par une bonne validité interne, chaque cas ayant été constitué à l'aide de multiples sources de données, de façon à contenir un maximum d'information et à ce que ces informations soient le plus fiable possible. De plus, nous avons veillé à ce que notre échantillon soit diversifié, tant à l'égard des industries auxquelles les entreprises qui le composent appartiennent que des niveaux de la chaîne de valeur qu'elles occupent. Cette diversité a rendu un peu plus difficile la comparaison des cas entre eux, mais a eu pour mérite d'offrir un éventail plus riche de conclusions qui sous-tendent la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur qu'elle crée.

Deuxièmement, notre recherche n'indique pas comment les modèles d'affaires analysés évoluent dans le temps. Nous avons choisi de mener une étude transversale et avons brossé un portrait statique de ces trois entreprises et de leur modèle d'affaires, à une date précise. Or, une étude longitudinale, sur une période déterminée, trois ans, par exemple, nous aurait permis d'analyser et de comparer l'évolution de ces trois entreprises en fonction de leur contexte et des éléments de leur

modèle d'affaires respectif. Elle nous aurait permis de déterminer lesquelles de ces composantes, en lien avec le contexte, assurent le mieux, à moyen ou long terme, la capacité d'une entreprise à rentabiliser la valeur créée. Avec notre étude, nous n'avons réponse à cette question que pour un moment donné, alors que dans un contexte technologique qui change si rapidement, une perspective à plus long terme aurait présenté un apport considérable. Cela aurait cependant retardé le dévoilement des résultats.

Troisièmement, nos données ne sont issues que de la documentation, des archives et de l'observation des activités en ligne des entreprises sélectionnées. Dans la méthode par cas, les entrevues sont une source appréciée de données. Comme la méthode par cas est généralement employée pour étudier des événements, des comportements et des objets de nature humaine ou fortement influencés par l'humain, comme le sont les entreprises et leurs modèles d'affaires, les entrevues avec les humains concernés sont susceptibles de fournir des apports informationnels importants à ces objets d'étude. Elles peuvent apporter de l'information significative sur le passé de ces événements ou comportements ainsi qu'offrir des raccourcis et des accès à de l'information inaccessible autrement, ou même des pistes vers d'autres sources d'information.

Or, retenir cette source de données nous aurait limité dans la sélection de nos cas. Ce choix méthodologique nous aurait obligés à privilégier des entreprises locales et dont les dirigeants sont faciles à joindre. Par conséquent, en misant sur cette source de données, nous n'aurions pas pu étudier le cas Megaupload, dont les dirigeants sont outre-mer et se trouvaient sous surveillance de la justice au moment de la cueillette des données. L'étude du cas Spotify aurait également été compromise, en raison de l'absence de représentants de cette entreprise à proximité. De plus, comme une documentation vaste et diversifiée était accessible pour les trois entreprises sélectionnées, nous avons pu renoncer aux entrevues, bien que nous étions conscients que cette source de données présente des avantages certains dans la réalisation d'études de cas, tout en sachant que nous disposerions d'une quantité suffisante de données.

Enfin, tant la cueillette que l'analyse des données et la rédaction des cas sont sujettes à un certain biais de la part du chercheur. Le choix des sources de données, par exemple le choix des publications consultées et retenues pour construire les cas, fait appel à des décisions très personnelles. Bien qu'une démarche systématique ait été employée pour procéder à la cueillette de données, il est

possible que certaines publications aient été préférées à d'autres, en raison d'une inclination consciente ou inconsciente du chercheur. La consultation de multiples sources de données pour chaque information recueillie amenuise ce biais et la reproduction de la même démarche d'un cas à l'autre atténue les impacts de ce biais sur la qualité et la cohérence des résultats de la recherche. Ensuite, la rédaction des cas, dans leur forme et leur structure, fait aussi appel à des choix tout à fait subjectifs. Le canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) comme structure des cas, la longueur de ceux-ci, le style retenu pour présenter les informations relèvent de l'auteur qui, bien qu'inspiré d'autres cas précédemment écrits, n'a pu sans remettre à une science exacte pour procéder à ces choix. Il faut donc rester conscient que les données présentées et la façon dont elles sont présentées sont dans une certaine mesure le fruit de nombreuses décisions prises par un individu, qui auraient pu se révéler autres si elles avaient été prises par un autre individu.

Il en va de même au niveau de l'analyse. Du choix de la méthode employée, celle de la *grounded theory*, à chaque intervention que cette méthode impose, la subjectivité du chercheur est souvent mise à contribution. Quel concept faire ressortir? Avec quel autre concept le mettre en lien? Sous quelle catégorie les réunir? Par quels termes désigner ces concepts et ces catégories? Autant de questions qui laissent place à des réponses très variables et qui influencent de façon notable les résultats de la recherche. Il ne pouvait en être autrement, mais il importe de garder à l'esprit que cette étude aurait donné des résultats différents si elle avait été menée par un autre chercheur.

#### **8.4 Avenues de recherches futures**

Enfin, cette recherche pose des questions auxquelles nous n'avons pas eu l'occasion de répondre et ouvre de multiples avenues de recherches futures. Les prochaines lignes font état de quatre de ces avenues, soit 1) l'adéquation du leadership subversif et visionnaire aux modèles d'affaires en contextes de crise ; 2) la participation des clients à la création de valeur ; 3) la relation client via les canaux numériques (marketing relationnel) et l'engagement affectif ainsi que 4) la position à adopter à l'égard des règles et législations en matière de propriété intellectuelle.

En premier lieu, nous avons remarqué, lors de notre revue de la littérature, que le leadership n'est pas considéré comme un élément du modèle d'affaires. Pourtant, les trois cas que nous avons analysés nous ont révélé que le leadership du dirigeant ou du fondateur de l'entreprise jouait un rôle significatif

dans la capacité de ces entreprises à rentabiliser la valeur créée. Ainsi, il serait pertinent de poursuivre dans cette voie et d'étudier davantage la place occupée par le leadership dans la performance des modèles d'affaires. De façon plus précise, il pourrait même être intéressant d'approfondir l'étude de l'adéquation du leadership subversif et visionnaire aux modèles d'affaires en contextes de crise. Cette corrélation, soutenue par nos trois cas, sera-t-elle validée par d'autres cas?

En étudiant sur un plus vaste échantillon cette adéquation entre l'exercice d'un leadership subversif et visionnaire et un contexte de crise, il sera possible d'établir des catégories et des degrés dans l'aspect subversif et visionnaire du leadership ainsi que dans la crise et de déterminer plus précisément dans quelles situations et jusqu'à quel point cette adéquation exerce un effet positif sur le modèle d'affaires, ainsi qu'à partir de quel point l'exercice de ce type de leadership peut devenir nuisible.

En second lieu, il a souvent été question dans cette recherche de la participation des clients à la création de valeur et du fait qu'elle contribue réellement à l'atteinte de la rentabilité pour les entreprises analysées. Or, l'intégration de la participation des clients à la création de valeur est une pratique nouvelle pour les entreprises et encore marginale. Ses effets sur la performance de l'entreprise sont encore méconnus, surtout à long terme. Ainsi, il sera intéressant de surveiller cette pratique au cours des prochaines années, son adoption par les entreprises et ses effets sur leurs modèles d'affaires. À long terme, restera-t-elle bénéfique pour les entreprises? Les clients s'en lasseront-ils ou s'y adonneront-ils toujours davantage et de façon plus efficace? Une fois répandue à un plus grand nombre d'entreprises, perdra-t-elle de son intérêt ou, au contraire, entrera-t-elle dans les habitudes des clients à grande échelle? La gestion de la participation des clients alourdira-t-elle le travail des entreprises ou cette participation viendra-t-elle l'alléger?

En troisième lieu, les cas analysés exposaient clairement que le fait, pour une entreprise, d'entrer en relation avec ses clients via les canaux numériques et de susciter chez eux un engagement affectif à son endroit et à l'égard des biens culturels et informationnels qu'elle offre peut contribuer à la rentabilisation de la valeur créée. Concrètement, cependant, notre compréhension de la façon dont cette relation se crée et se gère et dont cet engagement affectif est suscité pourrait s'affiner. Ainsi, il serait intéressant d'approfondir l'observation des activités en ligne d'entreprises qui entretiennent de telles relations personnalisées et dialogiques avec leurs clients afin de disposer d'exemples concrets de la façon dont se déroule le développement et l'entretien de ce genre de relation et dont ses effets

sur l'engagement affectif se créent. Des entrevues avec des employés chargés d'entretenir de telles relations avec des clients, de même qu'avec des clients engagés de façon affective envers des entreprises, seraient particulièrement appropriées pour ce type de recherche.

De plus, comme avec l'adoption de la pratique de faire participer les clients, il sera intéressant d'étudier l'évolution de l'adoption du marketing relationnel en ligne par les entreprises. Si toutes les entreprises en viennent à entretenir ce type de relation avec leurs clients, comment alors cela pourrait-il devenir une façon de se distinguer? Et sur quelle base les clients choisiront-ils d'entrer en relation personnalisée avec telles ou telles entreprises, qui concourront pour le temps dont disposent les internautes à s'adonner à ce genre de relation, si toutes l'offrent?

Finalement, notre chapitre de discussion s'ouvrirait sur un questionnement au sujet du rapport que doivent entretenir les entreprises à l'égard des règles et législations en matière de propriété intellectuelle. Les respecter, comme Spotify, au prix de leur capacité à atteindre la rentabilité ; les ignorer, comme Megaupload, pour dégager des profits, mais se trouver à la merci des décisions de la justice ; ou participer à les faire évoluer vers ce que l'on croit être adapté au contexte, comme le fait Misteur Label? Voilà autant de possibilités qui justifient que l'on étudie d'autres cas d'entreprises qui empruntent l'une ou l'autre de ces avenues afin de pouvoir dire, dans le contexte d'Internet et de la numérisation, laquelle permet le mieux d'assurer la capacité des entreprises à rentabiliser la valeur créée. Les résultats de ces recherches seront susceptibles d'appuyer les revendications qui se font déjà entendre (ex.: Lazareff, 2012) à l'effet que les règles et législations en matière de propriété intellectuelle sont présentement déconnectées de la réalité et qu'elles doivent impérativement s'adapter aux usages réels que font les internautes des biens culturels et informationnels, afin de monétiser ces usages et de rétribuer équitablement les ayants droit.

En somme, ce dernier chapitre faisait ressortir la portée de cette recherche qui, malgré quelques limites dont nous nous devons de demeurer conscients, fait réellement avancer la connaissance dans les champs des modèles d'affaires, d'Internet et de la numérisation ainsi que des industries de la culture et de l'information. Elle offre des pistes pour les praticiens de ces domaines, qui peuvent se solder en actions concrètes, et ouvrent de multiples avenues de recherche futures, afin de toujours mieux cerner les problématiques en constante mutation qui s'y développent.

## Annexe 1 : Glossaire

Tableau A 1.1 : Vocabulaire relatif à Internet, à l'informatique et à la musique

Expressions en français	Expressions en anglais	Définitions
Base de données	Database	Lot d'informations stockées dans un dispositif informatique.
Dièse	Hashtag	Sur Twitter, il s'agit du dièse (#) inscrit devant un mot ou une série de mots (collés et sans accent). Il correspond au sujet d'une conversation, un peu à la manière d'un mot-clé. On l'utilise parfois pour préciser un propos et souvent pour ajouter un élément comique à un <i>tweet</i> . La recherche d'un <i>hashtag</i> est aussi une bonne manière de connaître les commentaires publiés sur un sujet donné.
Fichier .torrent	Torrent	Dispositif balisant l'utilisation d'une œuvre sur Internet en lui donnant une identité numérique. Ce verrou numérique empêche la copie non autorisée d'une œuvre et la protège lors de sa distribution en ligne.
Fichier MP3	MP3	De MPEG1 Audio Layer 3. Format de compression d'un fichier sonore, obtenu en supprimant des données, pour limiter l'espace qu'il occupe dans un ordinateur.
Gazouillis	Tweet	Message d'un maximum de 140 caractères publié sur Twitter. On dit de Twitter qu'il s'agit de microblogage : bien que ce réseau social s'apparente à un blogue par sa forme expressive, les billets qu'on y publie ne peuvent excéder 140 caractères. Un <i>tweet</i> se doit d'être concis et percutant.
Gigaoctet ; Go ; Gig	Gigabyte ; GB	Unité de mesure en informatique indiquant une quantité de données et, plus précisément, 1 000 000 000 ou 1 073 741 824 d'octets.
Infonuagique ; informatique en nuage	Cloud computing	Modèle informatique qui permet de déposer sur des serveurs distants des ressources informatiques traditionnellement localisées sur des serveurs locaux.
Internet	Internet	Réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés, qui sont reliés par le protocole de communication TCP-IP.
Liste d'écoute ; liste de lecture	Playlist	Choix d'œuvres musicales compilées sur un ordinateur personnel ou dans un agrégateur. Les œuvres peuvent être lues en séquence, de façon aléatoire ou dans un ordre préétabli par son auteur.
Numérisation	Digitalization	Conversion d'un signal (vidéo, image, audio, caractère d'imprimerie, impulsion, etc.) en une suite de nombres représentant cet objet sous forme de données pouvant être traitées par un dispositif informatique ou d'électronique numérique.

Expressions en français	Expressions en anglais	Définitions
Pair-à-pair	Peer-to-peer ; P2P	Réseau informatique dans lequel tous les ordinateurs peuvent s'échanger des données ou partager les mêmes ressources, sans l'aide d'un serveur central.
Serveur	Server	Composante d'un modèle client/serveur constituée des logiciels permettant de gérer l'utilisation d'une ressource, et à laquelle peuvent faire appel, à distance, les utilisateurs du réseau, à partir de leur propre ordinateur (appelé <i>le client</i> ).
Technologies de l'information et de la communication (TIC) ; Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	Information and communications technology (ICT)	Ensemble des matériels, logiciels et services qui permettent la collecte, le traitement, la modification et la transmission de données numérisées, de même que les nouveaux moyens de communication, notamment via Internet.
Téléchargement	Download	Opération qui consiste à transférer des fichiers d'un ordinateur distant vers un ordinateur local à travers un réseau, ou d'un ordinateur central vers un micro-ordinateur. Si on récupère un fichier, on parle en anglais de <i>downloading</i> , et si on le transmet, de <i>uploading</i> .
Téléversement	Upload	Opération qui consiste à transférer des fichiers d'un ordinateur local vers un ordinateur distant à travers un réseau, ou d'un micro-ordinateur vers un ordinateur central.
Transmission ; Lecture en transit ; Lecture en continu ; Diffusion en mode continu	Streaming	Technique de lecture de fichier multimédia permettant à un internaute de lire le fichier en temps réel, sans avoir à attendre son téléchargement complet. Le fichier est copié sur la mémoire locale uniquement dans la mesure nécessaire pour en permettre l'écoute essentiellement au moment où il est livré.
URL ; adresse URL	Uniform Resource Locator	Chaine de caractères normalisés servant à identifier et à localiser des ressources consultables sur Internet et à y accéder à l'aide d'un navigateur.
Web	World Wide Web	Système basé sur l'utilisation de l'hypertexte, qui permet la recherche d'information dans Internet, l'accès à cette information et sa visualisation.

Sources : Office québécois de la langue française (2012) ; Larue, J.-A. (2010) ; Société Radio-Canada (2012).

## Annexe 2 : Typologies de modèles d'affaires sur Internet

### *Timmers (1998)*

Timmers, l'un des premiers auteurs à avoir formellement défini le concept de modèle d'affaires, en offre également une typologie. Il présente onze modèles d'affaires différents, qui sont des généralisations de modèles d'affaires spécifiques que l'on retrouve en ligne.

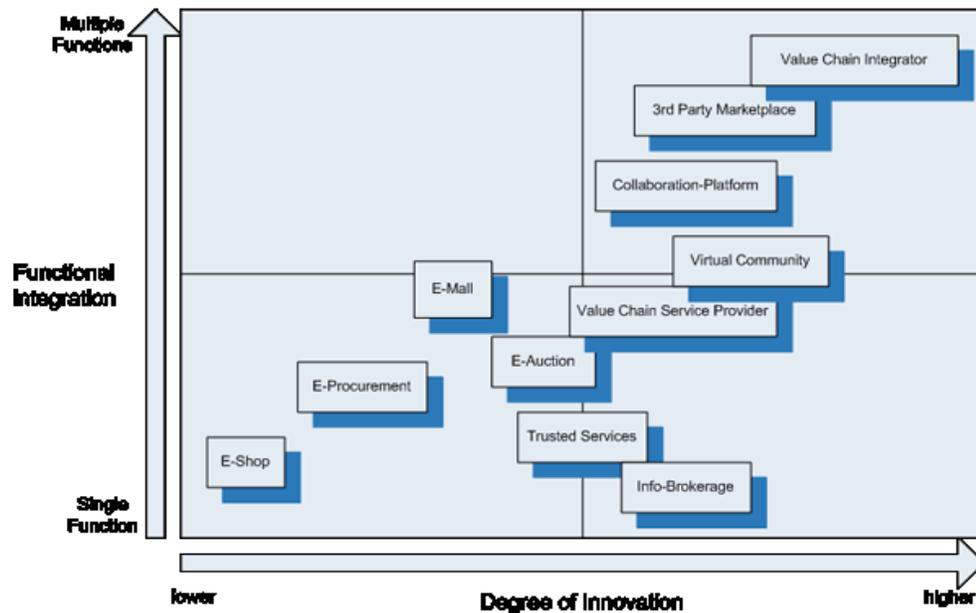
**Tableau A 2.1 : Typologie de modèles d'affaires de Timmers (1998)**

Type	Description
1. <i>e-Shops</i>	Ce modèle décrit la présence, le marketing et la promotion, en ligne, d'une entreprise ou d'un magasin. Il peut aussi inclure la possibilité de commander et de payer en ligne.
2. <i>e-Procurement</i>	Dans ce modèle, les entreprises passent leurs appels d'offres et s'approvisionnent en ligne auprès de leurs fournisseurs. Y est incluse la possibilité de négocier et de conclure des ententes en ligne.
3. <i>e-Auction</i>	Les enchères électroniques appliquent, en ligne, le même principe que les enchères traditionnelles, mais sur des biens présentés sur une plateforme électronique. Elles peuvent offrir, en complément, les services de paiement et de livraison.
4. <i>e-Mall</i>	Un <i>e-mall</i> , que l'on pourrait traduire par centre commercial électronique, rassemble plusieurs <i>e-shops</i> sous une bannière commune, souvent une marque connue. Il peut se doter d'une méthode de paiement commune à tous les <i>e-shops</i> qui en font partie. Certains <i>e-malls</i> se spécialisent dans une industrie précise et ne regroupent que les <i>e-shops</i> qui y appartiennent.
5. <i>Third-Party Marketplace</i>	Ce modèle s'adresse aux entreprises qui souhaitent déléguer la mise en marché sur le Web à une tierce partie. Une telle tierce partie offre à ces entreprises, à tout le moins, une interface pour y exposer leurs biens et services aux consommateurs. Il n'est pas rare qu'elle offre aussi des services de développement d'image de marque, de paiement, de logistique, de commande et de transactions.
6. <i>Virtual Communities</i>	Dans une entreprise qui met en place un modèle d'affaires de communauté virtuelle, la valeur est générée par les membres, qui apportent, en communiquant entre eux, de l'information sur une plateforme fournie par l'entreprise. Des frais d'adhésion et des revenus publicitaires peuvent également générer de la valeur. Ce modèle peut être adopté en supplément à d'autres opérations marketing, en vue de connaître l'opinion des consommateurs et de bâtir une relation de confiance et de fidélité avec eux.
7. <i>Value Chain Service Provider</i>	Ce modèle d'affaires s'adresse aux entreprises qui se spécialisent dans une seule fonction de la chaîne de valeur, le paiement électronique ou la logistique, par exemple, avec l'intention d'en faire leur avantage compétitif.
8. <i>Value Chain Integrator</i>	Ce modèle désigne les entreprises qui intègrent plusieurs étapes de la chaîne de valeur, en vue d'exploiter les flux d'information entre ces étapes.
9. <i>Collaboration Platforms</i>	Les entreprises qui adoptent ce modèle fournissent un ensemble d'outils et d'information sur l'environnement pour favoriser la collaboration entre les entreprises.

Type	Description
10. <i>Information Brokerage</i>	Toute une gamme de services informationnels qui ajoutent de la valeur aux données disponibles sur Internet est regroupée sous ce modèle d'affaires, comme les moteurs de recherche, les conseils d'investissement en ligne, le profilage des consommateurs, etc. Ces services peuvent être payés directement, dans le cas des conseils ou de la consultation, ou rentabilisés par les recettes publicitaires, dans le cas des moteurs de recherche, par exemple.
11. <i>Trust and other services</i>	Ce modèle, qui peut être inclus dans le précédent, désigne toutes les tierces parties qui ont l'autorité de certifier ou de fournir une information de confiance relative à de l'information disponible sur Internet.

Timmers classe ensuite ces modèles selon leur degré d'innovation et leur degré d'intégration (figure A 2.1). Les moins innovants ne sont que des versions électroniques de façons traditionnelles de faire les choses, tandis que les plus innovants sont conçus en fonction des propriétés et du potentiel d'Internet et comportent des dimensions qui n'existaient pas avant l'arrivée d'Internet. Les moins intégrés sont des modèles d'affaires qui n'offrent qu'une fonction, comme le *e-shop*, qui ne remplit que la fonction marketing d'une entreprise. Les plus intégrés, comme le *value chain integration*, incorporent toutes les activités d'une entreprise dans un seul modèle adapté à Internet.

Figure A 2.1 : Schéma de classification des modèles d'affaires de Timmers (1998)



### **Tapscott, Lowy et Ticoll (2000)**

Ces auteurs proposent une typologie de modèles d'affaires sur le Web, qu'ils appellent *business webs* (*b-webs*). Ils identifient cinq types de réseaux de valeur, qu'ils distinguent selon leur degré de contrôle économique (des modèles qui déterminent et contrôlent entièrement le contenu de la proposition de valeur, le prix et les transactions jusqu'aux modèles qui laissent le marché et ses dynamiques définir la valeur et le prix des biens et services) ainsi que selon leur degré d'intégration de valeur (des modèles qui intègrent les contributions de valeur de multiples sources pour les transformer en une proposition de valeur unique pour un client à ceux qui ne font que s'ériger en intermédiaires entre un producteur et un consommateur ou un vendeur et un acheteur, sans apporter de valeur au produit ou service qui transite ainsi).

**Tableau A 2.2 : Typologie de modèles d'affaires de Tapscott, Lowy et Ticoll (2000)**

Type	Description
1. <i>Agora</i>	Ce modèle désigne des marchés où des acheteurs et des vendeurs se rencontrent pour négocier librement et assigner une valeur à des biens. L'agora facilite les échanges entre les acheteurs et les vendeurs, qui ensemble déterminent du prix du bien en question. Tant le contrôle économique que l'intégration de valeur sont faibles. Exemple : Ebay.
2. <i>Aggregation</i>	Dans ce modèle, une compagnie se positionne entre des producteurs et des consommateurs et prend la responsabilité de sélectionner une variété de produits et services, de cibler des segments de marché, de déterminer des prix et d'assurer la réalisation des transactions. Elle exerce donc un grand contrôle économique, mais n'intègre généralement peu ou pas de valeur. Exemple : Amazon.
3. <i>Value chain</i>	Avec ce modèle, l'entreprise se présente comme le fournisseur d'un contexte qui rassemble différents producteurs, les structure en réseau de valeur et les dirige de façon à produire une proposition de valeur, pour laquelle c'est le vendeur qui détermine un prix. On comprend que l'intégration de valeur y est très haute, mais que le contrôle économique est faible. Exemple : Dell.
4. <i>Alliance</i>	Ce modèle, qui inclut les communautés en ligne et les initiatives de recherche, par exemple, rassemble des participants qui conçoivent des biens ou services, qui créent de la connaissance et qui partagent des expériences. Il repose sur des règles et des standards qui gouvernent les interactions, les comportements des participants et la détermination de la valeur. Le contrôle économique y est faible, mais l'intégration de valeur est haute. On peut dire que ce modèle est adopté par une entreprise lorsqu'elle se met à l'écoute de ses consommateurs ou des utilisateurs de ses produits, de leurs idées, de leurs critiques, via des forums et des blogues, et qu'elle parvient à saisir la valeur qui émane de ces contributions pour s'améliorer. L'adoption de ce modèle peut également se traduire par la sollicitation plus formelle des contributions des utilisateurs, par exemple lorsqu'une entreprise invite les internautes à fournir des concepts, des contenus ou des applications, qu'elle peut ensuite mettre en marché : « Smart managers appreciate the power of Alliance b-webs. They willingly sacrifice some control over product evolution for the extra momentum that hundreds or even thousands of contributors can provide » (p. 35).

Type	Description
<i>5. Distributive Network</i>	Les réseaux de distribution permettent le fonctionnement des autres types de modèles d'affaires, ils sont au centre de ceux-ci. Ils assurent la circulation des biens et de l'information des fournisseurs aux utilisateurs. Ce sont les entreprises de transport et de téléphonie, les services postaux, les réseaux de distribution électrique, les compagnies de logistique, les réseaux de données, les banques, etc.

Comme pour toutes les typologies de modèles d'affaires, Tapscott, Lowy et Ticoll (2000, p. 31) rappellent qu'il est bien rare de retrouver l'un ou l'autre de ces modèles à l'état pur : « [...] every real-world b-web blends features of several types. Business design entails crafting a competitive b-web mix that draws on the many shades of this typology ».

### ***Rappa (2001)***

Tandis que Timmers (1998) identifie des modèles d'affaires génériques à partir de modèles spécifiques qu'il retrouve en ligne et que Tapscott, Lowy et Ticoll (2000) approchent les modèles d'affaires sur le Web comme des réseaux de valeur, Rappa classifie les compagnies qui font affaires en ligne en fonction de la nature de leur proposition de valeur et de leur façon de générer des revenus. Il en identifie neuf types, tel qu'illustré dans le tableau suivant.

**Tableau A 2.3 : Typologie de modèles d'affaires de Rappa (2001)**

Type	Description
<i>1. Brokerage Model</i>	Le modèle du courtage met en relation des vendeurs et des acheteurs et facilite les transactions. Généralement, le courtier impose des frais ou retire une commission pour chaque transaction qu'il rend possible.
<i>2. Advertising Model</i>	Dans ce modèle, un créateur ou un distributeur diffuse sur un site web du contenu, généralement gratuit, ou des services (de courriel, de conversation instantané ou de forum, par exemple), qu'il combine avec des messages publicitaires, présentés sous la forme d'une bannière. Cette bannière publicitaire est souvent la principale source de revenus pour le créateur ou le distributeur.
<i>3. Infomediary Model</i>	Certaines entreprises se positionnent comme des intermédiaires de l'information entre les consommateurs et les producteurs. En collectant les données sur les consommateurs et sur leurs habitudes de consommation ou sur les producteurs et leurs produits, les entreprises qui adoptent ce modèle aident les vendeurs à mieux connaître leur marché et les acheteurs à faire de meilleurs choix.
<i>4. Merchant Model</i>	Ce modèle désigne simplement des grossistes et des détaillants de biens et services qui font affaires en ligne. Les ventes peuvent être effectuées sur la base de prix établis ou au terme d'enchères.

Type	Description
5. <i>Manufacturer Model</i>	Ce modèle mise sur le pouvoir qu'a le Web de permettre à des manufacturiers, soit des entreprises qui créent ou fabriquent des produits ou services, de rejoindre directement les acheteurs, sans passer par toute la chaîne de distribution. Encore ici, le modèle de Dell peut être cité.
6. <i>Affiliate Model</i>	Par ce modèle, des entreprises donnent à leurs consommateurs la possibilité de se procurer leurs produits et services, où qu'ils soient sur le Web. Plutôt que de diriger les consommateurs vers un seul site, elles se positionnent sur un grand nombre de sites Web de partenaires, sur lesquels elles installent des liens qui mènent les consommateurs sur le site d'un marchand, où ils peuvent se procurer le bien ou service. En échange, ces entreprises offrent à leurs partenaires un pourcentage des revenus de chaque transaction.
7. <i>Community Model</i>	Ce modèle est fondé sur la loyauté des utilisateurs, qui s'investissent en temps et en affects dans une communauté en ligne. Dans certains cas, ils apportent une contribution volontaire, sous la forme de contenu ou d'argent. Les revenus peuvent donc venir de ces contributions, comme de la vente de produits ou services auxiliaires, de publicités ou d'abonnement à des services premium. En 2001, Rappa soulignait: « The Internet is inherently suited to community business models and today this is one of the more fertile areas of development, as seen in rise of social networking ». Les communautés de développement de logiciels libres, les grands ouvrages collectifs, comme Wikipédia, et les réseaux sociaux qui incitent les utilisateurs à fournir du contenu, comme Flickr, en sont des exemples.
8. <i>Subscription Model</i>	Ce modèle désigne les entreprises qui font payer un montant périodique, qu'il soit quotidien, mensuel ou annuel, pour s'abonner à un service. Il arrive souvent que des sites combinent du contenu gratuit avec du contenu premium réservé aux abonnés ou aux membres. Dans ces cas, le contenu gratuit peut être financé par de la publicité. Le <i>subscription model</i> et le <i>advertising model</i> sont effectivement souvent combinés. C'est le cas de l'entreprise de musique Spotify.
9. <i>Utility Model</i>	Ce modèle repose sur une méthode de paiement à l'usage. L'utilisation d'un service est calculée, à la minute ou à la quantité, par exemple, et le prix est établi en fonction de ce calcul.

Comme les modèles des autres typologies, ces modèles peuvent être mis en œuvre et combinés de multiples façons, selon la stratégie générale de l'entreprise.

### **Weill et Vitale (2001)**

Pour leur part, Weill et Vitale identifient ce qu'ils appellent huit « atomic e-business models », qui décrivent différentes façons de s'adonner au commerce électronique. Ces modèles d'affaires atomiques peuvent d'abord être utilisés pour comprendre les entreprises qui les emploient à l'état pur. Cependant, à mesure qu'évolue le commerce électronique, les auteurs constatent que les entreprises emploient de moins en moins un unique modèle atomique ; elles en combinent généralement plus d'un pour mener leurs initiatives de commerce électronique. Ces initiatives sont également composées des canaux qui mènent aux consommateurs, des segments de consommateurs ciblés et de l'infrastructure

technologique requise. Ainsi, les modèles d'affaires atomiques de Weill et Vitale se présentent comme des éléments qui peuvent être combinés et que l'on peut décomposer pour analyser les initiatives des entreprises en matière de commerce électronique.

**Tableau A 2.4 : Typologie de modèles d'affaires de Weill et Vitale (2001)**

Type	Description
1. <i>Direct to Customer</i>	Dans ce modèle, le vendeur et l'acheteur interagissent directement en ligne. Si un achat est fait, l'acheteur paie directement le vendeur, qui lui livre directement le bien, que ce bien soit physique ou numérique.
2. <i>Full-Service Provider</i>	Les entreprises qui adoptent ce modèle répondent à l'ensemble des besoins de leurs consommateurs dans un domaine particulier, via un unique point de contact. Ce peut être n'importe quel domaine où les besoins des consommateurs requièrent de multiples produits et services, comme les services financiers et les soins de santé.
3. <i>Whole-of-Enterprise</i>	Par ce modèle, une entreprise fournit à ses consommateurs un unique point de contact en ligne pour tous les produits et services qu'elle offre : « The customer is then better able to navigate through enterprise-wide offerings to find suitable products and services » (Weill et Vitale, 2001, p. 148). Ce modèle est souvent adopté par les organisations du secteur public, mais peut aussi s'appliquer aux grandes entreprises du secteur privé, qui comportent plusieurs unités.
4. <i>Intermediary</i>	L'intermédiaire met en relation de multiples acheteurs et vendeurs en leur apportant un service qui vient remplir une fonction entre eux, comme la recherche de produits et services, la détermination du prix, l'exécution des transactions, la livraison de produits, la surveillance des transactions, le règlement de litiges, etc. Comme dans le <i>brokerage model</i> de Rappa (2001), les vendeurs paient à l'intermédiaire des frais et des commissions sur chaque transaction. Il arrive également que l'acheteur paie des frais d'achat ou des frais d'adhésion à l'intermédiaire. Des revenus publicitaires peuvent également être touchés par l'intermédiaire. Il existe six grandes classes d'intermédiaires, qui vont comme suit : <i>electronic mall, shopping agents, specialty auctions, portals, electronic auctions</i> et <i>electronic markets</i> .
5. <i>Shared Infrastructure</i>	Dans ce modèle d'affaires atomique, des compétiteurs choisissent de coopérer à certains niveaux, via une infrastructure commune. Cette infrastructure peut leur permettre de réduire certains coûts et de réaliser des économies d'échelle ou peut leur servir de moyen de se regrouper afin de contrecarrer la domination d'un autre joueur sur le marché.
6. <i>Virtual Community</i>	Dans ce modèle, une entreprise se positionne entre des membres d'une communauté et des fournisseurs. Elle facilite la communication directe entre les membres de la communauté, qui se réunissent sur la base d'intérêts communs. Elle donne également aux fournisseurs un accès à cette communauté dont on connaît les intérêts dans un champ donné et, par conséquent, les prédispositions à l'achat de certains biens et services.
7. <i>Value Net Integrator</i>	Ce modèle a pour fonction de coordonner les activités de la chaîne de valeur. Il rassemble, synthétise et distribue l'information sur les besoins et les capacités des acteurs de la chaîne de valeur et des consommateurs, de façon à faciliter les opérations entre eux.
8. <i>Content Providers</i>	Ce modèle désigne des entreprises qui créent et fournissent du contenu (de l'information, des produits ou des services) sous forme numérique à des consommateurs via des tierces parties. Ce peut être des logiciels, de la musique numérique ou des vidéos, par exemple.

### ***Afuah et Tucci (2003)***

À partir des travaux de Timmers (1998) et de Rappa (2001), notamment, Afuah et Tucci ont établi leur propre typologie des modèles d'affaires génériques qui permettent d'utiliser Internet en affaires. Elle est composée de sept modèles d'affaires, qui sont chacun nommés en fonction de leur modèle de revenus respectif. Les énumérer permet simplement de prendre connaissance, lorsque c'est le cas, des noms alternatifs qui ont été donnés par ces auteurs à des modèles d'affaires déjà identifiés par les auteurs qui les ont précédés : 1) *Commission based model* est l'équivalent du *brokerage model* décrit par Rappa (2001) ; 2) *Advertising-based model* ; 3) *Markup-based model* correspond au *merchant model* de Rappa (2001) ; 4) *Production-based model*, que Rappa (2001) appelle *manufacturing model* ; 5) *Referral-based model*, l'équivalent du *affiliate model* de Rappa (2001) ; 6) *Subscription-based model* et 7) *Fee-for-service-based model*, que Rappa (2001) appelle *utility model*.

Afuah et Tucci (2003) rappellent que leur typologie des modèles d'affaires est organisée en fonction des modèles de revenus qui y sont associés. Cependant, le modèle de revenu n'est qu'une composante des modèles d'affaires. La contribution de ces auteurs tient donc dans leur typologie d'autres composantes des modèles d'affaires : *profit site*, *commerce strategy* et *pricing model*, dont ils identifient respectivement onze, quatre et six types possibles. Comme les modèles de revenus, les *profit site*, *commerce strategy* et *pricing model* peuvent tous être combinés les uns avec les autres. Afuah et Tucci établissent d'ailleurs à 1848 le nombre de combinaisons possibles entre les différentes composantes des modèles d'affaires. Si ce nombre est arbitraire et pourrait varier selon les observateurs, il a le mérite d'exposer l'ampleur des possibles en matière de modèles d'affaires sur Internet.

*Profit site* désigne la position de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs, ses consommateurs, ses rivaux de même que par rapport aux nouveaux entrants, complémentateurs et substituts potentiels. Onze positions sont possibles selon ces auteurs : 1) *e-commerce*, 2) *content aggregators*, 3) *brokers/agents*, 4) *market makers*, 5) *service providers*, 6) *backbone operators*, 7) *ISPs/OSPs*, 8) *Last Mile*, 9) *content creators*, 10) *software suppliers* et 11) *hardware suppliers*.

*Commerce strategy* désigne plutôt la stratégie par laquelle une entreprise identifie la base de consommateurs ou de population qu'elle vise servir. Ce peut être, comme nous l'avons déjà abordé, des entreprises qui visent des entreprises (*B2B – business-to-business*), des entreprises qui ciblent des consommateurs (*B2C – business-to-consumer*), des personnes qui visent d'autres personnes (*P2P – person-to-person*, aussi appelé *C2C – consumer-to-consumer*) et des personnes qui s'adressent à des entreprises (*C2B – consumer-to-business*). Ils émettent également la possibilité qu'émergent des stratégies par lesquelles des entreprises ciblent leurs employés (*B2E – business-to-employee*).

Enfin, Afuah et Tucci identifient cinq modèles de prix, qui vont comme suit : 1) *fixed (menu) pricing* ; 2) *one-to-one bargaining* ; 3) *auctions* ; 4) *reverse auctions* et 5) *barter*. À l'époque où ils rééditent leur livre (2003), Afuah et Tucci évoquent la gratuité lorsqu'ils traitent des modèles de prix, tout en soutenant qu'elle ne peut pas être considérée comme un sixième modèle de prix, ni comme un modèle d'affaires en général :

We do not really classify "free" as a viable pricing model. Although giving away products or services usually builds a customer base, there should be some long-term plan for charging somebody something, which is called **monetization**. For example, it may be desirable to give products away for free to build volume, but then charge advertisers to advertise on the site. Or a company could give away computers if customers watch advertising on their free computers. We would classify these as advertising-based revenue models where products were given away to boost volume. Thus, "free" can only be a piece of a legitimate business and not the center-piece of any business (Afuah et Tucci, 2003, p. 116).

Or, certains auteurs auxquels nous nous sommes intéressés dans la revue de la littérature (Anderson, 2009 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Teece, 2010 ; Berman, 2011), dont les ouvrages sélectionnés ont été publiés au cours des deux ou trois dernières années, établissent que la gratuité peut faire partie d'un modèle d'affaires viable et la placent au cœur d'un ou plusieurs types de modèles. C'est également ce que les cas analysés dans le cadre de ce mémoire nous ont démontré.

## BIBLIOGRAPHIE

### ***Monographies, articles de périodique et autres publications***

Afuah, A. et Tucci, C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*, Boston, McGraw Hill, 480 p.

Allard, L. (2009). « Remix Culture : l'âge des cultures expressives et des publics remixeurs ? », discours prononcé dans le cadre du colloque *Pratiques Numériques des Jeunes*, CSI, Ministère de la Culture et de la Communication. En ligne. Adresse URL : <<http://www.irma.asso.fr/IMG/pdf/RemixCulture.pdf>>.

Allworth, J. (2011). « Why I'm Not Going Near Spotify (and Why You Shouldn't Either) », *Harvard Business Review*, *HBR Blog Network*, 22 juillet. En ligne. Adresse URL : <[blogs.hbr.org/cs/2011/07/why\\_im\\_not\\_going\\_near\\_spotify.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/07/why_im_not_going_near_spotify.html)>.

Amit, R. et Zott, C. (2001). « Value creation in e-business », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, p. 493-520.

Amit, R. Zott, C. et Massa, L. (2010). « The business model : theoretical roots, recent developments, and future research », Cahier de recherche, Barcelona, IESE Business School – University of Navarra, 43 p.

Anderson, C. (2004). « The long tail », *Wired*, n° 12. En ligne. Adresse URL : <<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>>.

Anderson, C. (2007). *The Long Tail. La longue traîne. Quand vendre moins, c'est vendre plus*, Montréal, Les Éditions Logiques, 367 p.

Anderson, C. (2009). *Free. Entrez dans l'économie du gratuit*, Paris, Pearson Education France, 311 p.

Anderson, C. (2011). « The magic of 99 cents », *Wired*, décembre 2011, p. 240.

Applegate, L. M. (2001). « E-business Models: Making sense of the Internet business landscape », dans Dickson, G. Gary, W. et DeSanctis, G. 2001. *Information Technology and the Future Enterprise : New Models for Managers*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 312 p.

Arthur, C. (2009). « How much does Spotify cost to run? We analyse the numbers », *The Guardian*, 8 octobre. En ligne. Adresse URL : <<http://www.guardian.co.uk/technology/blog/2009/oct/08/spotify-internet>>.

Associated Press (2012). « Le site de partage vidéo Megaupload est fermé par les autorités américaines », *Le Devoir*, 20 janvier 2012, p. B4.

Associated Press (2012b). « Le dirigeant de Megaupload arrêté », *Le Droit*, 21 janvier 2012, p. A26.

- Astor, P. (2010). « Redéfinir les modèles économiques de la musique ? », *Dossier Industrie musicale, OWNI.fr*, 12 décembre 2010, p. 9-20.
- Astor, P. (2012). « Spotify, nouveau système d'exploitation de la musique, en préfigure le futur Eldorado », *Electron Libre*, 9 mars. En ligne. Adresse URL : <[www.electronlibre.info/spip.php?page=article&id\\_article=1574](http://www.electronlibre.info/spip.php?page=article&id_article=1574)>.
- Auffray, C. (2012). « Megaupload : décryptage de l'affaire et des accusations », *ZDNet.fr*, 23 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.zdnet.fr/actualites/megaupload-decryptage-de-l-affaire-et-des-accusations-39767754.htm>>.
- Auger, S. (2012). « Fermeture de Megaupload : des pirates s'en prennent au FBI », *La Presse (site web) – Le Soleil*, 21 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/actualites/justice-et-faits-divers/201201/20/01-4488002-fermeture-de-megaupload-des-pirates-sen-prennent-au-fbi.php>>.
- Barakat, M. et Perry, N. (2012). « La justice américaine ordonne la fermeture de Megaupload ; Anonymous réplique », *La Presse Canadienne*, 20 janvier 2012.
- Barreau, M. et Charton, E. (2004). *DivX, KaZaA, Nero et les autres !*, Paris, Campus Press, 526 p.
- BBC (2012). « Megaupload file-sharing site shut down », *BBC News*, 20 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.bbc.co.uk/news/technology-16642369>>.
- Berman S. J., Battino, B et Feldman, K. (2010). *Beyond content. Capitalizing on the new revenue opportunities*. Executive report, IBM Global Business Services, 20 p.
- Berman, S. J. (2011). *Not for free. Revenue strategies for a new world*, Boston, Harvard Business Review Press, 224 p.
- Bertoni, S. (2012). « Spotify's Daniel Ek: The Most Important Man In Music », *Forbes*, 4 janvier. En ligne. Adresse URL : <[forbes.com/sites/stevenbertoni/2012/01/04/spotify-s-daniel-ek-the-most-important-man-in-music/](http://forbes.com/sites/stevenbertoni/2012/01/04/spotify-s-daniel-ek-the-most-important-man-in-music/)>.
- Beuth, M.-C. (2011). « Spotify lance une radio », *Figaro.fr, #LeWeb*, 9 décembre. En ligne. Adresse URL : <[blog.lefigaro.fr/medias/2011/12/leweb-spotify-lance-une-radio.html](http://blog.lefigaro.fr/medias/2011/12/leweb-spotify-lance-une-radio.html)>.
- Blais, M.-C. (2010). « Misteur Valaire : le nouveau modèle économique », *La Presse, Musique*, 30 janvier. En ligne. Adresse URL : <<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201001/30/01-944682-misteur-valaire-lenouveau-modele-economique.php>>.
- Blum, B. S. et Goldfarb, A. (2006). « Does the internet defy the law of gravity? », *Journal of International Economics*, vol. 70, n° 2, p. 384-405.
- Breen, C. (2011). « Spotify Reaches U.S. Shores », *Macworld*, vol. 28, n° 10 (octobre), p. 68-69.
- Breton, K. (2012). « Achat de musique : du CD à l'ère virtuelle », *La Tribune, Opinions*, 10 janvier, p. 11.

- Brunet, A. (2010). « Misteur Valaire : modèle d'affaires », *La Presse, Musique*, 18 septembre. En ligne. Adresse URL : <<http://www.lapresse.ca/arts/musique/201009/18/01-4316970-misteur-valaire-modele-daffaires.php>>.
- Bryce, D. J., Dyer, J. H. et Hatch, N. W. (2011). « Competing against free », *Harvard Business Review*, juin 2011, p. 109-112.
- Casadesus-Masanell, R. et Hervas-Drane, A. (2010). « Competing against online sharing », *Management Decision*, vol. 48, n° 8, p. 1247-1260.
- Champeau, G. 2012. « Le dossier accablant du procureur contre Megaupload », *Numerama*, 20 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.numerama.com/magazine/21337-le-dossier-accablant-du-procureur-contre-megaupload.html>>.
- Chantepie, P. et Le Diberdier, A. (2010). *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, Éditions La découverte, 126 p.
- Charles, G. (2011). « Lucozade targets social media users via Spotify », *Marketing*, 2 mars, p. 7.
- Charlet, F. (2012). « Explications sur la fermeture de Megaupload », *Centre informatique Net News*, Université de Lausanne, 6 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www3.unil.ch/wpmu/cinn/2012/04/explications-sur-la-fermeture-de-megaupload-par-la-justice-americaine/#.T5VvfzKP2LV>>.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S. (2002). « The Role of the Business Model in capturing value from Innovation : Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies », *Industrial & Corporate Change*, vol. 11, n° 3, p. 529-555.
- Cisco Systems (2012). « Visual Networking Index : Service Adoption Forecast, 2011-2016 », *emarketer*, 30 mai 2012. En ligne. Adresse URL : <[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)>.
- CNETFrance (2012). « Spotify signe avec Coca-Cola et McDonald's », *CNETFrance*, 19 avril. En ligne. Adresse URL : <<http://www.cnetfrance.fr/news/spotify-signe-avec-coca-cola-et-mcdonald-s-39770921.htm>>.
- Contrepoints (2012). « Exclusif Megaupload : le site fermé à cause de sa future offre légale ? Interview d'un salarié », *Contrepoints*, 27 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.contrepoints.org/?p=66578>>.
- Côté, D. (2011). « Misteur Valaire au Palace vendredi », *Le Quotidien, Arts*, 10 novembre, p. 24.
- Côté, E. (2012). « Ce soir on danse volume 1 », *La Presse, Arts*, 7 avril, p. 8.
- Creative Commons France (2012). *Les 6 licences*. En ligne. Adresse URL : <<http://creativecommons.fr/licences/les-6-licences/>>. Page consultée le 18 mai 2012.
- Cuny, D. (2012). « Spotify, un succès mondial, un gros bémol des artistes », *La Tribune*, 13 mars. En ligne. Adresse URL : <[latribune.fr/technos-medias/internet/.../spotify-un-succes-mondial-un-gros-bemol-des-artistes.html](http://latribune.fr/technos-medias/internet/.../spotify-un-succes-mondial-un-gros-bemol-des-artistes.html)>.

- Curien N. et Moreau, F. (2006). *L'industrie du disque*, Paris, La Découverte, collection « Repères », 121 p.
- Davies, R. (2010). « Brands could learn a lot from Spotify's advertising model », *Campaign*, 7 mai, p. 22.
- De Moor, A. et Weigand, H. (2007). « Formalizing the evolution of virtual communities », *Information Systems*, vol. 32, n° 2, p. 223-247.
- Déziel, G. (2009). « Donner la musique... pour mieux vendre », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 8 juin. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2009/06/08/donner-la-musique-pour-mieux-vendre/>>.
- Déziel, G. (2009b). « Philosophie. Pour savoir où l'on va... faut savoir d'où l'on vient », *Le blogue de Guillaume Déziel, Compléments*. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/philosophie/>>.
- Déziel, G. (2010). « 321,25 \$ pour remplir le Métropolis de Montréal », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 29 novembre. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/11/29/32125-pour-remplir-le-metropolis-de-montreal/>>.
- Déziel, G. (2010b). « Misteur Valaire et le "Pay What You Want" : des résultats concrets », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 14 juillet. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/07/14/misteur-valaire-pay-what-you-want/>>.
- Déziel, G. (2010c). « Musique de MV : 61 % choisissent 0 \$ », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 5 juin. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/06/05/musique-de-mv-61-choisissent-0/>>.
- Déziel, G. (2010d). « La différence entre une POMME et un MP3 ? », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 3 juin. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/06/03/la-difference-entre-une-pomme-et-un-mp3/>>.
- Déziel, G. (2010e). « Misteur Valaire : la valeur perceptive passe de 3,08 \$ à 2,99 \$ », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 28 mai. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/05/28/misteur-valaire-la-valeur-perceptive-passe-de-308-a-299/>>.
- Déziel, G. (2010f). « 3,08 \$... C'est tout ce que vaut un album ! », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 22 mai. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/05/22/308-cest-tout-ce-que-vaut-un-album/>>.
- Déziel, G. (2010g). « MP3 contre courriel », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 27 janvier. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2010/01/27/donner-le-non-rival-pour-vendre-le-rival/>>.
- Déziel, G. (2011). « Le premier Félix pour... un album gratuit ! », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 30 octobre. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2011/10/30/le-premier-felix-pour-un-album-gratuit/>>

- Déziel, G. (2011b). « Le contrat 0-6-3 (ou le 360° inversé) », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 20 février. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2011/02/20/le-contrat-0-6-3-ou-le-360-inverse/>>.
- Déziel, G. (2011c). « Creative Commons 101 », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 14 janvier. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2011/01/14/creative-commons-101/>>.
- Déziel, G. (2012). « Petite histoire de la mise en marché de Misteur Valaire », *Le blogue de Guillaume Déziel, compléments*. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/complements/petite-histoire-de-la-mise-en-marche-de-misteur-valaire/>>.
- Déziel, G. (2012b). « Les 15 disques typiques de Misteur Valaire », *Le blogue de Guillaume Déziel*, 15 février. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/2012/02/15/les-15-disques-typiques-de-misteur-valaire/>>.
- Déziel, G. (2012c). « 4 réalités implacables : 10 choses à faire », *Le blogue de Guillaume Déziel, compléments*. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/complements/4-realites-implacables-10-choses-a-faire/>>.
- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P. et Pearo, L. K. (2004). « A social influence model of consumer participation in network- and small-groupe-based virtual communities », *International Journal of Research in Marketing*, n° 21, p. 241-263.
- Dolmadjian, K. (2012). « La coupure de Megaupload.com illustre la mainmise américaine sur Internet », *La Presse Techno – Cyberpresse*, 20 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://technaute.cyberpresse.ca/nouvelles/internet/201201/20/01-4487790-la-coupure-de-megauploadcom-illustre-la-mainmise-americaine-sur-internet.php>>.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*, London, SAGE Publications, 325 p.
- Durand, P.-L. (2006). *L'industrie du disque face au phénomène MP3*, mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales, 162 p.
- Eisenhardt, K. M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Eleftheriou-Smith, L.-M. (2011). « Lucozade targets social media users via Spotify », *Marketing*, 2 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://www.marketingmagazine.co.uk/news/1057526/Lucozade-targets-social-media-users-via-Spotify/>>.
- Ernesto (2012). « Megaupload Worked on a Multi-Billion Dollar IPO », *TorrentFreak*, 17 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://torrentfreak.com/megaupload-worked-on-a-multi-billion-dollar-ipo-120417/>>.
- États-Unis (2011). « Operation In Our Sites protects American online shoppers, cracks down on counterfeiters ICE-led IPR Center seizes 150 website domains selling counterfeit and pirated merchandise », *News Releases*, Department of Homeland Security, Immigration and Customs Enforcement, 28 novembre 2011. En ligne. Adresse URL : <<http://www.ice.gov/news/releases/1111/111128washingtondc.htm>>.

- États-Unis (2012). « United States of America v. Kim Dotcom, Megaupload Limited, Vestor Limited, Finn Batato, Julius Bencko, Sven Echternach, Mathias Ortmann, Andrus Nomm, and Bram Van Der Kolk », *Indictment*, Département de la justice, United States District Court for the eastern district of Virginia, Alexandria Division, 5 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.scribd.com/doc/78786408/Mega-Indictment>>.
- États-Unis (2012b). « Department of Justice Seizes More Than \$896,000 in Proceeds from the Online Sale of Counterfeit Sports Apparel », *Justice News*, Département de la justice, Office of Public Affairs, 10 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.justice.gov/opa/pr/2012/April/12-crm-447.html>>.
- Fanen, S. (2012). « En Europe, Spotify repousse ses limites », *Libération*, 30 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://www.ecrans.fr/En-Europe-Spotify-repousse-ses,14371.html>>.
- FBI (2012). « Justice Department Charges Leaders of Megaupload with Widespread Online Copyright Infringement », *National Press Releases*, 19 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.fbi.gov/news/pressrel/press-releases/justice-department-charges-leaders-of-megaupload-with-widespread-online-copyright-infringement>>.
- Ferran, B. (2012). « Megaupload : Kim Dotcom demande sa libération », *Le Figaro*, 23 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.lefigaro.fr/hightech/2012/01/23/01007-20120123ARTFIG00515-megaupload-kim-dotcom-demande-sa-liberation.php>>.
- Fixmer, A. (2012). « Spotify Doesn't Sound So Great to Some Artists », *Bloomberg Businessweek*, 5 janvier. En ligne. Adresse URL : <[businessweek.com/magazine/spotify-doesnt-sound-so-great-to-some-artists-01052012.html](http://businessweek.com/magazine/spotify-doesnt-sound-so-great-to-some-artists-01052012.html)>.
- Fortier, C. (2011). « Vente d'enregistrements sonores en 2010 : renforcement des tendances », *Optique culture*, n° 6, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, juin, 24 p. En ligne. Adresse URL : <[www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire)>.
- Forrester Research (2012). « Retail Revolution ». *Trend Watching*, Mai 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://trendwatching.com/fr/trends/etailevolution/>>.
- Gateau, T. (2012). *Internet, droits d'auteur et gratuité : vers un nouveau modèle d'affaires en musique. L'exemple du groupe Misteur Valaire*, mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales, 126 p.
- Gerard, M. (2012). « Megaupload bientôt de retour en ligne ? Le procès de Kim DotCom est en tous cas mal parti », *Le nouvel Observateur*, 23 avril. En ligne. Adresse URL : <<http://leplus.nouvelobs.com/contribution/538416-megaupload-bientot-de-retour-en-ligne-le-proces-de-kim-dotcom-est-en-tous-cas-mal-parti.html>>.
- Gibson, W. J. et Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*, London, SAGE Publications, 222 p.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: issues and discussions*, Mill Valley, Sociology Press, 254 p.

- Gneezy, A., Gneezy, U., Nelson, L. D. et Brown, A. (2010). « Shared Social Responsibility : A Field Experiment in Pay-What-You-Want Pricing and Charitable Giving », *Science*, vol. 329, n° 5989, p. 325-327.
- Graser, M. (2012). « Coke taps Spotify for partnership: pact features Facebook integration, forthcoming joint app », *Chicago Tribune*, 18 avril. En ligne. Adresse URL : <[http://articles.chicagotribune.com/2012-04-18/entertainment/sns-201204181629reedbusivarietyvr1118052806apr18\\_1\\_spotify-coke-minute-maid](http://articles.chicagotribune.com/2012-04-18/entertainment/sns-201204181629reedbusivarietyvr1118052806apr18_1_spotify-coke-minute-maid)>.
- Greeley, B. (2011). « Daniel Ek's Spotify: Music's Last Best Hope », *Business Week*, 13 juillet. En ligne. Adresse URL : <[businessweek.com/printer/magazine/daniel-eks-spotify-musics-last-best-hope-07142011.html](http://businessweek.com/printer/magazine/daniel-eks-spotify-musics-last-best-hope-07142011.html)>.
- Hafsi, T., Séguin, F. et Toulouse, J.-M. (2000). *La stratégie des organisations : une synthèse* (2<sup>e</sup> édition), Montréal, Les Éditions Transcontinental, 754 p.
- Hamard, J. (2011). « Débat de chiffres sur l'efficacité de la loi Hadopi », *Charts in France*, 12 mai 2011. En ligne. Adresse URL : <<http://www.chartsinfrance.net/actualite/news-73574.html>>. Consulté le 5 décembre 2011.
- Hamel, G. (2000). *La révolution en tête*, Village Mondial, 333 p. Version française de *Leading the revolution*, Boston, Harvard Business School Press, 341 p.
- Hougaard, L. H. et Tvede, M. (2009). « Selling digital music : business models for public goods », *Netnomics*, vol. 11, n° 1, p. 85-102.
- IDATE (2012). *Étude du modèle économique de sites ou services de streaming et de téléchargement direct de contenus illicites*, commandée par la Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet, avril 2012. En ligne. Adresse URL : <[http://www.hadopi.fr/sites/default/files/page/pdf/Synthese\\_IDATE.pdf](http://www.hadopi.fr/sites/default/files/page/pdf/Synthese_IDATE.pdf)>.
- IFPI (2011). *IFPI Digital Music Report 2011. Music at the touch of a button*, International Federation of Phonographic Industry, 31 p. En ligne. Adresse URL : <[www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf)>.
- Indica (2012). *Misteur Valaire, Qualité Motel : 5 gars, 1000 projets*, communiqué, 16 mai. En ligne. Adresse URL : <<http://indica.mu/fr/nouvelles/misteur-valaire-qualite-motel-5-gars-1000-projets/>>.
- Industrie Canada (2010). « Définition. Industrie de l'information et industrie culturelle », *Statistiques relatives à l'industrie canadienne (SIC)*. En ligne. Adresse URL : <<http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDF/cis-sic51deff.html>>. Page consultée le 22 octobre 2011.
- ITRgames (2012). « Le paysage de sites de streaming et de téléchargement a-t-il changé depuis la fermeture de MegaUpload ? », *ITR News*, 18 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.itrnews.com/articles/131501/paysage-sites-streaming-telechargement-change-depuis-fermeture-megaupload.html>>.

- Joly, C. (2001). *Impacts de la technologie Internet sur les modèles d'affaires : deux études de cas*, mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales, 252 p.
- Jarrosson, B. (2009). *Vers l'économie 2.0*, Paris, Groupe Eyrolles et Les Échos Éditions, 245 p.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C. et Kagermann, H. (2008). « Reinventing your business model », *Harvard Business review*, vol. 86, n° 12, p. 50-59.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., et Gerhardt, M. W. (2002). « Personality and leadership: A qualitative and quantitative review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, p. 765-780.
- Julien, L. (2011). « Spotify signe un accord de licence avec Universal Music », *Numerama*, 14 juin. En ligne. Adresse URL : <<http://www.numerama.com/magazine/19053-spotify-signer-un-accord-de-licence-avec-universal-music.html>>.
- Julien, L. (2012). « Spotify va brider l'écoute gratuite aux USA, comme en Europe », *Numerama*, 7 janvier. En ligne. Adresse URL : <[numerama.com/magazine/21200-spotify-va-brider-l-ecoute-gratuite-aux-usa-comme-en-europe.html](http://www.numerama.com/magazine/21200-spotify-va-brider-l-ecoute-gratuite-aux-usa-comme-en-europe.html)>.
- Julien, L. (2012b). « Spotify compte 600 000 abonnés payants aux USA », *Numerama*, 5 avril. En ligne. Adresse URL : <<http://www.numerama.com/magazine/22247-spotify-compte-600-000-abonnes-payants-aux-usa.html>>.
- Julien, L. (2012c). « Spotify débride l'écoute gratuite dans cinq pays européens », *Numerama*, 29 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://www.numerama.com/magazine/22183-spotify-debride-l-ecoute-gratuite-dans-cinq-pays-europeens.html>>.
- Julien, L. (2012d). « MegaVideo attirait près de 3 millions d'internautes français fin 2011 », *Numerama*, 3 mars 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.numerama.com/magazine/21903-megavideo-attirait-pres-de-3-millions-d-internautes-francais-fin-2011.html>>.
- Koh, J. et Kim, Y.-G. (2004). « Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective », *Expert Systems with Applications*, vol. 26, n° 2, p. 155-166.
- Kravets, D. (2012). « Feds Shutter Megaupload, Arrest Executives », *Wired*, 19 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.wired.com/threatlevel/2012/01/megaupload-indicted-shuttered/>>.
- L'Express.fr (2009). « La loi Hadopi, qu'est-ce que c'est ? », *L'Express, Actualité*, 25 juin 2009. En ligne. Adresse URL : <[http://www.lexpress.fr/actualite/media-people/media/la-loi-hadopi-qu-est-ce-que-c-est\\_512898.html?p=2](http://www.lexpress.fr/actualite/media-people/media/la-loi-hadopi-qu-est-ce-que-c-est_512898.html?p=2)>.
- Larue, J.-A. (2010). « Twitter pour les nuls », *Châtelaine, Société*, 6 décembre 2010. En ligne. Adresse URL : <[tp://fr.chatelaine.com/article/878-twitter-pour-les-nuls](http://fr.chatelaine.com/article/878-twitter-pour-les-nuls)>.
- Laurent, A. (2012). « Les États-Unis font fermer Megaupload ! », *Clubic*, 19 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://pro.clubic.com/legislation-loi-internet/telechargement-illegal/actualite-470756-etats-unis-font-fermer-megaupload.html>>.

- Lawrence, P. et Lorsch, J. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 223 p.
- Lazareff, P. (2012). « Napster & Megaupload, mêmes causes, mêmes effets (ou DADVSI, ACTA, SOPA, PIPA, STALLMAN...) », Blogue, 20 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.lazareff.com/blog/2012/01/20/napster-megaupload-m%C3%A4mes-causes-m%C3%A4mes-effets.html>>.
- Le Boulout, E. (2011). « Le mariage entre Facebook et Spotify provoque des remous », *01net*, 27 septembre. En ligne. Adresse URL : <[www.01net.com/editorial/542538/le-mariage-entre-facebook-et-spotify-provoque-des-remous/](http://www.01net.com/editorial/542538/le-mariage-entre-facebook-et-spotify-provoque-des-remous/)>.
- Leloup, D. (2012). « Après la fermeture de MegaUpload, le streaming illégal a muté en profondeur », *Le Monde.fr*, 17 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/04/17/apres-la-fermeture-de-megaupload-le-streaming-illegal-a-mute-en-profondeur\\_1686497\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/04/17/apres-la-fermeture-de-megaupload-le-streaming-illegal-a-mute-en-profondeur_1686497_651865.html)>.
- LeVif.be (2012). « Megaupload, la méga-prise des autorités américaines », *LeVif.be*, *L'Express*, 22 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.levif.be/info/actualite/technologie/megaupload-la-mega-prise-des-autorites-americaines/article-4000033380811.htm>>.
- Levy, S. (2011). « The Second Coming », *Wired*, novembre, p. 202-207.
- Lucozade (2011). « Lucozade joins with Spotify for music partnership », *Talking Retail*, 9 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://www.talkingretail.com/products/product-news/lucozade-joins-with-spotify-for-music-partnership>>.
- Magretta, J. (2002). « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 86-92.
- Martin, A. (2006). *L'âge de peer. Quand le choix du gratuit rapporte gros*, Paris, Pearson Éducation France, Collection « Village Mondial », 203 p.
- MemoClic (2012). « 11 nouvelles applications pour Spotify », *MemoClic*, 1<sup>er</sup> avril. En ligne. Adresse URL : <<http://www.memoclic.com/1721-spotify/16085-nouvelles-applications-spotify.html>>.
- Ménard, M. (1998). *L'industrie du disque au Québec. Portrait économique*, étude réalisée pour le Groupe de travail sur la chanson, Montréal, Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), 115 p.
- Ménard, M. (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*, Montréal, Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), 167 p.
- Ménard, M. (2011). *Impacts de la numérisation et de la mise en réseau des contenus musicaux : mythes et réalités*, conférence donnée à HEC Montréal le 5 avril 2011. En ligne. Adresse URL : <[http://www.gestiondesarts.com/fileadmin/media/PFD\\_seminaires/Menard.pdf](http://www.gestiondesarts.com/fileadmin/media/PFD_seminaires/Menard.pdf)>.

- Ménard, M.-A. (2011). « Un Québec musical qui cherche sa place sur le web », *SRC Nouvelles*, 30 novembre. En ligne. Adresse URL : <[http://www.radio-canada.ca/nouvelles/arts\\_et\\_spectacles/2011/11/30/003-musique-2-0-quebec-web-numerique.shtml](http://www.radio-canada.ca/nouvelles/arts_et_spectacles/2011/11/30/003-musique-2-0-quebec-web-numerique.shtml)>.
- Meredith, J. (1998). « Building operations management theory through case and field research », *Journal of Operations Management*, vol. 16, n° 4, p. 441-454.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). « La nature des données qualitatives » et « Notre conception de l'analyse qualitative », dans *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, p. 26-30.
- Miller, D. (1992). « Le paradoxe d'Icare », dans *Le paradoxe d'Icare*, Ste-Foy, Presses Université Laval, p. 5-28.
- Ministère de la Culture et de la Communication (2008). *Budget 2009*. En ligne. Adresse URL : <<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/albanel/budget2009.pdf>>. Consulté le 5 décembre 2011.
- Ministère de la Culture et de la Communication (2011). *Budget 2012*. En ligne. Adresse URL : <[http://mediatheque.cite-musique.fr/mediacomposite/cim/\\_Pdf/70\\_15\\_MCC\\_Budget2012.pdf](http://mediatheque.cite-musique.fr/mediacomposite/cim/_Pdf/70_15_MCC_Budget2012.pdf)>. Consulté le 5 décembre 2011.
- Miniwatts Marketing Group (2011). « World Internet Usage and Population Statistics », *Internet World Stats*. En ligne. Adresse URL : <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>. Page consultée le 19 octobre 2011.
- Morasse, M.-E. (2012). « La justice américaine fait fermer un site, Anonymous réplique », *La Presse*, 20 janvier 2012, p. A6.
- Morris, M., Schindehutte, M. et Allen, J. (2005). « The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 6, p. 726-735.
- Northouse, P. G. (2004). « Transformational Leadership », dans *Leadership – Theory and Practice*, London, SAGE Publications, p. 171-201.
- Nusair, K., Parsa, H. G. et Copanoglu, C. (2011). « Building a model of commitment for Generation Y : An empirical study on e-travel retailers », *Tourism Management*, vol. 32, n° 4, p. 833-843.
- Oeillet, A. (2012). « Limitation d'écoute : Spotify fait marche arrière dans certains pays... mais pas la France », *Clubic*, 29 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://www.clubic.com/telecharger/logiciel-musique-et-streaming/spotify/actualite-484338-limitation-ecoute-spotify-arriere-pays.html>>.
- Office québécois de la langue française (2011). « Banque de terminologie du Québec – Vocabulaire d'Internet », *Bibliothèque virtuelle*, Gouvernement du Québec. En ligne. Adresse URL : <<http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/Internet/fiches/2075301.html>>. Dernière mise à jour le 27 juin 2011.
- Ordanini, A., Miceli, L. et Pizzeti, M. (2011). « Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms », *Journal of Service Management*, vol. 22, n° 4, p. 443-470.

- O'Reilly, T. (2007). « What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », *Communications and strategies*, n° 65, p. 17-37.
- Osterwalder, A. (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, 169 p.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*, Hoboken (N.-J.), John Wiley & Sons, Inc., 278 p.
- Pham, A. (2012). « Nielsen: No evidence of on-demand music streams hurting download sales », *Los Angeles Times*, 14 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2012/03/nielsen-on-demand-streams-download-sales.html>>.
- Pitcher, P. (1997). « Introduction », dans *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal, Québec/Amérique, Presses HEC, p. 23-30.
- Poissant, L. (2006). « Interactivité : du gadget à l'interface », dans Proulx, S., Poissant, L. et Sénécal, M. (dirs.), *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'université de Laval, 361 p.
- Proulx, S. (2006). « Communautés virtuelles : ce qui fait lien » dans Proulx, S., Poissant, L. et Sénécal, M. (dirs.), *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 13-26.
- Rappa, M. (2000). *Managing the digital enterprise – Business models on the Web*, cours offert par le professeur Michael Rappa, Raleigh, Université de l'État de Caroline du Nord, mai 2000. En ligne. Adresse URL : <<http://digitalenterprise.org/index.html>>.
- Rayport, J. et Jaworski, B. (2003). *Commerce électronique*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 652 p.
- Relaxnews (2012). « Musique : Spotify lance son lecteur exportable », *Le nouvel Observateur*, 11 avril. En ligne. Adresse URL : <<http://teleobs.nouvelobs.com/articles/musique-spotify-lance-son-lecteur-exportable>>.
- Rébillard, F. (2008). « De la consommation passive à la contribution active : la figure du lecteur-auteur en question », dans *Le Web 2.0 en perspective : une analyse socio-économique de l'Internet*, Paris, L'Harmattan, 158 p.
- Rees, M. (2012). « Megaupload : Kim Dotcom libéré, audience d'extradition dès août 2012 », *PCInpact*, 22 février 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.pcinpact.com/news/69144-kim-dotcom-liberation-megaupload-extradition.htm>>.
- Reuters (2012). « Nouveau déclin du marché de la musique, malgré le numérique », *Le Devoir*, 24 janvier, p. B9.
- Robillard, J.-P. et Gerbet, T. (2011). « Ventes de disques : l'industrie musicale québécoise en pleine mutation », *SRC Nouvelles*, 24 juin. En ligne. Adresse URL : <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/06/24/013-industrie-musique-quebec-mutation.shtml>>.



- Statistique Canada (2010). *Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet*. En ligne. Adresse URL : <<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100510/dq100510a-fra.htm>>. Page consultée le 22 octobre 2011.
- Statistique Canada (2010b). *Utilisation des technologies de l'information et des communications par les entreprises et les gouvernements*. En ligne. Adresse URL : <<http://www40.statcan.ca/102/cst01/econ146a-fra.htm>>. Page consultée le 22 octobre 2011.
- Struys, L. (2012). « Anonymous lance AnonTune, sa plateforme musicale », *7sur7.be*, 21 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.7sur7.be/7s7/fr/4134/Internet/article/detail/1426196/2012/04/20/Anonymous-lance-AnonTune-sa-plateforme-musicale.dhtml>>.
- Tapscott, D., Lowi, A. et Ticoll, D. (2000). *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, Boston, Harvard Business School Press, 272 p.
- Teece, D. (2010). « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, n° 43, p. 172-194.
- Tétu, M. (2010). « Le téléchargement pair-à-pair au Québec : un premier portrait statistique à partir d'une observation directe », *Statistiques en bref*, n° 56, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, janvier, 20 p. En ligne. Adresse URL : <[www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire)>.
- TF1 (2012). « Après l'arrêt de Megaupload, Allostreaming choisit de fermer », *TF1 News*, 20 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://ici.tf1.fr/high-tech/apres-l-arret-de-megaupload-allostreaming-choisit-de-fermer-6945283.html>>.
- Thiétart, R.-A. (dir.) (2007). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod (3<sup>e</sup> édition), 560 p.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill, 192 p.
- Timmers, P. (1998). « Business Models for Electronic Markets », *Journal on Electronic Markets*, vol. 8, n° 2, p. 3-8.
- Tremblay, K. (2012). « Des bornes-fontaines musicales signées Misteur Valaire », *La Presse (La Tribune)*, 11 avril. En ligne. Adresse URL : <<http://www.lapresse.ca/la-tribune/arts/201204/11/01-4514220-des-bornes-fontaines-musicales-signees-misteur-valaire-video.php>>.
- Tsukayama, H. (2011). « Spotify, other streaming services lose more than 200 labels », *The Washington Post*, 18 novembre. En ligne. Adresse URL : <[http://www.washingtonpost.com/business/technology/spotify-other-streaming-services-lose-more-than-200-labels/2011/11/18/gIQA1i7KZN\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/technology/spotify-other-streaming-services-lose-more-than-200-labels/2011/11/18/gIQA1i7KZN_story.html)>.
- Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (2000). « Analyse des données et interprétation des résultats », dans *Introduction à la recherche en gestion*, chapitre 8, Economica, p. 193-218.
- Van Campehoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod (4<sup>e</sup> édition), 262 p.

- Vanasse, A. (2008). « Gouvernement Harper : politique à courte vue », *Lettres québécoises*, n° 132, hiver, p. 3-4.
- Vey, T. (2012). « Vent de panique chez les concurrents de Megaupload », *Le Figaro*, 23 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.lefigaro.fr/hightech/2012/01/23/01007-20120123ARTFIG00426-vent-de-panique-chez-les-concurrents-de-megaupload.php>>.
- Walker, T. (2009). « Why Sweden rules the web », *The Independent*, 10 mars. En ligne. Adresse URL : <<http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/why-sweden-rules-the-web-1640950.html>>.
- Warr, R. et Goode, M. (2011). « Is the music industry stuck between rock and a hard place ? The role of the Internet and three possible scenarios », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, p. 126-131.
- Weill, P. et Vitale, M. R. (2001). *Place to space : Migrating to eBusiness Models*, Boston, Harvard Business School Press, 372 p.
- Wessel, M. (2011). « Why Spotify Will Kill iTunes », *Harvard Business Review*, 22 juillet. En ligne. Adresse URL : <[blogs.hbr.org/cs/2011/07/why\\_spotify\\_will\\_kill\\_itunes.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/07/why_spotify_will_kill_itunes.html)>.
- Wikimedia (2012). « Un appel du co-fondateur de Wikipédia Jimmy Wales », *Wikimedia*. En ligne. Adresse URL : <<http://wikimediafoundation.org/wiki/WMFJA1/fr>>. Page mise à jour le 13 décembre 2010.
- Wikipédia (2012). « Megaupload », *Wikipédia. L'encyclopédie libre*. En ligne. Adresse URL : <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Megaupload>>. Page mise à jour le 19 avril 2012.
- Wikipédia (2012b). « Kim Dotcom », *Wikipédia. L'encyclopédie libre*. En ligne. Adresse URL : <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Kim\\_Dotcom#cite\\_note-20](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kim_Dotcom#cite_note-20)>. Page mise à jour le 21 avril 2012.
- Wirtz, B., Schilke, O. et Ulrich, S. (2010). « Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet », *Long Range Planning*, vol. 43, p. 272-290.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications (4<sup>e</sup> édition), 219 p.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River (N.-J.), Pearson Prentice Hall, 542 p.
- Zaffagni, M. (2012). « MegaUpload : entretien exclusif avec le responsable technique du site fermé par le FBI », *Eureka Presse / ZDNet.fr*, 27 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.zdnet.fr/actualites/megaupload-entretien-exclusif-avec-le-responsable-technique-du-site-ferme-par-le-fbi-39767935.htm>>.
- ZDNet.fr (2012). « Megaupload fermé parce qu'il projetait de lancer un service concurrent à iTunes ? », *ZDNet.fr*, 25 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.zdnet.fr/actualites/megaupload-ferme-parce-qu-il-projetait-de-lancer-un-service-concurrent-a-itunes-39767827.htm>>.

ZDNet.fr (2012b). « L'univers Megaupload en une image », *ZDNet.fr*, 20 janvier 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.zdnet.fr/actualites/l-univers-megaupload-en-une-image-39767717.htm>>.

ZDNet.fr (2012c). « Megaupload prépare-t-il une entrée en bourse ? », *ZDNet.fr*, 18 avril 2012. En ligne. Adresse URL : <<http://www.zdnet.fr/actualites/megaupload-prepare-t-il-une-entree-en-bourse-39770838.htm>>.

### **Sites Web et réseaux sociaux**

Bandcamp (2012). Compte Bandcamp de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <<http://bandcamp.com/tag/misteur-valaire>>.

Déziel, G. (2012d). *Blogue de Guillaume Déziel*. En ligne. Adresse URL : <<http://guillaumedeziel.com/>>. Consulté en mai 2012 (mise à jour de mars 2012).

Facebook (2012). Page Facebook de la communauté de Megaupload. En ligne. Adresse URL : <<http://www.facebook.com/megauploadld>>. Consultée en mars 2012.

Facebook (2012b). Page Facebook de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <<http://www.facebook.com/misteurvalaire>>. Consultée en avril-mai 2012.

Facebook (2012c). Page Facebook de Qualité Motel. En ligne. Adresse URL : <<http://www.facebook.com/qualitemotel>>. Consultée en avril-mai 2012.

Facebook (2012d). Page Facebook de Spotify. En ligne. Adresse URL : <<http://www.facebook.com/Spotify>>. Consultée du 5 au 23 mars 2012.

Flickr (2012). Compte Flickr de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <[http://www.flickr.com/\[search: Misteur Valaire\]](http://www.flickr.com/[search:Misteur%20Valaire])>. Consulté en avril-mai 2012.

Flickr (2012b). Compte Flickr de Spotify. En ligne. Adresse URL : <<http://www.flickr.com/groups/spotify/pool>>. Consulté en mars 2012.

Instagram (2012). Compte Instagram de Kim Dotcom. En ligne. Adresse URL : <<http://instagram.com/p/MHNAsPMkep/>>.

Megaupload (2012). *Megaupload*, site Web (fermé). En ligne. Adresse URL : <<http://megaupload.com/>>. Consulté en mars 2012.

Misteur Valaire (2012). *Misteur Valaire*, site Web. En ligne. Adresse URL : <<http://mv.mu/>>. Consulté en mai 2012 (mise à jour du 18 mai 2012)

Myspace (2012). Compte Myspace de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <<http://www.myspace.com/misteurvalaire>>.

Qualité Motel (2012). *Qualité Motel*, site Web. En ligne. Adresse URL : <<http://www.qm.mu/>>. Consulté en mai 2012 (mise à jour du 23 mai 2012).

Soundcloud (2012). Compte Soundcloud de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <<http://soundcloud.com/misteur-valaire>>.

Spotify (2012). *Spotify*, site Web. En ligne. Adresse URL : <<http://www.spotify.com/>>. Consulté du 5 au 23 mars 2012.

TVLinks (2012). *TVLinks*. En ligne. Adresse URL : <<http://www.tv-links.eu/>>. Consulté en mars 2012.

Twitter (2012). Compte Twitter de Daniel Ek En ligne. Adresse URL : <<http://twitter.com/eldsjal>>. Consulté du 5 au 23 mars 2012.

Twitter (2012b). Compte Twitter de Guillaume Déziel. En ligne. Adresse URL : <<http://twitter.com/guillaumedeziel>>. Consulté en avril-mai 2012.

Twitter (2012c). Compte Twitter de Megaupload (fermé). En ligne. Adresse URL : <<https://www.twitter.com/MegauploadDownd>>. Consulté en mars 2012.

Twitter (2012d). Compte Twitter de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <<http://twitter.com/misteurvalaire>>. Consulté en avril-mai 2012.

Twitter (2012e). Compte Twitter de Qualité Motel. En ligne. Adresse URL : <<http://twitter.com/qualitemotel>>. Consulté en avril-mai 2012.

Twitter (2012f). Compte Twitter de Spotify. En ligne. Adresse URL : <<http://twitter.com/spotify>>. Consulté du 5 au 23 mars 2012.

Twitter (2012g). Compte Twitter de Spotify Playlists. En ligne. Adresse URL : <<http://twitter.com/SpotifyPlaylist>>. Consulté du 5 au 23 mars 2012.

Wikipédia (2012). *Wikipédia, l'encyclopédie libre*. En ligne. Adresse URL : <<http://www.wikipedia.org/>>.

Youtube (2012). Compte You Tube de Megaupload (fermé). En ligne. Adresse URL : <<http://www.youtube.com/megaupload>>. Consulté en mars 2012.

Youtube (2012b). Compte You Tube de Misteur Valaire. En ligne. Adresse URL : <<http://www.youtube.com/misteurvalaire>>. Consulté en avril-mai 2012.

Youtube (2012c). Compte You Tube de Spotify. En ligne. Adresse URL : <<http://www.youtube.com/spotifydemo>>. Consulté du 5 au 23 mars 2012.

