

HEC MONTRÉAL

**Internet, droits d'auteur et gratuité : vers un nouveau modèle d'affaires en
musique.**

L'exemple du groupe Misteur Valaire

par

Thierry Gateau

Sciences de la gestion

(Management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Janvier 2012



Thierry Gateau, 2011

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

L'essor des licences Creative Commons dans la gestion des droits d'auteurs en musique, au Québec : l'exemple de Misteur Valaire, philosophie de création et logique économique

Chercheur principal:

Chercheur : Thierry Beaupré-Gateau

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Co-directeur : Patrick Cohendet

Titre : Professeur(e) visiteur (se)

Service/Option : Affaires internationales

Co-directeur : Laurent Simon

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

06 octobre 2011

Date d'approbation du projet:

18 octobre 2011

Date de publication de l'avis:

18 octobre 2011

Résumé

Ce mémoire traite des modes innovants de gestion de la propriété intellectuelle chez les artistes. L'économie de la culture et de la créativité est en effervescence dans le contexte complexe de l'ère numérique, et l'objectif de ce mémoire est d'observer les nouvelles pratiques qui en émergent.

L'industrie de la musique est en redéfinition depuis plusieurs années. Avec la généralisation de nouvelles pratiques de production, de diffusion et de consommation, notamment par internet (téléchargements, réseaux de partage, réseaux sociaux, bandes passantes illimitées, etc.), le modèle traditionnel de cette économie basée sur la propriété intellectuelle (copyright et droit d'auteur) se trouve ébranlé. Une caractéristique incontournable de ce nouveau contexte est l'accès, licite ou non, de plus en plus facile à une foule de contenus gratuits.

Face à cette réalité, de nouvelles approches de gestion des droits sont expérimentées. Ce mémoire étudie l'utilisation que font certains artistes des modes alternatifs de gestion des droits d'auteur : les licences Creative Commons, et comment ces licences ouvertes s'inscrivent-elles dans un modèle d'affaires qui tient compte de la gratuité?

Par l'étude du cas d'un artiste, le groupe musical Misteur Valaire, nous avons observé et analysé un modèle d'affaires créatif et innovant, qui tend à s'adapter au marché instable de l'industrie musicale. Plutôt que de lutter contre le piratage, il utilise cette tendance du gratuit comme un atout dans sa mise en marché. En outre, il défend une philosophie d'ouverture dans la gestion de ses droits d'auteurs, qu'il représente auprès des institutions traditionnelles de gestion de droits dans le but de la faire reconnaître.

Mots-clés :

art, art libre, bien commun, bien culturel, business model, capital cognitif, capital intellectuel, communauté créative, copyleft, copyright, création, créativité, Creative Commons, culture, culture libre, droit, droits d'auteur, droits d'édition, économie, émergence, émergeant, gauche d'auteur, gestion culturelle, gratuit, gratuité, industrie culturelle, industrie musicale, industrie du disque, innovation, licence libre, licence ouverte, logiciel libre, management, marginalité, Misteur Valaire, model d'affaires, modèle ouvert, musique, musique électronique, œuvre ouverte, open source, organisme culturel, participation, propriété, propriété intellectuelle, underground.

Table des matières

Résumé	iii
Tables des matières	iv
Listes des figures	vii
Listes des abréviations et des sigles utilisés	viii
Remerciements	x
Introduction	1
1 Revue de la littérature	6
1.1 Copyright, droit d’auteur et brevet : définitions et distinctions	6
1.2 Un modèle ébranlé	10
1.2.1 Internet	10
1.2.2 Nouvelles habitudes de consommation et de production	11
1.2.3 Crise de l’industrie du disque	14
1.2.4 Attrait de la gratuité	17
1.2.5 Réactions de l’industrie	19
1.3 Copyleft	22
1.3.1 Le bien commun comme un des fondements du copyleft	22
1.3.2 Genèse du Copyleft	25
1.4 Les licences libres et Creative Commons, économie des biens semi-communs	29
1.5 Modèles d’affaires et ouverture	33
1.6 Modèles ouverts et communautés créatives	36
1.7 Conclusion	38
2 Cadre d’analyse	40
Introduction	40
Bloc 1 : segment de marché	41
Bloc 2 : Proposition de valeur	43

Bloc 3 : Canaux de distribution et de communication	44
Bloc 4 : Relation avec les consommateurs	46
Bloc 5 : Les revenus	47
Bloc 6 : Les ressources	49
Bloc 7 : Les activités	50
Bloc 8 : Les partenaires	51
Bloc 9 : Les coûts	53
Conclusion	55
3 Méthodologie	56
3.1 Stratégie de recherche	56
3.1.1 Approche qualitative	56
3.1.2 L'étude de cas	57
3.1.3 Le cas unique	59
3.2 Collecte de données	60
3.2.1 Choix du terrain	60
3.2.2 Entretiens ouverts et semi-directifs	61
3.2.3 Données complémentaires	62
3.3 Analyse des données	63
3.4 Limites	63
4 Présentation des données : L'exemple du groupe Misteur Valaire	66
4.1 Présentation du groupe	66
4.2 Le parcours de Guillaume Déziel	66
4.3 Mr. Brian	68
4.4 Friterday Night	69
4.4.1 Stratégie virale	69
4.4.2 Géolocalisation	70
4.4.3 Conversation	71
4.4.4 RtB – monnayer la relation	73

4.5 Golden Bombay	75
4.6 Licence de droits d'auteur	77
4.7 Structure de l'entreprise	80
4.8 Projets actuels et nouveaux défis	85
4.9 Conclusion	87
5 Analyse des données	89
Bloc 1 : segment de marché	89
Bloc 2 : Proposition de valeur	90
Bloc 3 : Canaux de distribution et de communication	91
Bloc 4 : Relation avec les consommateurs	92
Bloc 5 : Les revenus	93
Bloc 6 : Les ressources	94
Bloc 7 : Les activités	95
Bloc 8 : Les partenaires	97
Bloc 9 : Les coûts	99
6 Discussion et conclusion	102
6.1 Les droits de reproduction, diffusion et modification	103
6.2 Adaptation à la réalité contemporaine	104
6.3 Ouverture relative	106
6.4 Partenariats stratégiques	109
6.5 Limites de la recherche	111
Annexes	115
Annexe 1 : Évolution et diversification des sources de revenus et de financement de MV	115
Annexe 2 : La demande pour l'album Golden Bombay de Misteur Valaire	119
Annexe 3 : Modèle de gestion 063 degrés	120
Bibliographie	121

Liste des figures

FIGURE 1.1 : Ventes mondiales de musique enregistrée 2000-2010	16
FIGURE 1.2 : Les six licences Creative Commons	31
FIGURE 2.1 : Canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur	41
FIGURE 2.2 : Segments de marché	42
FIGURE 2.3 : Proposition de valeur	44
FIGURE 2.4 : Canaux de distribution et de communication	45
FIGURE 2.5 : Relation avec les consommateurs	47
FIGURE 2.6 : Les revenus	48
FIGURE 2.7 : Les ressources	50
FIGURE 2.8 : Les activités	51
FIGURE 2.9 : Les partenaires	53
FIGURE 2.10 : Les coûts	54
FIGURE 5.1 : Canevas de synthèse du modèle d'affaires de MV	101

Liste des abréviations et des sigles utilisés

ACTA : Anti-Counterfeiting Trade Agreement

ADISQ : Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo

ADPIC : Aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce

BY : Paternité / Attribution

CA : Conseil d'administration

CALQ : Conseil des arts et des lettres du Québec

CC : Creative Commons

COICA : Combating Online Infringement and Counterfeits Act

CwF : Connect with Fans

DJ : Disc Jockey

FAI : Fournisseurs d'accès Internet

FSF : Free Software Foundation

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade

GPL : General Public Licence

GNU : GNU's not Unix

IFPI : International Federation of the Phonographic Industry

IP : Internet Protocole

MIT : Massachusetts Institute of Technology

MPAA : Motion Picture Association of America

MV : Misteur Valaire

NC : Non Commercial

ND : Non Derivative

NIN : Nine Inch Nail

OBNL : Organisme à but non lucratif

OMC : Organisation mondiale du commerce

OMPI : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

P2P : Peer-to-Peer

PWYW : Pay What You Want

R&D : Recherche et développement

RIAA : Recording Industrie Association of America

RtB : Reason to Buy

SA : Share Alike

SOCAN : Société canadienne des auteurs et des compositeurs

SODEC : Société de développement des entreprises culturelles

SODRAC : Société de Droit de Reproduction des Auteurs, compositeurs et éditeurs
au Canada

SOPA : Stop Online Piracy Act

SOPREF : La Société pour la promotion de la relève musicale de l'espace
francophone

TNM : Théâtre du Nouveau Monde

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VJ : Video Jockey

Remerciements

Je remercie mes directeurs de recherche, messieurs Patrick Cohendet et Laurent Simon, pour leurs commentaires constructifs et pour m'avoir aiguillé quand il le fallait dans les moments de doute.

Merci à Guillaume Déziel pour sa générosité en entrevue qui a rendu cette recherche si agréable.

Je remercie tous mes professeurs qui m'ont aidé, conseillé, poussé et laissé réfléchir.

Je remercie les membres du comité de lecture de prendre le temps de lire ce mémoire. Vos commentaires sauront sans aucun doute faire avancer mes réflexions davantage. En espérant que ça vous amuse un peu.

J'adresse mes sincères salutations aux collègues artistes et musiciens.

J'exprime ma reconnaissance indéfectible à mes ami(e)s pour toutes ces discussions qui ont fait avancer mes réflexions des dernières années.

Finalement, je voudrais témoigner ma gratitude à mes parents qui m'ont toujours encouragé et soutenu dans mes projets, même les plus farfelus.

Introduction

Pour beaucoup d'économistes classiques, depuis Adam Smith à aujourd'hui, la notion de croissance économique est à la base de la réflexion capitaliste. Cette croissance correspond à l'augmentation de la production de biens et de services dans une société, ce qui à long terme, est censé augmenter le niveau de vie de sa population. Selon eux, les facteurs qui contribuent à l'accroissement de la production sont le travail et le capital. La productivité tient donc de la force et de la division du travail et de l'accumulation du capital, c'est-à-dire de biens qui sont utilisés à la production d'autres biens. Traditionnellement, il s'agit de l'investissement dans la machinerie utilisée par les travailleurs, maintenant, on parle de capital humain, de capital technique, de capital financier, etc., les moyens de production étant plus diversifiés qu'au XVIIIe siècle, lorsque Adam Smith écrivait « La richesse des Nations ». Pourtant, l'objectif des sociétés occidentales reste toujours le même : augmenter la productivité afin d'accroître la richesse. La croissance du PIB détermine la « richesse des nations ». (Moulier-Boutang, 2001; Ettighoffer, 2008)

Aujourd'hui, et depuis la fin du XXe siècle, la productivité passe de plus en plus par l'accumulation du savoir et l'utilisation efficace de celui-ci. Un nouveau facteur de production a été identifié, un capital immatériel souvent nommé capital cognitif ou capital intellectuel. Il s'agit de l'information, des connaissances, du savoir-faire, de la culture d'une nation ou d'une entreprise. Il s'avère que dans la réalité de l'expansion des nouvelles technologies, les connaissances, la créativité et l'innovation sont des moyens de production de plus en plus importants qui rivalisent en termes de productivité avec le travail physique (Moulier-Boutang, 2001). Que l'on parle de logiciels, de procédés organisationnels, d'inventions technologiques, d'informatique, des nouvelles technologies de l'information et des communications, des sciences de la gestion, ce sont tous des produits qui visent la rationalisation des moyens de production et le maximum d'efficacité. On assiste à la production incessante d'innovations par l'utilisation du capital intellectuel. La détention d'un capital cognitif supérieur constitue donc un avantage concurrentiel sur les autres nations ou

entreprises en ce qu'il est le terreau dans lequel germe l'innovation qui rend distinctive une entreprise, et lui permet d'accroître sa productivité. La connaissance, tout comme le capital et le travail, est considérée comme un facteur de développement de la croissance économique et contribue à la richesse des nations (Morck et Yeung, 2001).

L'importance de l'innovation dans l'économie a été soulevée par Josef Schumpeter au début du siècle dernier. Selon lui, la force motrice qui fait rouler l'économie capitaliste réside dans l'introduction de nouvelles combinaisons au système de marché. Ces nouvelles combinaisons, ces nouveaux produits, nouvelles techniques, nouveaux procédés qui sont le fruit d'individus d'exception, les entrepreneurs innovateurs, sont des moyens d'augmenter la productivité (Schumpeter, 1911). Qu'il s'agisse de la locomotive à vapeur et du chemin de fer qui ont bouleversé les notions d'espace et de temps à l'époque de l'industrialisation, augmentant significativement la proximité et la taille des marchés; de l'apparition de l'automobile, ou de l'informatique et des technologies de l'information et des communications aujourd'hui, les innovations ont ouvert la voie à de nouveaux marchés et de nouvelles sources de profits. Ainsi, le rôle de la recherche et du développement en entreprise est au centre des préoccupations des gestionnaires contemporains.

De l'entrepreneur schumpetérien, aux départements de recherche et développement, jusqu'à l'étude de communautés créatives, l'importance de la créativité dans l'économie est toujours grandissante. Trouver de nouvelles façons de faire, innover, encourager la créativité fait partie des visions qui teintent la gestion actuelle. Cet encouragement de la créativité entraîne une production constante d'idées nouvelles, et un des thèmes au cœur de la gestion qui en découle est celui de la propriété des ces idées, et du profit qu'on en tire.

Or, l'offre de production intellectuelle est quasi illimitée parce qu'une idée ne se divise pas et parce que sa reproduction n'implique que très peu de coûts. En effet, le coût marginal, c'est-à-dire le coût engagé dans la production d'une unité supplémentaire de la même idée, est presque nul. Autrement dit, un consommateur additionnel ne nécessite aucun coût supplémentaire pour le producteur. Cette réalité

prend tout son sens dans le contexte de l'émergence des nouveaux médias de communication. Internet permet la circulation de l'information gratuitement aux quatre coins de la planète, dans des conditions de contrôle très difficiles et très coûteuses, lui donnant des caractéristiques proches de celles d'un bien public (Lévêque et Menière, 2003).

Les seuls coûts véritables à assumer par les producteurs de biens intellectuels sont les coûts fixes de production. Ces coûts se calculent surtout en temps de recherche et de développement ou en temps de création pour les biens culturels ou artistiques. La solution préconisée par les sociétés modernes pour rembourser ces frais a été de transformer un bien intangible en bien économique réel. Pour ce faire, il fallut rendre la production intellectuelle exclusive et rivale, donc en restreindre l'accès à une partie des consommateurs potentiels, en y appliquant un droit de propriété (Moulier-Boutang, 2001).

Cependant, avec la généralisation de nouvelles pratiques de consommation, notamment par internet (téléchargements, réseaux de partage, réseaux sociaux, bandes passantes illimitées, etc.), le modèle traditionnel de cette économie basée sur la propriété intellectuelle, le copyright ou le droit d'auteur, se trouve ébranlé. Avec les conditions de non-rivalité et de non-exclusivité de la culture que favorise internet, une réflexion sur la qualité de bien collectif de la connaissance fait surface. Assistons-nous à une sous-production de connaissances, et une disparition de la diversité culturelle, au profit de quelques grands détenteurs de droits de propriété intellectuelle? En inversant la logique légale des droits exclusifs du copyright et la rivalité du produit physique, les mouvements copyleft et open source des années 80 tentent de résoudre ce problème en abandonnant les droits commerciaux d'exploitation, d'utilisation, de reproduction et de modification des œuvres (Meeker, 2008). Il rend ainsi disponible à la collectivité la possibilité de créer de nouvelles connaissances ou de nouvelles œuvres à partir de sources qui existent déjà sous licence libre, dans la somme abstraite du savoir. Les façons de concevoir la connaissance et la culture ont évolué, les habitudes de consommation ont beaucoup changé et l'attrait de la gratuité se fait très fort.

L'industrie de la musique n'échappe pas à ce raz-de-marée, et est en redéfinition depuis plusieurs années. Des accords internationaux, des lois pour lutter contre le piratage et le téléchargement illégal sur des sites de partage, la responsabilisation des fournisseurs d'accès internet, etc., sont autant de mesures visant à contrôler le trafic de contenu numérique dont les redevances échappent aux ayants droit. L'IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) estime qu'en 2010, près de 99 % de la musique téléchargée l'est fait illégalement (IFPI, 2010). Ce piratage est pointé comme la cause principale d'un recul de près de 57 % des ventes d'albums physiques durant les dix dernières années, les chiffres passant de quelque 37 milliards de dollars américains en 2000 à moins de 16 milliards en 2010 (IFPI, 2010). L'industrie du disque tremble et tente de colmater l'hémorragie.

Par ailleurs, internet rend accessibles à une myriade de producteurs indépendants des moyens de production qui étaient jadis réservés aux gros joueurs. Il est maintenant possible de produire et de diffuser des œuvres musicales à très faible coût grâce à des logiciels très performants, des supports numériques de qualité et des réseaux très rapides. Face à cette réalité, de nouvelles approches de gestion des droits sont expérimentées dans des modèles d'affaires qui tiennent compte de ces particularités. Notamment, en tirant parti de cette habitude de consommation qui profite de la non-rivalité de la musique numérique. En instaurant la gratuité dans leur modèle d'affaires, certains artistes préfèrent une stratégie de mise en marché qui s'adapte à ce raz-de-marée, plutôt que de construire un barrage pour le retenir.

Notre travail s'intéresse au comportement de ces acteurs indépendants qui expérimentent de nouveaux modèles d'affaires. D'abord, observer l'utilisation que font certains artistes des modes alternatifs de gestion des droits d'auteur : les licences Creative Commons. Ces licences mises sur pied par le juriste de Stanford, Lawrence Lessig, offrent une perspective sur la musique numérique comme d'un bien semi-commun, conservant certains 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. Ensuite, analyser

comment ces acteurs indépendants qui, plutôt que de lutter contre le piratage de leurs œuvres, offrent leur musique gratuitement sur le web peuvent se doter d'un modèle d'affaires viable, opérationnel et durable.

Par l'étude du cas approfondi d'un artiste, le groupe montréalais de musique électronique Misteur Valaire, nous avons pu étudier un modèle d'affaires créatif et innovant, qui tend à s'adapter au marché instable de l'industrie musicale. En étudiant ces deux caractéristiques particulières, soit l'utilisation de la gratuité et l'exploitation d'une licence Creative Commons dans la gestion de leurs droits d'auteur, nous avons fait ressortir les principaux piliers qui soutiennent la viabilité de leur modèle selon une grille théorique proposée par Osterwalder et Pigneur dans *Business Model Generation* (2010).

Formellement, le premier chapitre constitue une recension des écrits. Nous y exposons les différents concepts relatifs aux questions de droits d'auteur, au contexte d'évolution dans lequel l'industrie musicale se trouve, et à la question de l'ouverture et de la créativité dans les modèles d'affaires. Le deuxième chapitre détaille notre cadre d'analyse, et formule quelques présupposés s'inscrivant dans le contexte particulier de l'industrie culturelle et des entreprises artistiques. Nous expliquerons notre démarche et justifierons nos choix méthodologiques dans le troisième chapitre. Les chapitres quatre et cinq présentent, respectivement, le cas proprement dit et une interprétation des données recueillies sur le terrain. Notre travail se termine par une discussion sur les apports et les limites de la recherche, ainsi que des pistes intéressantes pour un travail futur.

1 Revue de la littérature

1.1 Copyright, droit d'auteur et brevet : définitions et distinctions

Le droit de la propriété intellectuelle comprend, d'un côté les droits d'auteur et le copyright qui gèrent la propriété des créations artistiques et littéraires, de l'autre l'aspect industriel du droit des brevets et dessins industriels, ainsi que les marques de commerce. Octroyer un droit de propriété sur une invention lui donne un caractère privé qui accorde au propriétaire la possibilité de l'exploiter commercialement, et d'en tirer des profits. L'obtention de droits de propriété intellectuelle permet ainsi de financer la recherche et le développement, ou la création, et du même coup encourage les entreprises à continuer d'innover. De plus, l'obtention de brevets ou de droits d'auteur permet aux innovateurs de constituer des monopoles temporaires afin de profiter du commerce de leurs innovations. En effet, non seulement la propriété rend l'accès à la production intellectuelle exclusive à certains groupes de consommateurs, elle élimine dans le même élan la concurrence, pour la durée effective du droit (Lévesque et Menière, 2003; Benhamou et Farchy 2007; Paris, 2002).

En théorie économique traditionnelle, le rôle du brevet tel que décrit par Arrow (1962) et rapporté par Cohendet et al. (2006), insiste sur l'aspect incitatif de celui-ci, ainsi que sur la facilitation de la diffusion des inventions. Sans brevets, aucun producteur n'a intérêt à innover, car il est pratiquement impossible de s'approprier et de profiter de la connaissance produite dans le processus d'invention. L'information libre de circuler permet à n'importe qui de copier, de « piller » les idées d'un inventeur. Ainsi, un producteur ne peut capitaliser les externalités de connaissances, n'ayant aucun contrôle sur leur diffusion dans la société. Il s'en suit une production d'innovation sous optimale, justifiant l'intervention d'une politique de brevetage basée sur l'appropriation qui favorise ainsi l'incitation à innover.

Le brevetage agit donc comme un incitatif à l'industrie pour qu'elle investisse dans la recherche, car une absence d'appropriation correspond à une absence de possibilité d'avantages concurrentiels pour une entreprise. De plus, une invention souvent embryonnaire ne peut être transférée vers le milieu industriel si un brevet ne vient pas limiter l'asymétrie d'information qui existe entre l'inventeur et le producteur. Ainsi, la propriété exclusive opère aussi comme un encouragement à la collaboration entre les deux en favorisant le contact des sphères académiques avec la réalité des besoins sociaux (Pénin, 2010).

Plus encore que la simple exclusion, la propriété est aussi un élément de coordination entre les différents chercheurs et partenaires d'une innovation collective (Cohendet et al., 2006). En effet, dans une économie basée sur la connaissance, le brevet agit comme un signal de possession d'une compétence particulière, et facilite ainsi la reconnaissance des collaborateurs éventuels. Il prend, dans ce cas, un rôle d'outil de coordination, de négociation dans les contrats, et de communication dans le transfert de connaissances.

En ce qui concerne les biens culturels et artistiques, la propriété intellectuelle se détaille autour du copyright et du droit d'auteur. Le copyright procède de la Common Law anglo-saxonne. Il protège le droit exclusif d'utilisation, de reproduction et de créations dérivées, de distribution et de représentation. Il reconnaît le droit de récolter les fruits de son utilisation aux investisseurs qui ont pris les risques financiers (Benhamou et Farchy, 2007).

Le droit d'auteur, qui vient du système civil français, reconnaît davantage les droits moraux, i.e. le respect attaché à la personne du créateur et son œuvre, indépendamment des utilisations. Le droit moral est perpétuel, imprescriptible et inaliénable dans le droit civil. Dans le copyright, le droit moral est limité dans le temps et susceptible d'aliénation (Benhamou et Farchy, 2007).

Généralement compris comme une mesure visant à protéger les artistes ou les auteurs contre le vol de leurs œuvres, le copyright est plutôt une protection pour les « ayants droit » de l'utiliser. Il est à noter que l'œuvre est entendue comme l'expression d'une

idée, et non l'idée elle-même. La philosophie derrière la loi sur le copyright est de promouvoir le développement culturel d'une société en incitant les créateurs à créer, comme dans le cas des brevets. La complexité est ici de protéger de la contrefaçon ou du piratage, tout en assurant la diffusion des œuvres. La protection doit en outre permettre un usage équitable (fair use) du copyright qui, selon certaines situations critiques, humanitaires ou éducatives, autorise une utilisation de matériel sous copyright sans permission de l'auteur (Loren, 2007).

En 1998, le Congrès américain adopte le *Copyright Term Extension Act*, appelé aussi la loi Sonny-Bono. Cette loi fait passer la durée du copyright de cinquante ans suivant la mort de l'auteur, à soixante-dix ans pour les œuvres créées après le 1^{er} janvier 1978. Si l'œuvre est produite par un artiste sous contrat d'engagement avec une firme, la durée est dorénavant de quatre-vingt-quinze ans après la première publication ou cent vingt ans après la création selon le terme qui arrive en premier. De plus, la loi augmente de vingt ans la durée du copyright pour les œuvres publiées avant 1976¹ (Loren, 2007).

La croissance des industries créatives dans l'économie de la connaissance a substantiellement augmenté la portée du rôle de la propriété intellectuelle. D'abord par l'exportation de la production de connaissances sur de nouveaux canaux numériques et électroniques; ensuite du développement d'un marché international du brevet ou du copyright qui peut s'avérer une source de revenus importante pour les détenteurs de catalogues; et, un effet de la mondialisation qui engendre des accords internationaux (Flew, 2005).

Le principe de la protection du droit de la propriété intellectuelle a été longuement discuté lors de grands sommets internationaux, notamment depuis 1994, à l'occasion de la fin du cycle de l'Uruguay (GATT) et la fondation de l'OMC. La question des droits de propriété intellectuelle a été intégrée à l'OMC à travers l'accord sur les

¹ Cette loi est aussi appelée ironiquement le Mickey Mouse Protecting Act, car elle fut ardemment défendu par la compagnie Walt Disney qui aurait vu son emblème et d'autres artefacts de 1923 tomber dans le domaine public en 1998.

ADPIC (Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce). En conformité avec les conventions de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle), la Convention de Paris en ce qui concerne la protection de la propriété industrielle, et la Convention de Berne pour ce qui est de la protection des œuvres artistiques et littéraires, l'accord sur les ADPIC traite la production intellectuelle comme un bien commercial et propose des mesures visant sa protection contre le piratage et la contrefaçon (Del Corral, 2003).

Dans la foulée, l'UNESCO tente de faire admettre le concept d'« exception culturelle » instrumentalisé par la Convention sur la promotion et la protection de la diversité culturelle de 2005, qui distingue les biens culturels des biens marchands. Parallèlement, l'UNESCO encourage les États à adhérer à l'Accord de Florence et au Protocole de Nairobi, qui proposent la libre circulation des biens à caractère éducatifs, scientifiques et culturels (Del Corral, 2003). De surcroît, il est convenu d'admettre que la production culturelle génère des externalités positives qui rapportent à toute la société en matière d'identité et de diplomatie, et peut être analysé en terme de contribution à l'innovation et dans la formation de capital humain créatif (Flew, 2005).

Dans la montée en importance du rôle de la créativité et de l'innovation dans l'économie contemporaine, on assiste à une forme de fusion entre l'effet du brevet et du copyright (Bach et al., 2011)². Notamment à cause de la course au brevetage et de l'appropriation effrénée de tout intangible ayant une valeur marchande, sous forme de copyright ou de marque déposée (Flew, 2005). Il faut donc tenir compte que le terme générique de droits de propriété intellectuelle, dans le cadre de cette recherche, bien que s'appliquant principalement aux industries créatives – la musique en particulier – pourra, au cours de la revue de littérature, tirer quelques exemples et réflexions utiles de la logique des brevets.

² Les auteurs citent un article de Foray (2004, p. 131): “surprisingly, these two categories have moved closer together. Initially they were far apart, [...] the boundary was then somewhere between the beautiful and the useful. But with the development of scientific and technical knowledge, these different rights now serve the same purpose. This merger is due essentially to the fact that copyright has conquered new ground. By becoming the right most frequently used by the information technology, culture and multimedia industries, copyright has “entered the corporate world””.

Tout comme le concept de propriété des moyens de production en économie traditionnelle, la notion de propriété intellectuelle est au cœur de l'économie de la connaissance. Le copyright, l'est particulièrement dans la production de biens culturels et artistiques. Voyons maintenant comment l'avènement de nouvelles technologies a contribué à la dématérialisation de produits culturels comme le disque, en transformant la musique en un flux numérique dont il est difficile de capturer toute la valeur d'appropriation et d'exploitation.

1.2 Un modèle ébranlé

1.2.1 Internet

Les développements technologiques défient constamment les limites de la propriété intellectuelle, l'un et l'autre réagissant et s'adaptant constamment. Avec l'essor de l'internet, l'attrait de la gratuité se fait très fort. Les habitudes de consommation changent. Comme la façon d'entrevoir et de promouvoir la culture. Cela demande aux créateurs et aux producteurs de modifier leurs modèles d'affaires; et aux gouvernements d'adapter leurs politiques culturelles (Le Glatin, 2007). Le débat d'aujourd'hui oppose une concentration de grands acteurs réunis autour d'intérêts financiers – Hollywood, Disney et la Motion Picture Association of America (MPAA), ainsi que les Majors de l'industrie du disque (IFPI, RIAA); contre les consommateurs/pirates – utilisateurs de Napster et autres P2P (Farchy, 2003).

Les lois sur la propriété intellectuelle sont remises en question par de nouveaux concepts comme la numérisation de contenu et le réseautage (Flew, 2005). Aujourd'hui, les appareils électroniques personnels sont monnaie courante partout sur la planète. Ordinateurs, graveurs de disques et de DVD, appareils photographiques, scanners sont autant d'outils qui facilitent la production, la reproduction et la diffusion de contenu numérique à des coûts très bas. Les réseaux sociaux, les sites de partage, ou même simplement les courriels favorisent la dissémination de contenu à

travers le monde, et offre un accès à l'information à la portée de tous. Il coexiste donc, d'un côté une volonté de contrôler le marché des utilisateurs d'internet, dans lequel beaucoup d'efforts sont mis par les producteurs de contenu afin de capturer la valeur découlant des droits de propriété intellectuelle; avec de l'autre côté, de très forts incitatifs technologiques à contourner ces efforts de contrôle, à copier et reproduire à faible coût, à pirater (Flew, 2005).

1.2.2 Nouvelles habitudes de consommation et de production

En outre, on observe de profondes mutations dans les habitudes des consommateurs culturels des quelque vingt dernières années. La quête d'expériences collectives plutôt qu'individuelles, la quête d'expériences sensorielles, le désir participatif et l'implication, l'« éduainment » (éducation par l'amusement), la quête de la variété et la consommation paradoxale, la recherche du « tout, tout de suite », et l'intégration des nouvelles technologies à la consommation, ont été identifiés comme sept tendances générales des nouveaux consommateurs culturels (Pulh et al, 2008).

Les tendances révélées par Pulh et al. (2008) mettent en lumière ce que certains auteurs, Lipovetsky en tête, appellent « hypermodernité ». Cette conception de la société est caractérisée par une continuité des valeurs modernes qui seraient exacerbées, poussées à l'excès. On voit donc apparaître un nouveau type de consommateur avec des valeurs de liberté de choix qui frisent l'imprévisible, un besoin de changement, de surprise et d'intensité émotionnelle, des désirs démesurés et très variés qui doivent être comblés au plus vite (Lipovetsky, 2006). La question est de savoir comment les entreprises culturelles pourront s'adapter aux modes de consommations de l'hypermodernité, à l'hyperconsommateur, sans perdre le sens et la pertinence du produit central, c'est-à-dire de l'œuvre elle-même.

En effet, l'hypermodernité tend à développer la suprématie du marché sur le produit. Dorénavant, le danger pour les entreprises artistiques n'est plus seulement de se restreindre ou de s'enfermer dans la myopie marketing, mais de garder une ligne

directrice dans le positionnement du produit sur un marché de plus en plus imprévisible et qui demande une attention constante. L'approche marché remplace peu à peu l'approche produit, sachant que le produit culturel est complexe, couvrant certes l'œuvre artistique, mais aussi les produits dérivés, les services connexes et, dans une large mesure le bénéfice de consommation tient à la valeur expérientielle du contact avec l'art (Colbert, 2007).

Ces nouvelles tendances ont entre autres comme effet de demander aux organismes culturels de construire une offre laissant beaucoup de place aux produits et aux services connexes. Le consommateur hypermoderne doit combler le plus de besoins possible dans un laps de temps le plus court possible. Une activité culturelle devient donc un prétexte à plusieurs autres activités combinées. Par exemple, la première tendance observée est celle du consommateur à participer à la culture de façon collective, et non seulement comme un acte individuel. La culture n'est plus une activité strictement esthétique, mais c'est aussi un moment de rencontres sociales. La stratégie adoptée ici doit être plus « tribale », que construite sur la notion d'hédonisme. On parle, par exemple de la convivialité des lieux, de l'ambiance. Concrètement, les organismes semblent s'adapter en développant particulièrement les services connexes à leur produit, notamment les lieux de rencontre tels les bars et les restaurants. Ce faisant, ils protègent leur produit central tout en attirant les consommateurs animés par cette tendance (Pulh et al, 2008).

Dans la course du temps qui caractérise notre époque, il n'est pas étonnant de constater cette tendance qui fusionne les activités culturelle et sociale. Mais le consommateur hypermoderne a des besoins variés, changeants et imprévisibles. Voir quasi schizophrène, à l'image du zappeur télévisuel (Lipovetsky, 2006; Pulh et al, 2008). Pour les organismes culturels répondant à cette tendance, c'est le produit central qui devra être « décloisonné » et offrir plusieurs facettes afin de répondre à la demande de plus en plus changeante. En diversifiant l'offre, le danger sera peut-être de diluer le produit central dans les produits et services connexes. En nivelant l'importance de ses différentes offres, la culture deviendra-t-elle un marché d'entreprises multiservices, dans lequel l'œuvre artistique sera reléguée au même plan

que le restaurant qu'abrite la salle de spectacle ou le musée? Entendrons-nous bientôt : « Bienvenue au TNM, le théâtre où l'on mange le mieux en ville! »? On en doute, mais une chose est certaine, le concept de la marque et de l'identification des entreprises culturelles prend une importance et demande une réflexion particulière dans la proposition de valeur.

La gestion du temps est aussi un point central de l'attitude hypermoderne. Le consommateur est vorace, il veut tout en même temps, tout de suite. Le produit culturel qui s'adapte devient donc de moins en moins spécialisé. Le consommateur doit pouvoir accéder rapidement et sans trop de réflexion au produit culturel. L'adaptation des entreprises culturelles à l'hypermodernité peut-elle échapper au mode « fast-food » de consommation de la culture sans perdre la course pour le temps des consommateurs, dans la concurrence générale? Comment conserver la qualité dans la quête d'instantanéité, voilà un défi auquel les organismes culturels semblent répondre par la disponibilité des nouvelles technologies et d'internet (e-museums, e-galleries, commandes et abonnements). Cependant, comme le démontre l'étude de Pulh et al (2008), les entreprises observées font une utilisation des nouvelles technologies passablement mince, se limitant souvent à l'entretien d'un site web. Une intégration de la technologie dans les mœurs institutionnelles semble inévitable dans le développement des nouvelles habitudes culturelles déjà enclenchées.

Les entreprises culturelles devront donc faire face dans les années à venir à une importante adaptation de l'offre au marché d'un public d'hyperconsommateurs. L'enjeu essentiel sera donc de ne pas perdre de vue le produit central, le noyau de l'offre dans la dilution et l'imprévisibilité grandissante de la demande. Cependant, la surprotection, ou la peur de dénaturer l'offre (phobie classique dans le domaine culturel) devra s'ajuster et tenir compte des nouvelles tendances des consommateurs, tout en conservant qualité et équilibre.

1.2.3 Crise de l'industrie du disque³

En observant l'industrie culturelle, notamment celle du disque qui nous intéressera particulièrement, on constate la présence de grandes entreprises qui sont aux prises avec d'énormes coûts de transaction⁴. Dans un premier temps, nous présenterons quelques-uns de ces coûts et leur incidence sur le marché qui expliquent l'existence de ces firmes. Dans un second, nous réfléchirons comment, par les nouvelles technologies, la musique enregistrée fraye aujourd'hui avec le bien commun et des coûts de transactions près de zéro qui mettent en péril son existence.

Les biens culturels étant pour la plupart des biens d'expérience, sonder le désir des consommateurs d'entendre une œuvre qui n'existe pas encore est plutôt compliqué. Procéder à des évaluations de contingence avec des questionnaires d'enquête détaillés serait idéal, mais exige des frais exorbitants. Il s'ensuit que dans la plupart des cas, les compagnies de disques envoient des éclaireurs à la recherche de nouveaux talents, dans les salles et les festivals. Ce faisant, ils collectent et font un tri dans toute l'offre disponible que chaque consommateur n'a ni le temps ni l'énergie de faire.

Ensuite, les compagnies de disques entament des négociations avec les artistes et les agents de ces artistes. Cela implique des frais d'avocats et la rédaction de contrats très compliqués établissant les conditions de production de l'album, mais aussi les conditions d'éventuels projets, dont la valeur est purement spéculative. De plus, ces contrats concernent les termes d'allocation des droits de reproduction, des droits d'auteur, des droits d'éditions, des droits de suite et des droits de l'image. Toutes ces clauses sont de compétence civile, ou attribuées à des tribunaux spécifiques, mais relèvent aussi du droit du commerce international. À ce stade, aucune pièce musicale n'est encore composée.

³ Industrie dans laquelle nous avons travaillé près de quinze ans en tant qu'artiste, et producteur de disques et de spectacles.

⁴ Réflexion autour de l'article suivant : Coase, Ronald H. Discours du Prix Nobel, «The Institutional Structure of Production», *American Economic Review*, Cambridge, MA, septembre 1992.

Lorsqu'un artiste est pressenti comme ayant une popularité montante, il arrive qu'il se retrouve courtisé par plusieurs compagnies. Dans cette négociation, l'artiste détient de l'information que les compagnies n'ont pas, cela implique donc d'assumer des frais relatifs à l'asymétrie de cette information et le potentiel aléa moral dans cette relation.

De plus, dès lors qu'un contrat est signé, que la création commence et qu'un projet d'album est en route, de nouveaux contrats sont à signer. Il s'agit de négocier avec tous les collaborateurs : studio, preneurs de son, musiciens, accompagnateurs, arrangeurs, réalisateurs, directeurs artistiques, graphistes, etc.

Bien évidemment, les compagnies ont des contrats types qui limitent les frais de transaction. En outre, des stratégies de fusions et d'acquisition⁵, comme les groupes Gillett ou DKD, à Montréal, qui regroupent plusieurs étiquettes de disque; ou encore, comme c'est arrivé au début de 2010, le groupe Unidisc, un distributeur, qui vient d'acquérir Tacca, un producteur qui appartenait à DKD; sont d'autres stratégies de réduction de coûts de transaction. L'intégration verticale en est un autre. L'exemple de Québecor est flagrant : ils dépistent les artistes par des concours, et jouent ensuite simultanément les rôles d'agent, d'éditeur, de producteur, de distributeur, de diffuseur promotionnel et même de point de vente⁶.

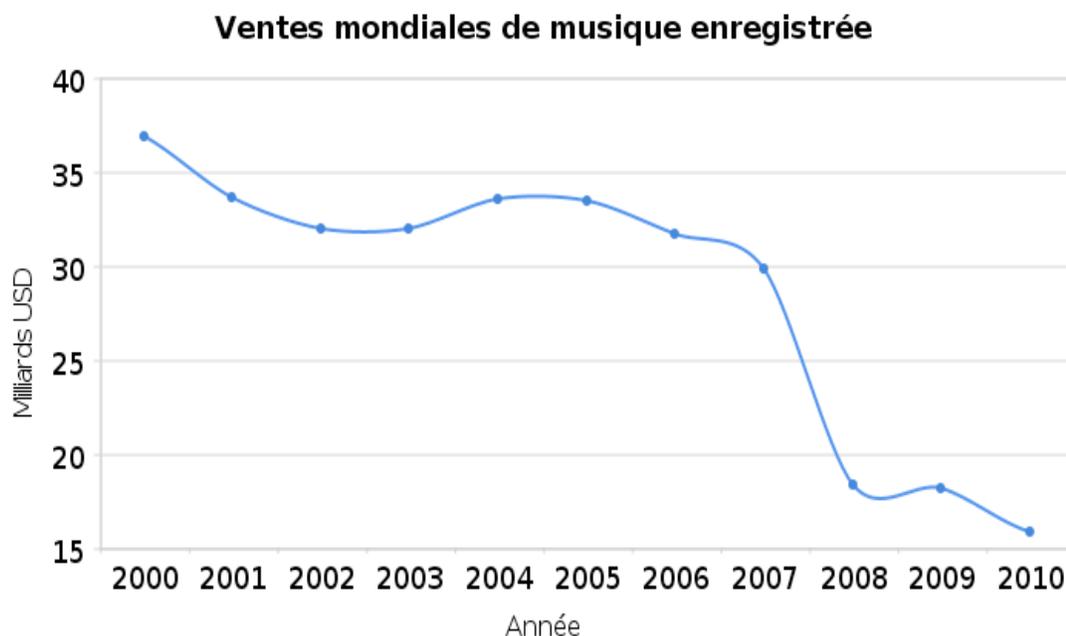
Malgré tout, l'album avant d'être produit exige beaucoup de frais de transaction. Et comme on n'a aucune idée de ce à quoi ressemblera l'œuvre avant d'investir, le salaire faramineux des vedettes devient explicable en partie par le rôle de signal de qualité qu'un nom envoie au public.

⁵ <http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201010/27/01-4336494-vague-de-consolidation-dans-lindustrie-du-disque-quebecois.php>

⁶ Une réflexion s'impose ici : la production à la chaîne de disques formatés, à faible prix, profitant d'économie d'échelle et d'une représentation médiatique abondante, est certes un exemple d'asymétrie de l'information, le consommateur n'ayant qu'une très mince fourchette de biens culturels accessibles, mais c'est peut-être aussi un exemple d'antisélection qui fait passer dans l'ombre tout un pan de la culture québécoise.

Depuis quelque dix ans, le paysage de l'industrie du disque a changé avec l'arrivée des logiciels de partage de fichiers internet. La musique est maintenant disponible gratuitement partout sur la planète (Flew, 2005; Farchy, 2003). Le disque, bien privé, se transforme de plus en plus en un ensemble de chansons : bien commun, par son accessibilité non rivale et non exclusive sur internet. L'IFPI (International Federation of Phonogram Industry) rapporte une étude statistique du professeur Richard Waterman de l'Université de Pennsylvanie, selon laquelle plus de 98,8 % de la musique téléchargée sur internet l'est fait illégalement.⁷

FIGURE 1.1 : Ventes mondiales de musique enregistrée 2000-2010⁸



⁷ IFPI, Digital Music Report 2011.

⁸ IFPI, Recording Industry in Numbers 2011.

On remarque une remontée de la courbe dans les années 2003-2004, qui laissait croire à l'époque à une reprise de l'industrie sur la crise du disque. Peut-être à cause de l'apparition de plateformes de vente de musique numérique et la « chasse aux pirates » entreprise suite au procès Napster. Mais on voit bien aujourd'hui que les habitudes des consommateurs se sont accentuées entraînant une baisse de près de 57 % des ventes de disques sur les 10 dernières années, soit de 36,9 milliards de dollars américains à 15,9 milliards.

1.2.4 Attrait de la gratuité

Ce qu'on appelle le Théorème de Coase indique que lorsqu'il y a externalités, il n'y a pas besoin d'intervention, mais un règlement privé par l'attribution de droits de propriété conduira naturellement à un optimum de Pareto. Si on suit la logique de Coase, quand la production de biens collectifs apporte des bénéfices supérieurs aux coûts de cotisation d'un individu et aux coûts de transaction, les individus auront tendance à s'unir pour la production de ce bien. Les membres d'un groupe tendent à agir selon l'intérêt général et non selon leur intérêt individuel. Les gens préfèrent s'entendre plutôt que de vivre dans l'anarchie... (Coase, 1992)

Bien que les conclusions de Coase soient généralement acceptées, Mancur Olson (2000) soutient que les groupes agissent plutôt de façon irrationnelle. Le paradoxe qu'Olson met au jour démontre que l'individu rationnel n'a pas intérêt à participer à la production d'un bien collectif. Cela demande de payer, et puisque le bien est non exclusif et non rival, il est parfaitement rationnel d'en profiter, car de toute façon les autres payeront. Plus le groupe est grand, plus le paradoxe se vérifie et plus l'individu rationnel sera porté à se comporter en « free rider » ou passager clandestin (Olson, 2000).

Les biens collectifs profitent à toute la société, qu'un individu paie ou non. Par ailleurs, bien qu'il faille couvrir les frais de production d'un bien, faire payer un bien public diminue le bien-être de la société. Or si personne ne paye, cela entraîne une

sous-production dudit bien. Le paradoxe existe dans le cas de l'industrie du disque : tout le monde veut l'existence de la musique dans une société, parce qu'elle génère des externalités positives, mais personne n'est prêt à payer parce qu'elle sera gratuite de toute façon sur internet.

Devant une mer de consommateurs resquilleurs, l'industrie du disque se retrouve en crise. Elle est incapable d'assumer les coûts de transaction de plus en plus élevés, des goûts de consommateurs planétaires, une impuissance à négocier avec la contagion des passagers clandestins. Elle se trouve contrainte à faire appel à l'État pour mettre en place des mécanismes de surveillances sous forme de lois.⁹ La production s'en trouve donc diminuée par la logique des « free riders ». Donc, même si les avantages liés à la production de musique sur internet, dont les coûts de transaction sont presque nuls, dépassent largement la cotisation payée aux téléchargements, il y aura toujours des gens qui préféreront se procurer la même œuvre, sur des sites gratuits compromettant ainsi la création de futures œuvres.

Qui plus est, ils remettent en question la pertinence de conserver la façon traditionnelle de produire des albums. Par ailleurs, certains pourront le faire par altruisme ou sous la pression sociale. Olson (2000) explique que les petits groupes peuvent réussir une action collective. La représentativité des coûts et des gains est plus claire, la pression des membres est plus forte, de même que leur interdépendance. Il s'agit d'une voie à explorer pour une production alternative de musique¹⁰.

⁹ Ces lois auront sans doute des incidences macroéconomiques et politiques importantes dans un futur assez rapproché, car il s'agit du contrôle des échanges et des contenus qui touchent tant au commerce des idées qu'à la vie privée, mais c'est un autre sujet. Cf. ACTA, Hadopi, ou la célèbre cause impliquant Napster et les majors américains.

¹⁰ Cf. Le groupe Misteur Valaire : <http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201001/30/01-944682-misteur-valaire-le-nouveau-modele-economique.php> et <http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201009/18/01-4316970-misteur-valaire-modele-daffaires.php>

1.2.5 Réactions de l'industrie

Face à cette perte de la mainmise sur le contrôle de la production intellectuelle et de sa diffusion, et ainsi de la capture de valeur de la propriété intellectuelle, les États tentent de légiférer en tenant compte de ces nouveaux paramètres. Récemment, la tenue de réunions secrètes de l'ACTA (Anti-Counterfeiting Trade Agreement), accord international multilatéral sur la protection de la propriété intellectuelle contre le piratage et la contrefaçon, semble vouloir déboucher sur des propositions de mesures protectionnistes plus radicales que celles des ADPIC, notamment en ce qui concerne le contrôle des fournisseurs d'accès à Internet et la possession de contenu téléchargé.¹¹

L'Anti-Counterfeiting Trade Agreement (ACTA), regroupe une douzaine d'États dont les États-Unis, le Canada et le Japon, plus la Communauté Européenne, qui se réunissent périodiquement et secrètement depuis 2007. C'est un traité visant à donner un cadre juridique et une légitimité de coercition qui dépassent les ententes de l'OMPI et des ADPIC signés à l'OMC. Entre autres mesures discutées, il s'agit d'obliger les Fournisseurs d'accès Internet (FAI) à divulguer des informations sur leurs utilisateurs; de créer des unités conjointes entre les FAI et les sociétés de droits d'auteurs afin de créer des polices numériques privées; de rendre publiques les adresses IP; de saisir les connexions des individus et les domaines suspects; de donner plus de pouvoir aux douaniers pour des saisies sans mandats d'équipements portables (ordinateur, lecteur de fichier sonore, téléphone intelligent...); et de lutter contre la circulation de médicaments génériques.¹²

¹¹ Latrive, Florent. «Des brevets aux droits d'auteur : Traité secret sur l'immatériel» *Le Monde diplomatique*, mars 2010. <http://www.monde-diplomatique.fr/2010/03/LATRIVE/18881> (16 janvier 2011)

¹²Cf. http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/fo/intellect_property.aspx?lang=fra

Aux États-Unis, le projet de loi COICA propose un système de « filtrage internet », une espèce de police qui vise à saisir les sites et fournisseurs qui favorisent les échanges de contenus. Plusieurs associations de protection des droits et libertés s'inquiètent et montent au front contre cette idée du sénat américain et l'accord international ACTA, qui en marge de l'OMPI préconise des mesures plus radicales. Ce cadre juridique a pour objectif de renforcer le pouvoir des industries qui profitent d'une économie basée sur les droits de propriété intellectuelle. Ces dernières, et celle des majors de la musique et du cinéma en particulier, sont aujourd'hui ébranlées par de nouvelles pratiques de consommation de la culture et les méthodes d'utilisation d'internet, et voient leur salut dans cet accord.¹³ Un nouveau projet de loi est en cours avec les mêmes objectifs. *Stop Online Piracy Act* (SOPA) sera présenté devant la Chambre des représentants en décembre 2011.¹⁴

La presse canadienne quant à elle, foisonne d'articles sur le projet de loi C-32¹⁵, visant la réforme des droits d'auteurs. La principale critique émise par les sociétés d'artistes est que le projet de loi C-32 s'évertue à protéger l'industrie, mais renvoie aux ayants droit (artistes et éditeurs) la responsabilité de verrouiller numériquement leurs œuvres; plutôt que d'élaborer un régime de rétribution des droits d'auteur adaptée aux nouvelles technologies.¹⁶ Le débat sur la loi C-32 fait de plus ressortir

¹³ Reporter sans frontière. «La proposition de loi COICA, liberticide et dangereuse pour les internautes du monde entier, doit être enterrée». 29 octobre 2010. <http://fr.rsfs.org/etats-unis-la-proposition-de-loi-coica-29-10-2010.38710.html> (16 janvier 2011)

Latrive, Florent. «Des brevets aux droits d'auteur : Traité secret sur l'immatériel» *Le Monde diplomatique*, mars 2010. <http://www.monde-diplomatique.fr/2010/03/LATRIVE/18881> (16 janvier 2011)

¹⁴ Karayan, Raphaële. «SOPA, la loi contre le piratage qui durcit la répression» http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/sopa-la-loi-contre-le-piratage-qui-durcit-la-repression_275354.html

¹⁵ Ce projet de loi est mis sur la glace lors des élections du printemps 2011, mais la réélection majoritaire du gouvernement conservateur la remet en place dans le projet de loi C-61, tout aussi controversé. <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=3570473&Language=F&Mode=1>

¹⁶ Chénart, Mario. «Projet de loi C-32: deuxième lecture – La joute politique», SPACQ, 16 novembre 2010. <http://hyperligne.spacq.gc.ca/2010/11/projet-de-loi-c-32-deuxieme-lecture-la-joute-politique/comment-page-1/#comment-688> (16 janvier 2011)

une confusion de termes entre taxe sur les produits et redevance aux créateurs. Les critiques de ce projet de loi demandent à Ottawa de redonner un pourcentage en redevance sur l'achat de matériel de reproduction numérique (ex. iPod) ou par les fournisseurs d'accès internet, comme une façon de rémunérer les détenteurs de droits de propriété intellectuels. Le ministre James Moore prétend qu'il s'agirait d'une nouvelle taxe pour les consommateurs.¹⁷

La question est généralement focalisée sur la lutte contre le piratage qui fait perdre des milliards à l'industrie du disque et celle de cinéma. Mais pendant que l'industrie cherche à neutraliser les milliards d'internautes qui téléchargent, partagent et font des montages personnels des œuvres de leurs artistes préférés, notamment par tous les réseaux appelés « Peer-to-Peer », une avalanche d'offres d'œuvres gratuites est offerte légalement sur internet entraînant la confusion entre les pratiques illégales et les nouvelles approches de diffusion. Car, en amont de l'industrie culturelle, il ne faut pas oublier qu'existent les artistes. Ceux-ci développent aussi des façons de créer et de diffuser leurs œuvres qui remettent en question la logique du copyright. Certains auteurs prévoient même un renversement et éventuellement l'émergence d'une nouvelle industrie de la culture, voire de la connaissance (Farchy, 2003; Greffe et Sonnac, 2008).

En effet, parallèlement à cette industrie culturelle qui cherche à reprendre le contrôle de l'exploitation de ses droits de propriété, il existe des courants marginaux qui soutiennent que la connaissance et la culture appartiennent à tous, et devraient être partagées avec la collectivité. La prochaine section s'intéresse à la philosophie du mouvement « copyleft » qui considère la connaissance comme un bien commun.

¹⁷ Seers, Richard. «Projet de loi C-32 : la juste part des créateurs.» *Le Devoir*, 8-9 janvier 2011.

1.3 Copyleft

Dans l'économie de la connaissance, le développement des « logiciels libres » et du « copyleft » est une façon ouverte de gérer les droits de propriété intellectuelle, afin de favoriser la diffusion de la connaissance et un réseau international de coopération.

1.3.1 Le bien commun comme un des fondements du copyleft

Nous l'avons dit plus haut, le copyright est en quelque sorte un monopole temporaire qui est accordé au producteur, afin qu'il puisse profiter des retombées de son œuvre. En ce sens, c'est aussi un incitatif à la production d'œuvres, en assurant la possibilité de couvrir les frais fixes engagés dans la création (Levesques et Menière, 2003). Les droits d'auteurs deviennent payants quand l'œuvre est achetée, donc la loi du marché s'applique. Cependant, cela diminue du même coup le nombre d'œuvres sur le marché (Landes, 2003).

La détention d'un monopole est certes un avantage pour un producteur, mais à certains égards, elle représente aussi une nuisance économique pour la société. Dans une vision où l'on recherche une allocation optimale des ressources, la loi de l'offre et de la demande, dans un contexte de concurrence parfaite, devrait dicter elle-même les prix selon la valeur des biens. Un monopole opère donc un contournement de la loi du marché, et autorise les producteurs qui le détiennent à fixer des prix plus élevés que ce qu'ils seraient, ou devraient être, dans un contexte de concurrence pure et parfaite.

Schumpeter (Schumpeter, 1942) avait déjà soulevé le rôle du monopole dans le développement de l'innovation. Selon lui, il n'est pas nécessairement mauvais, car il justifie le risque de l'innovation. Cependant, il s'agit d'un monopole naturel qui dure

le temps que s'installe la concurrence. Dans son concept de la « destruction créatrice », Schumpeter explique que l'entrepreneur innovateur créant de nouvelles combinaisons augmente rapidement sa productivité et institue ainsi un monopole en étant le seul dans son domaine d'activités. Il fait alors des profits élevés, ce qui attire de nouveaux producteurs sur ce marché. La concurrence ainsi installée contribue à une diminution des prix et, à terme, la disparition des producteurs les moins productifs et la génération d'innovations qui permettent un accroissement de la productivité. Pour Schumpeter, l'instabilité de la concurrence est un élément essentiel dans la stimulation à produire des innovations. Le monopole trop puissant de compagnie géante peut donc représenter un ralentissement du progrès, car en empêchant le développement de la concurrence, il nuit au développement d'autres innovations (Schumpeter, 1942).

Les droits de propriété intellectuelle constituent un monopole en amont de l'innovation proprement dite et de son introduction dans le marché. Ils sont attribués selon des accords internationaux qui servent le plus souvent à neutraliser la concurrence, et établissent artificiellement des monopoles sur des périodes déterminées théoriquement¹⁸. En ce sens, le monopole découlant des droits sur la propriété intellectuelle rejoint l'idée que décrit Fernand Braudel dans sa conception du capitalisme (Braudel, 1976). Selon Braudel, le capitalisme est un système économique dans lequel les acteurs cherchent à se soustraire aux lois du marché en contournant la concurrence, légalement ou non. Contrairement au système du marché de la concurrence pure qui est caractérisé par la présence de nombreux joueurs, par l'absence de barrière à l'entrée comme à la sortie, par la transparence de l'information et par la liberté des facteurs de productions, le système capitaliste est réservé à de grands propriétaires qui contrôlent les facteurs de production et l'information (Braudel, 1976). Qui plus est, ils possèdent souvent un poids politique qui leur assure une légitimité auprès de la population. En effet, les États sont soumis

¹⁸ À ce sujet, Nordhaus (1969) a créé un modèle permettant d'estimer la durée idéale d'un brevet selon la période d'amortissement de l'investissement en innovation. Les accords ADPIC, quant à eux, l'établissent à vingt ans. Les droits d'auteur sont généralement d'une durée de 50 ans suivant la mort de l'auteur.

sans cesse aux pressions des lobbies de producteurs, qui ont le dernier mot dans la logique électorale de notre démocratie, les incitant à soutenir des mesures qui consolident les positions de certains gros joueurs (Tullock, 2000).

Cependant, le savoir, la culture, l'art, la production intellectuelle, sont des biens intangibles, immatériels, culturels. Peut-on les considérer comme des biens strictement économiques? En fait, le capital cognitif, comme nous l'avons observé pour l'industrie du disque (et dans la mesure où il est transformable en information, donc diffusable), a tous les attributs d'un bien commun. Il est non exclusif et non rival.

La non-exclusivité signifie qu'un bien, une fois qu'il est produit, ne peut pas être réservé à certains consommateurs spécifiques (Lévêque et Menière, 2003, Morck et Yeung, 2001). L'exemple le plus souvent utilisé pour illustrer ce concept est celui de la défense nationale. Tous les citoyens sont défendus par l'armée, indifféremment, sans exclusion, qu'ils le veuillent ou non. Il en va de même pour le capital-savoir. Du moment qu'une idée est émise, sa diffusion et sa circulation sont indifférentes à tous, toute la société peut sans réserve consommer l'idée, elle est disponible à tous les consommateurs sans exclusion. Cela est vrai, du moins, dans un contexte économique où aucune mesure extérieure n'intervient pour limiter l'accès à l'information et à la connaissance.

La non-rivalité, quant à elle, implique que la consommation d'un bien par quelqu'un n'empêche personne d'autre d'en profiter (Lévêque et Menière, 2003, Morck et Yeung, 2001). Si quelqu'un détient une information ou une connaissance, quelqu'un d'autre peut en profiter sans que cela en enlève une partie au précédent. Lorsqu'on entend une chanson à la radio, n'importe quel auditeur supplémentaire n'aura aucun effet sur notre propre bénéfice à consommer cette chanson. Cela est encore plus probant lorsqu'on pense à Internet, espace de prédilection pour la circulation de connaissance, où l'on peut consulter une information sans en priver qui que ce soit sur la planète qui le ferait au même moment. Cela revient à dire que pour un bien commun, l'offre est illimitée. Cette notion contrevient à celle de rareté, qui est un postulat fondamental de la pensée capitaliste (Moulier-Boutang, 2001).

En somme, le droit de propriété intellectuelle représente un « droit d'aubaine » comme le dénonce Proudhon. Le droit de moissonner sans semer, ni cultiver (Proudhon, 1840). Ici, ce droit prend la forme d'une rente sur des connaissances qui sont pourtant le fruit de nombreuses générations d'intellectuels, de penseurs, de scientifiques ayant contribué au développement du savoir, en s'appuyant et en questionnant les recherches, découvertes et inventions de leurs prédécesseurs. Les entreprises s'approprient un capital qui est la somme de la production d'une multitude d'esprits.

1.3.2 Genèse du Copyleft

(Meeker, 2008; St-Laurent, 2004; Latrive, 2007; Lessig, 2005)

La question du bien commun se pose d'elle-même dans ces conditions, concernant la production de biens culturels et artistiques. Assistons-nous à une sous-production et un assèchement de la diversité culturelle, au profit de grandes compagnies? Les mouvements copyleft et open source répondent à cette question par l'action. En utilisant la logique légale des droits exclusifs (réservés) du copyright à l'envers : en libérant les droits d'utilisations et de transformations des œuvres.

Vers la fin des années 70, Richard Stallman, un chercheur au laboratoire d'intelligence artificielle du MIT a des problèmes avec une imprimante. Comme tous les chercheurs en informatique de cette époque, il démonte la machine et tente d'en réparer le programme. Or, il se bute à une impossibilité d'accéder au code source du programme. La compagnie Xerox est propriétaire du logiciel et elle exige dorénavant un paiement pour la réparation de l'imprimante.

Le point de départ de la réflexion de Stallman est le conflit éthique entre la protection des codes sources de logiciels propriétaires par les compagnies, et la liberté des chercheurs qui avaient toujours laissé les codes sources ouverts afin d'améliorer, réparer ou ajuster l'interopérabilité des logiciels avec lesquels ils travaillaient. Il crée donc en 1983 un système d'exploitation libre appelé GNU, suivit en 1985 de la Free Software Foundation (FSF), une OBNL qui fait la promotion des logiciels libres et de

la défense des droits et libertés des programmeurs indépendants et des utilisateurs. En 1989, Stallman crée la première licence libre, la General Public Licence (GPL).

La GPL est une licence d'utilisation d'un logiciel pour laquelle le propriétaire accorde quatre libertés fondamentales : la liberté d'usage du logiciel, la liberté de copier le logiciel pour qu'il serve aux autres utilisateurs, la liberté de modifier le logiciel pour l'améliorer (ce qui exige l'accès au code source) et la liberté de diffuser ses améliorations. Une obligation est prescrite pour les utilisateurs, celle de maintenir la licence libre sur les logiciels dérivés et modifiés.

La licence libre est conçue comme un outil légal qui utilise la logique du droit de la propriété intellectuelle, mais qui au lieu d'interdire, donne des permissions d'utilisation. C'est ainsi, en ne révoquant pas le droit de propriété, mais en l'utilisant contre son principe, que cette pratique est subversive. Le mouvement est nommé « copyleft » pour narguer le terme « copyright », évoquant à la fois la gauche sociale et l'épithète « laissé ». Depuis les années 90, plusieurs autres licences libres sont apparues — Mozilla, Art Libre, Creative Commons, etc. — ne concernant plus seulement les logiciels, mais toute production de l'esprit.

Le leitmotiv du copyleft est la liberté d'expression et la liberté de partage du savoir. Le mouvement s'assied philosophiquement sur une citation du XIIe siècle attribuée à Bernard de Chartres : « nanos gigantium humeris insidentes », signifiant : « nous sommes des nains assis sur les épaules de géants ». Cette phrase a été réutilisée entre autres par Newton et Pascal pour exprimer que tout travail intellectuel est basé sur une somme considérable de découvertes historiques précédentes. Cela rejoint aussi la pensée de Proudhon qui soutient que chaque production, découverte ou progrès de l'humanité provient du travail d'une multitude de personnes passées et présentes. (Proudhon, 1840)

Les avantages économiques défendus par les tenants du « copyleft » sont ceux de la coopération décentralisée internationale. Cela permet que les projets soient continuellement évalués et améliorés par les pairs, un contrôle constant de la qualité. Le développement des projets est diversifié et adapté aux besoins véritables des

utilisateurs. De même, leur interopérabilité est assurée et les ajustements et réparations quasi immédiats. Grâce à cette coopération et la vigilance des pairs, l'efficacité et la performance des logiciels libres sont généralement supérieures à celles des logiciels propriétaires. À titre d'exemple, Linux, noyau du système GNU depuis 1991, est le concurrent premier de Microsoft dès le début des années 2000. Linux est d'ailleurs le système d'exploitation de la Bourse de New York, haut lieu international de traitement d'informations qui ne tolère aucun « bug ».

Par sa philosophie de liberté et de partage de la connaissance, par son modèle économique efficace de coopération et par son principe légal qui le distingue du piratage, le « copyleft » est une position, une attitude, qui questionne radicalement la légitimité de la propriété intellectuelle. Bien que le projet fût d'abord limité aux besoins des chercheurs en informatique, les répercussions systémiques l'ont amené à conquérir le monde de l'art et de la culture, celui de l'enseignement et des sciences, et finalement celui de l'information de toute sorte.

Dans la mouvance d'Internet et de la mondialisation des canaux de communication, certaines voies alternatives sont explorées dans la résolution du problème économique et social que posent les droits de propriété intellectuelle. Notamment par le « copyleft » et les licences libres (Creative Commons), qui tendent à redonner au capital cognitif ses attributs de bien commun que sont la non-exclusivité, la non-rivalité, et de fait la gratuité. En faisant la promotion de la coopération, du partage de connaissance et de la libre circulation des productions intellectuelles et de l'information, on assure une allocation plus efficace des ressources, et peut-être une redistribution plus équitable des richesses. Surtout en ce qui concerne la valeur culturelle de non-usage de la connaissance qui favorise la croissance de toutes les sociétés, et celle des générations futures.

Le propriétaire accorde **4 libertés** et **1 obligation** aux utilisateurs :

- La liberté d’usage
- La liberté de copie
- La liberté de modification
- La liberté de diffuser ses modifications

- L’obligation de maintenir la GPL sur ses dérivés.

Ne révoquant pas directement le droit de propriété, mais l’utilisant subversivement, le mouvement est nommé *copyleft*, narguant le terme *copyright*.

Pour les tenants du « copyleft », nous assistons aujourd’hui à un contrôle de plus en plus serré du développement de la connaissance, donc du capital cognitif, pour le profit de quelques grands propriétaires. Il s’ensuit alors une perte de jouissance collective à cause de prix trop élevés dictés par des monopoles, et d’une réduction des possibilités d’externalités positives, c’est-à-dire de la création de valeur qui est partagée indirectement avec le reste de la société par la circulation d’innovations et de connaissances. L’attitude protectionniste de grandes compagnies pour maximiser les profits engendre un ralentissement du progrès et une menace à la liberté comme en témoignent certains abus dans le cas du brevetage du vivant et des compagnies pharmaceutiques : en empêchant des chercheurs d’utiliser des produits brevetés pour créer d’autres innovations pharmaceutiques, qui feraient avancer la science en matière de cancer par exemple; ou encore, en interdisant la fabrication de médicaments génériques à faibles coûts, qui pourraient éradiquer des maladies pandémiques dans des pays en développement (Ettighoffer, 2008).

Si le copyleft propose une ouverture radicale des droits de propriété intellectuelle, en considérant la production de savoir comme un bien commun, les licences Creative Commons, quant à elles, s’opposent de manière plus nuancée au copyright

traditionnel. Jetons maintenant un regard sur ces licences qui offrent une gradation stratégique dans l'ouverture en conservant certains droits et en libérant d'autres.

1.4 Les licences libres et Creative Commons, économie des biens semi-communs.

Le copyleft, né dans les années 80 pour la défense des logiciels libres a beaucoup évolué. Aujourd'hui, le concept est utilisé sous diverses déclinaisons plus ou moins radicales par les artistes, notamment par les licences Creative Commons. Plusieurs personnalités et artistes de carrière et de réputation internationale utilisent maintenant cet outil en offrant gratuitement leurs œuvres. C'est le cas entre autres de Gilberto Gil, musicien et ancien ministre de la Culture du Brésil, qui en fait la promotion. Ainsi que du juriste Lawrence Lessig, fondateur du cadre légal de Creative Commons, qui défend la simplicité et l'application généralisée du modèle. L'OMPI a elle-même reconnu la valeur sociale et créative des licences libres à travers la Déclaration de Genève en 2004 sur l'avenir de l'OMPI, présidée justement par le Brésil de Lula.¹⁹

La SOCAN (Société canadienne des auteurs et des compositeurs), par contre, soutient que les licences Creative Commons sont un piège duquel on ne peut sortir si on y adhère, qu'elles ne rapportent pas d'argent aux créateurs, qu'elles diminuent la valeur potentielle de l'œuvre. Les licences Creative Commons peuvent entrer en conflit avec d'autres contrats de gestion de droits d'auteurs ou d'édition et devenir très complexes sur le plan légal dans des contextes internationaux. La SOCAN décourage ses membres d'y adhérer.²⁰ Expriment très bien la réticence des institutions établies à

¹⁹ Electronic Frontier foundation, «WIPO Announces Plans to Support Public Domain, Open Source.» <http://www.eff.org/press/archives/2004/10/04-2> (16 janvier 2011)

²⁰ James, Steven. «Your Copyrights and the Creative Commons», SOCAN, 2009. Extrait de : James, Steven from Picture use does not sit pretty: Virgin Mobile and Creative Commons are in the frame over picture rights for user-generated content from Copyright World Issue #175, November 2007. http://www.socan.ca/jsp/en/pub/music_creators/creativecommons.jsp?printable=Y (16 janvier 2011)

entériner les modèles ouverts de gestion des droits d'auteur, bien que certains de ses membres les utilisent. La SAC (Songwriters Association of Canada) a d'ailleurs déclaré en décembre 2011 qu'elle était favorable au partage de fichiers sur internet et à l'ouverture des licences plutôt que des mesures répressives préconisées par l'industrie qui sont censée protéger ses membres.²¹

Dans cette position pour le bien semi-commun, un élément du problème subsiste, celui du travail et de la rémunération des artistes. Les licences Creative Commons proposent une approche de quasi bien commun, à mi-chemin entre le copyright et le copyleft. Elles développent un modèle qui garde « certains droits réservés ». Cela permet d'inciter les créateurs, mais aussi de libérer la diffusion des œuvres (Lessig, 2005).

Les licences Creative Commons offrent un détail sur les libertés accordées à l'utilisateur.²² La reconnaissance de la paternité (BY) de l'auteur est obligatoire. Ceux qui utilisent l'œuvre doivent donner le crédit à l'auteur de la manière prescrite par ce dernier. De plus, l'attribution ne doit pas suggérer que l'auteur puisse être responsable de l'utilisation faite par autrui de son œuvre. L'utilisation non commerciale (NC) de l'œuvre autorise la collectivité à utiliser l'œuvre, la modifier, la diffuser ou la reproduire. L'utilisateur doit demander une permission s'il veut tirer un bénéfice commercial de cet usage. L'auteur peut exiger que la licence de l'œuvre soit partagée à l'identique (SA). Si l'auteur autorise les modifications, alors tout dérivé de l'œuvre originale devra être publié sous les mêmes conditions de licence que l'œuvre originale. En outre, l'auteur peut décider de ne pas accepter que son œuvre soit utilisée pour créer des œuvres dérivées de l'originale (ND), il exigera alors une permission pour toute modification, adaptation, traduction ou tout remix de son

²¹ Torrent Freak, «Canadian Songwriters Want to Legalize File-Sharing.» http://torrentfreak.com/canadian-songwriters-want-to-legalize-file-sharing-111206/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Torrentfreak+%28Torrentfreak%29&utm_content=Google+Feedfetcher (6 décembre 2011)

²² <http://creativecommons.fr/licences/les-6-licences/>

œuvre. Les différentes combinaisons de ces libertés et obligations se déclinent en six licences plus ou moins ouvertes.

FIGURE 1.2 : Les six licences Creative Commons²³

Paternité (BY)			
Paternité (BY) Pas de modification (ND)			
Paternité (BY) Pas d'utilisation commerciale (NC) Pas de modification (ND)			
Paternité (BY) Pas d'utilisation commerciale (NC)			
Paternité (BY) Pas d'utilisation commerciale (NC) Partage à l'identique (SA)			
Paternité (BY) Partage à l'identique (SA)			

« **Paternité (BY)** : Le titulaire des droits autorise toute exploitation de l'œuvre, y compris à des fins commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, dont la distribution est également autorisée sans restriction, à

²³ <http://creativecommons.fr/licences/les-6-licences/>

condition de l'attribuer à son l'auteur en citant son nom. Cette licence est recommandée pour la diffusion et l'utilisation maximale des œuvres.

Paternité + Pas de modification (BY ND) : Le titulaire des droits autorise toute utilisation de l'œuvre originale (y compris à des fins commerciales), mais n'autorise pas la création d'œuvres dérivées.

Paternité + Pas d'utilisation commerciale + Pas de modification (BY NC ND) : Le titulaire des droits autorise l'utilisation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, mais n'autorise pas la création d'œuvres dérivées.

Paternité + Pas d'utilisation commerciale (BY NC) : le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'il ne s'agisse pas d'une utilisation commerciale (les utilisations commerciales restant soumises à son autorisation).

Paternité + Pas d'utilisation commerciale + Partage à l'identique (BY NC SA) : 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.

Paternité + Partage à l'identique (BY SA) : Le titulaire des droits autorise toute utilisation de l'œuvre originale (y compris à des fins 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. Cette licence est souvent comparée aux licences "copyleft" des logiciels libres. C'est la licence utilisée par Wikipedia. »²⁴

Cependant, il est important de rappeler qu'une licence copyleft, tout comme les licences Creative Commons BY, BY ND et BY SA n'impliquent pas automatiquement la gratuité. Même si le concept suggère la liberté de circulation, et qu'il est pratiquement impossible d'empêcher la concurrence gratuite, l'objet copyleft peut être vendu. En outre, le créateur ne cède pas nécessairement tous ses droits. Il conserve souvent des droits de paternité et des droits moraux. Les licences ouvertes et Creative Commons règlent habituellement les termes de l'utilisation commerciale des œuvres et leur reproduction. De plus, il existe des modèles d'affaires basés sur la libération des droits de propriété intellectuelle et sur la gratuité, dans lesquels la

²⁴ <http://creativecommons.fr/licences/les-6-licences/>

rémunération se fait par la vente de produit dérivés et connexes (Bach et al, 2011). D'où l'importance de coupler les licences Creative Commons avec un modèle d'affaires adéquat. Dans la prochaine section, nous discutons justement de la question de la gestion des droits de propriété intellectuelle et de l'ouverture des modèles d'affaires.

1.5 Modèles d'affaires et ouverture

Au-delà des dimensions philosophiques, éthiques et politiques associées à l'utilisation de licences ouvertes, une question qui nous préoccupe est celle des raisons économiques qui amène une organisation à opter pour de telles licences. Dans la recherche en management de la créativité et de l'innovation, plusieurs auteurs relèvent l'existence de différents modèles d'affaires valorisant la libération des droits de propriété intellectuelle pour des fins de développement économique. En production, en recherches et développements ou en amélioration de processus, par exemple.

Chesbrough étudie le modèle d'affaires en innovation ouverte : « Open Innovation » (Chesbrough, 2003). Il soutient que le contexte d'accélération du développement technologique peut permettre à une firme de rester concurrentielle si elle adopte un modèle d'affaires ouvert. Il s'agit d'un management de la créativité qui ne se résume plus à l'utilisation et à la valorisation des compétences et des connaissances qui sont contenues à l'intérieur de l'organisation, mais qui reste à l'affût de l'environnement. Il importe à la firme de garder une certaine perméabilité aux idées et aux innovations qui existent à l'extérieur de l'organisation. Il insiste sur le rôle stratégique des droits de propriété intellectuelle dans un tel contexte. La recherche et développement interne à la firme peut aboutir sur un brevet qui sera octroyé en licence, et ainsi devenir une source de revenus. À l'inverse, l'adoption de brevet provenant de la R&D externe peut permettre à une firme de capturer la valeur d'une technologie dormante en économisant temps et argent. Elle profite donc de l'innovation des autres firmes.

Quoi qu'il en soit, ce modèle est construit autour d'une appropriation qui reste relativement fermée, permettant une utilisation commerciale de licences dans un marché de la propriété intellectuelle. Ce marché est pourtant inefficace selon certains critiques (Ayerbe et Chanal, 2011 ; Penin, 2008). En effet, le marché de la propriété intellectuelle est un marché d'intermédiaires, éditeurs ou courtiers, dans le cas de brevets, qui souffre d'une grave asymétrie d'information (Ayerbe et Chanal, 2011). L'inventeur est le seul à détenir les secrets de l'innovation qu'il crée; le courtier s'en trouve donc en quelque sorte le traducteur pour le transfert vers l'industrie. Or, la nature même d'un brevet étant intangible, il constitue en réalité une potentialité de produit tant qu'il n'est pas transformé en technologie effective. De ce fait, il est pratiquement impossible de déterminer la valeur d'échange satisfaisante d'un brevet, il s'agit plutôt d'un pari. De surcroît, les brevets qui se retrouvent sur le marché sont fort probablement ceux que les entreprises ont refusé d'exploiter pour elles-mêmes, ce qui met en doute leur intérêt pour d'autres entreprises (Ayerbe et Chanal, 2011).

Ces critiques du modèle de Chesbrough concluent que le modèle en question ne profite pas réellement de sa qualité d'ouverture. Il reste en fait fermé sur un marché de droit de propriété, et bien que les firmes qui détiennent ces droits ont des relations commerciales ou développent des partenariats, elles demeurent dans une logique d'appropriation qui exclue une large part de la communauté; tant dans le processus d'innovation que dans son exploitation. Ils suggèrent donc qu'un modèle réellement ouvert actualiserait son utilisation des droits de propriété intellectuelle par une licence réellement ouverte. Licence ouverte qui, comme nous l'avons vu dans l'exemple de l'Open Source, tient rôle de protection de la création en assurant que les connaissances futures qui seront développées sur la base de cette innovation resteront disponibles sans discrimination, en demeurant ouvertes.

Pénin (2008), identifie trois conditions essentielles pour qu'un modèle soit réellement ouvert : la firme doit volontairement libérer le savoir qu'elle produit; ce savoir doit être disponible et accessible aux intéressés; et, il y a des interactions dynamiques entre les différentes parties prenantes qui participent à l'enrichissement et à l'amélioration de ce savoir de base. De plus, comme le rappellent Ayerbe et Chanal

(2011), la licence ouverte constitue une protection légale pour le créateur et pour les utilisateurs. C'est donc « l'utilisation commerciale de l'innovation ouverte qui sera prévue par les termes de la licence. »²⁵ C'est ce que tentent de résoudre les licences Creative Commons.

Pénin (2010) pousse encore la réflexion lorsqu'il étudie le cas des organismes publics de recherche. Il formule ici une critique du Bayh-Dole Act voté aux États-Unis en 1980. Cette loi autorise les universités à devenir propriétaire des brevets de leurs découvertes, et à octroyer des droits d'exploitation de celles-ci malgré qu'elles soient financées par l'État. Il souligne que l'émission de brevets pour les organismes publics de recherche peut nuire aux objectifs économiques de ceux-ci. Ces organismes ont comme mission, de par leur financement public, de chercher à contribuer au bien collectif. Il remarque que le brevetage effréné peut finalement laisser sur les tablettes des inventions et des travaux académiques qui auraient avantage à être transférés vers la société. Les brevets peuvent nuire à la construction de connaissances et d'innovation, et ralentir la diffusion de celles-ci.

Il suggère que dans certaines situations, une licence ouverte permet de faire profiter les universités d'un meilleur contrôle sur la recherche fondamentale, et une meilleure concordance avec les besoins de la société. Pour ce faire, il propose un modèle dans lequel l'octroi de licence s'adapte à la nature de l'invention et aux contextes technologique et concurrentiel. Les licences ouvertes dans la recherche académique seraient donc favorables dans les situations où l'invention est générique et mature; lorsque la technologie nécessaire à son exploitation est spécialisée et complexe, et que le progrès est rapide dans le domaine; dans un marché de taille importante avec une faible concurrence (Pénin, 2010).

Nous pensons cependant que ces approches de modèles d'affaires s'adaptent dans une réalité qui est celle de l'innovation de produit. Donc celle d'un objet qui entre, une fois la R&D complétée ou suffisamment avancée, dans un cycle économique

²⁵ Ayerbe et Chanal (2011), p.112

traditionnel; et donc, que la quête innovante est orientée vers un objectif plus ou moins commercial, et est légèrement institutionnalisée.

Or, dans le domaine des arts, le paradoxe entre l'aspect artistique de création pure, et celui de la commercialisation est patent. Le défi est donc de conserver un terrain fertile à la créativité tout en assurant un contexte économique viable. Il nous importe donc ici de nous attarder aux communautés créatives marginales qui sont aux prises avec cette double contrainte.

1.6 Modèles ouverts et communautés créatives

L'image de l'artiste romantique, génie solitaire du processus créatif n'est plus d'actualité dans ce qu'on appelle les industries créatives. Le processus de création est plutôt entendu comme le travail collectif d'une foule de parties prenantes qu'on nomme communauté créative (Bach et al, 2011). Il ne s'agit donc pas du produit d'un seul individu (même si un nom est souvent associé à l'image), mais de plusieurs musiciens, auteurs, arrangeurs, réalisateurs, concepteurs, etc. qui font une chanson, un film ou un jeu vidéo. De plus, en amont de l'œuvre créée, il existe tout un univers de création qui est un ensemble complexe d'interrelations et de coordination très abstrait. Cet underground se comporte tel un magma en fusion constante, duquel jaillit des explosions de manière imprévisible. Ces caractéristiques des industries créatives demandent de repenser la gestion de la propriété intellectuelle particulièrement dans les phases d'incubation et d'émergence. Or, les firmes créatives dépendent de cette masse informe et doivent s'y intéresser; et bien que les firmes demandent une protection serrée des droits, elles doivent pourtant laisser respirer les communautés créatives en tolérant une ouverture de ces droits (Bach et al, 2011).

Les modèles d'ouverture des droits de propriété intellectuelle ont été largement étudiés dans les industries créatives, notamment dans celle du jeu vidéo (Gandia et al, 2011; Bach et al, 2011). On remarque que, pour les studios indépendants, l'ouverture des licences permet un foisonnement dans la communauté créative. En choisissant un

canal de communication comme internet, plutôt que les jeux de console, les petits studios économisent beaucoup et créent une relation avec les communautés d'utilisateurs. La participation des utilisateurs contribue donc à la création de valeur d'un jeu, ou d'une compagnie. Ce type de brainstorming généralisé permet aux studios émergents de conserver leur indépendance et leur liberté éditoriale dans la création, palliant une dépendance aux ressources et un manque de capacité financière. Grâce à la collaboration dans un modèle ouvert, ces types de studios peuvent récupérer les bénéfices tirés des droits de propriété intellectuelle en cas de succès. Ces droits étant partagés entre les parties prenantes, plutôt que centralisés chez un éditeur qui peut aussi agir comme censeur dans le contenu (Gandia et al, 2011). Ce faisant, un modèle d'ouverture dans la gestion des droits de propriété intellectuelle favorise la créativité et l'émergence d'innovations.

En musique, le rôle de communautés créatives marginal est essentiel dans la création de nouvelles idées, de nouveaux styles (Bach et al, 2011). S'il est possible de s'approprier une chanson ou un album, ou même une mise en scène de spectacle, il est impossible de détenir un droit de propriété sur un rythme, une gamme ou un style musical. L'underground, comme une indéfinissable force de création, joue avec ces concepts abstraits. Il met en contact des acteurs qui s'influencent et se copient dans un exercice très complexe de collaborations informelles. Jusqu'à ce qu'émerge un nouveau langage compris par une communauté qui donnera naissance à un style, avec des œuvres attribuables à des créateurs.

Avec les possibilités de communication numériques, on voit donc émerger dans l'industrie de la musique, à l'instar du jeu vidéo, des joueurs autonomes qui s'affranchissent de la relation de dépendance aux ressources financières et de l'emprise éditoriale des firmes de production. Ces acteurs peuvent choisir, lorsqu'ils apparaissent sur un marché, de reproduire le modèle traditionnel du copyright, en protégeant leurs œuvres pour les rendre exclusives ou rivales. La revalorisation du disque par exemple, par l'esthétique de la pochette, des éditions limitées ou personnalisées, peut être une stratégie de capture de la valeur; tout comme de

s'assurer de vendre les pièces sur des sites payants et protégés par des serrures électroniques (Bach et al, 2011).

Ils peuvent aussi opter pour une stratégie qui met de l'avant le développement de produits dérivés et de services connexes. Le spectacle est l'exemple phare de la façon dont les artistes valorisent leur musique et capitalisent sur leur image. Miser sur les droits d'édition et faire fructifier l'œuvre sur d'autres plateformes comme le cinéma ou la publicité est aussi un moyen de dériver le produit central vers de nouvelles sources de revenus (Bach et al, 2011).

Finalement, ils peuvent choisir de déposer leurs œuvres sous licences Creative Commons, et de les offrir gratuitement. Dans ce cas, le financement et les sources de revenus semblent être ailleurs, et la création de valeur met l'accent sur l'enrichissement d'une communauté créative, incluant les fans, et de partenariats stratégiques autant dans la création que dans la diffusion (Bach et al, 2011).

Ce qui nous intéresse ici est la création artistique, non pas strictement dans un but de commercialiser une œuvre, mais aussi dans son abstraction identitaire et symbolique. Comme nous l'avons soulevé précédemment, la musique devient un produit de plus en plus dématérialisé, non exclusif et non rival grâce aux plateformes web. De plus, des communautés créatives indépendantes, pour lesquelles un modèle ouvert est favorable continuent à vivre et à prendre de l'expansion. Comment alors rendre opérationnel et viable un modèle économique qui tient compte de ces paramètres de droit d'auteurs ouverts et de gratuité?

1.7 Conclusion

Nous avons jusqu'à présent expliqué la logique du copyright dans l'économie de la connaissance et les limites de cette logique dans le contexte de l'utilisation généralisée des nouvelles technologies par la collectivité. L'accès pour tous à l'internet a profondément changé les habitudes de consommation de la culture. Il a,

en outre, modifié substantiellement les pratiques de production et de diffusion de biens culturels, de sorte que l'offre de contenu numérique défie les façons traditionnelles de faire fonctionner cette économie.

En réaction, l'industrie demande un contrôle plus serré des réseaux d'échanges qui détournent une partie de la valeur qu'elle ne peut plus capturer. D'un autre côté, certains acteurs émergents suggèrent une déréglementation et plus de liberté pour les utilisateurs d'internet, au nom du partage de la connaissance. Les licences ouvertes de droits d'auteur viennent donc remettre en question le modèle économique traditionnel basé sur le copyright.

Entre l'ouverture radicale du copyleft et la protection du copyright, il existe les licences Creative Commons qui gardent certains droits réservés et en libère une partie. Ces licences conservent l'aspect d'incitatif économique à la création, tout en favorisant la diffusion et le partage des idées. L'intérêt de ces licences est, entre autres, d'encadrer l'utilisation commerciale des œuvres. Il est ainsi pertinent d'observer la gestion qu'on fait des droits de propriété intellectuelle dans le cadre de modèle d'affaires ouvert.

Notre intérêt particulier porte sur les communautés créatives émergentes qui expérimentent de nouveaux modèles d'affaires cherchant à s'adapter à la réalité actuelle de l'ère numérique et à profiter de ce nouveau contexte. Dans le prochain chapitre, nous détaillerons l'appareil théorique que nous utiliserons pour analyser le fonctionnement d'un modèle d'affaires émergent qui s'appuie sur l'offre gratuite de musique et la gestion ouverte des droits d'auteurs.

2 Cadre d'analyse

Introduction

Question de recherche : Comment rendre opérationnel et viable un modèle économique qui tient compte de paramètres de droits d'auteur ouverts et de gratuité?

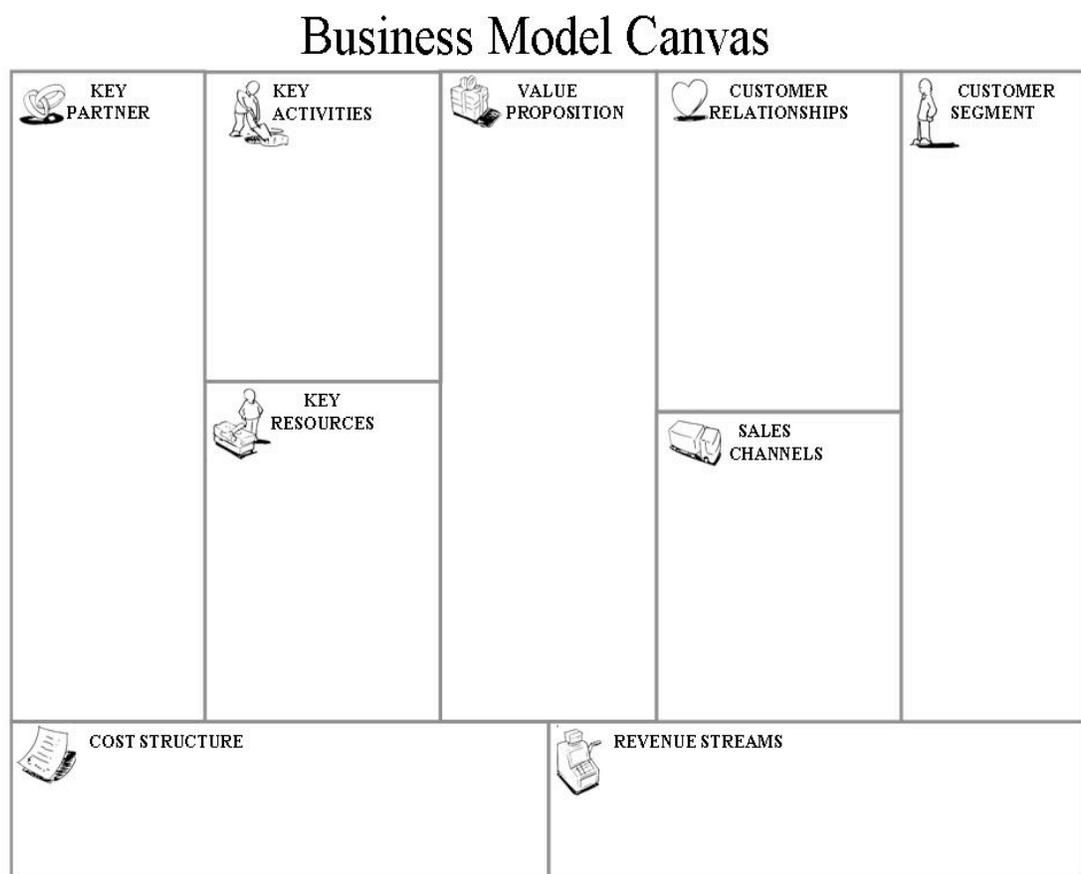
Pour tenter de répondre à cette question, nous utiliserons un cadre d'analyse qui a été conçu par Osterwalder et Pigneur (2010) dans l'ouvrage *Business Model Generation*. Il s'agit d'un modèle décomposé en blocs, qui est en fait un véritable générateur de modèles économiques nouveaux. Un modèle devient donc adapté aux caractéristiques et à l'importance que prennent lesdits blocs dans les activités d'une organisation, ainsi que dans l'écosystème de cette organisation. Nous pensons pouvoir ainsi faire émerger un modèle d'affaires qui nous permettrait de décrire et d'expliquer les particularités du fonctionnement de la réalité d'une organisation artistique du type qui nous intéresse.

Osterwalder et Pigneur définissent ainsi le Business Model : « A Business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value »²⁶. Ils décomposent le modèle d'affaires en neuf blocs qui entrent en relation d'interdépendance dans le cycle de production selon quatre zones : les consommateurs, l'offre, les infrastructures et la viabilité financière. Il s'agit du segment de marché, de la proposition de valeur, des canaux, de la relation avec les consommateurs, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et les coûts structurels (Osterwalder et Pigneur, 2010). Une compréhension et une manipulation judicieuse de ces blocs équilibrent les points sur lesquels mettre l'accent, et le sens qu'ils prennent dans les activités d'une

²⁶ Osterwalder et Pigneur, p.14

organisation. Une réflexion judicieuse permet éventuellement d'élaborer une stratégie conséquente.

FIGURE 2.1 : Canevas de modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur.



Bloc 1 : segment de marché

Le premier bloc est le segment de marché. Il s'agit de déterminer pour qui l'organisation crée de la valeur. Dans une perspective de marché, cette caractéristique peut être le cœur de la réflexion sur la construction d'un business model. Différentes façons de définir un marché de consommateurs se présentent aux organisations. Que ce soit un marché de masse, s'adressant à tous, ou segmenté, visant une ou plusieurs catégories de consommateurs, une organisation peut décider de proposer un produit qui s'adapte à sa clientèle (Osterwalder et Pigneur, 2010).

En musique, la question est délicate. Une approche marché demande de subordonner la création aux goûts d'un public cible. D'un autre côté, la création pure d'une œuvre nouvelle s'adresse a priori à tous, et trouve sa niche parmi les publics qui en prennent connaissance si ceux-ci choisissent de vivre l'expérience proposée par l'artiste (Colbert, 2007). Ce positionnement est donc crucial et déterminant dans le système du modèle d'affaires, et a un impact majeur sur la proposition de valeur.

FIGURE 2.2 : Segments de marché



Bloc 2 : Proposition de valeur

Le deuxième bloc est la proposition de valeur. Il s'agit ici de définir quels sont les produits ou les services qui sont offerts aux consommateurs visés. Un produit peut se définir comme « un ensemble de bénéfices perçus par le consommateur »²⁷ Ce qui crée de la valeur pour le segment de marché peut être quantitatif comme le prix ou le temps gagné; ou qualitatif, telles l'image ou l'expérience. Dans le cas de biens culturels, on distingue quatre composantes : le produit artistique, qui est l'œuvre elle-même; les produits dérivés, comme les t-shirts souvenirs ou les affiches; les services connexes, tels le restaurant d'un théâtre ou le bar d'une salle de spectacle; et la valeur expérientielle de la consommation de biens culturels, stimulation intellectuelle, expérience émotionnelle, partage d'un moment entre amis ou représentation sociale.

La réflexion est importante dans ce bloc à savoir ce qui est offert réellement pour répondre à la demande du segment de marché. À l'inverse, une approche produit exige de porter une attention antécédente sur ce qui est offert, pour ensuite trouver à qui le produit ou le service convient. (Colbert, 2007)

La dernière situation est courante en art. Tel que mentionné plus haut, il arrive souvent qu'un créateur produise une œuvre sans tenir compte d'un public cible. Le choix d'une stratégie qui tient compte du marché et du produit artistique est donc au cœur même d'un modèle économique en musique. De plus, la valeur créée par la musique est hautement abstraite si on exclu l'objet « disque » qui tend à disparaître, bien que certaines initiatives ou certains effets de modes tentent de le conserver ou même de ranimer comme c'est le cas du disque vinyle. C'est du même coup le développement du produit dérivé ou du produit connexe qui fleurit. Mais pour une grande part, il s'agit de l'expérience subjective d'être en contact avec l'œuvre musical, de l'entendre qui crée de la valeur chez les amateurs. L'accès aux plateformes web en dématérialisant la musique questionne la définition même de l'objet qui crée de la valeur.

²⁷ Colbert, p.52

FIGURE 2.3 : Proposition de valeur



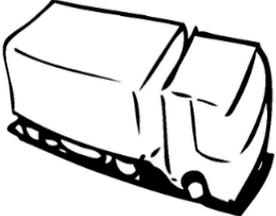
Bloc 3 : Canaux de distribution et de communication

Le troisième bloc rassemble les canaux de distribution et de communication qui permettent à l'organisation d'atteindre le marché auquel il s'adresse. Ces circuits peuvent être directs, donc sans intermédiaires entre le producteur et le consommateur, comme c'est le cas de ventes sur internet. Ils peuvent aussi être indirects, impliquant alors des partenaires, des distributeurs ou des détaillants. Osterwalder et Pigneur distinguent cinq phases constituant le circuit de distribution : « Awareness », attirer l'attention des consommateurs sur l'offre; « Evaluation », donner les outils au client afin qu'il puisse évaluer le produit; « Purchase », comment permettre au client de se procurer le produit; « Delivery », par quels moyens l'organisation livre-t-elle le produit; et, « After sales », comment assurer le service après-vente auprès des consommateurs (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Nous avons parlé dans le chapitre précédent des importants coûts de transaction liés à la production d'un album de musique. Ces coûts sont associés aux fonctions de soutien de certains intermédiaires, notamment sur la prise de risque et la recherche. Il convient aussi de mentionner l'importance d'autres intermédiaires dans la distribution, qui assument des fonctions commerciales, l'achat et la promotion, par exemple; et logistiques, comme l'entreposage, les ajustements de stock ou le transport (Colbert, 2007). Nous remarquons donc l'existence d'un circuit très long dans l'industrie du disque, qui peut s'étendre d'un artiste à un agent, du producteur au distributeur, jusqu'au détaillant avant d'atteindre le consommateur. Cependant, avec des modèles d'affaire web, on peut configurer un circuit de distribution direct. Le producteur met sa musique en ligne, et le consommateur la télécharge comme bon lui semble. Un canal direct élimine une bonne partie des frais de transaction liée aux fonctions logistiques de la distribution en dématérialisant le disque.

FIGURE 2.4 : Canaux de distribution et de communication

Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
 How are we reaching them now?
 How are our Channels integrated?
 Which ones work best?
 Which ones are most cost-efficient?
 How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES:

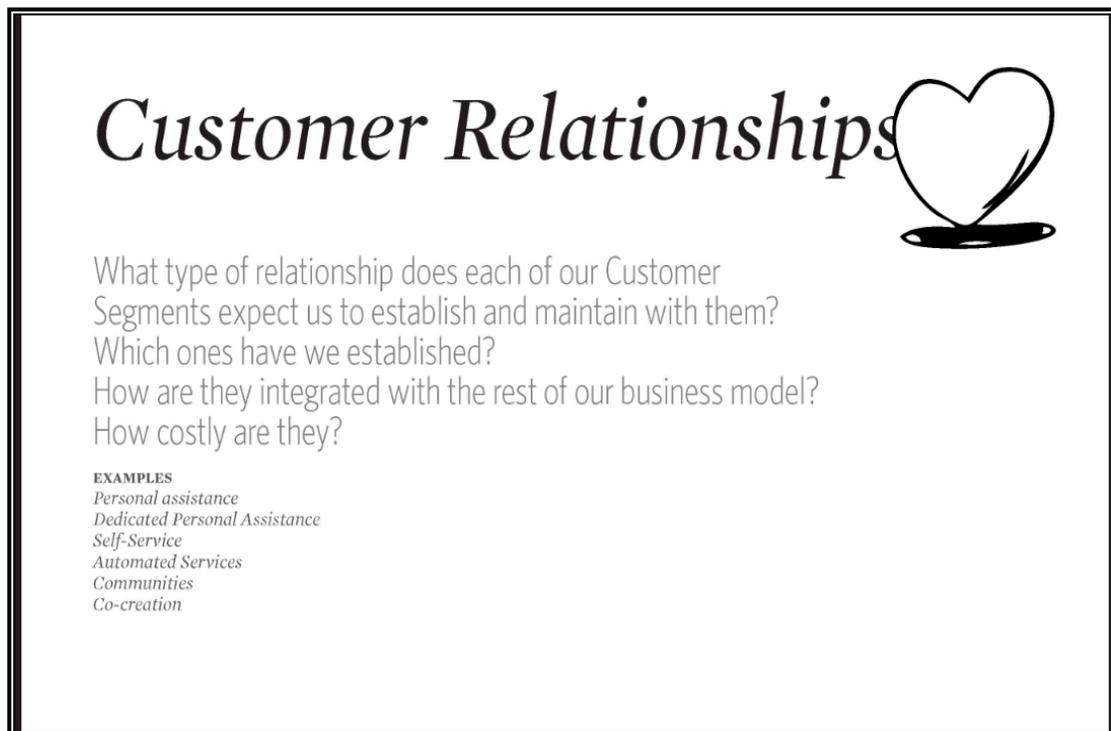
1. *Awareness*
How do we raise awareness about our company's products and services?
2. *Evaluation*
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. *Purchase*
How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. *Delivery*
How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. *After sales*
How do we provide post-purchase customer support?

Bloc 4 : Relation avec les consommateurs

Le quatrième bloc concerne la relation entretenue avec les clients. Osterwalder et Pigneur insistent sur l'importance de ce bloc pour l'acquisition de nouveaux clients, la rétention de clients ou l'augmentation des ventes. Que ce soit par assistance personnalisée, services automatisés, autonomie ou esprit de communauté, il est nécessaire de développer une relation appropriée pour chaque segment de marché visé (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Plus que dans tout autre domaine, la relation avec le public est primordiale en art, particulièrement à cause du phénomène d'émulation. L'esprit de communauté est essentiel dans une telle dynamique relationnelle. Une relation d'identification peut aussi être entretenue avec des vedettes, il y a donc toute une gestion de l'image et de relation publique et médiatique qui doit être considérée. Dans une certaine mesure, autant que l'œuvre, l'artiste lui-même est le produit qui crée la valeur chez le consommateur. Par ailleurs, l'interface numérique étant de plus en plus populaire, on pourra observer l'importance que prend l'autonomie du consommateur de musique numérique qui choisit à la carte selon ses goûts, et la communication quasi personnalisée que peuvent devenir les plateformes internet telles les forums et les blogues.

FIGURE 2.5 : Relation avec les consommateurs



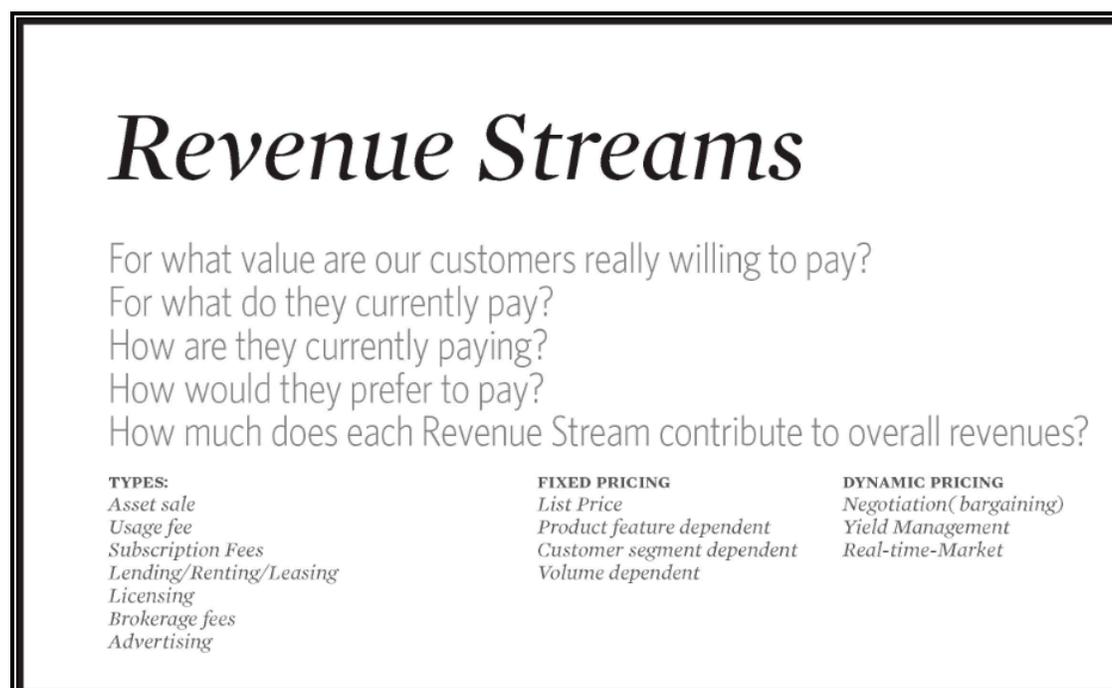
Bloc 5 : Les revenus

Le cinquième bloc est celui des revenus de l'organisation. Il s'agit maintenant de tenir compte des différentes sources de revenus qui font rouler l'organisation. Les revenus provenant de ventes aux clients, mais aussi les revenus récurrents dépendant du type d'organisation et de ses activités. Les auteurs détaillent plusieurs sources de revenus potentiels dont les ventes de biens, les frais d'utilisation d'un service, les frais d'abonnement ou d'inscription, la location de biens ou de services, les frais de licences pour l'utilisation de brevets ou d'œuvres protégées les frais de courtage dans le cas d'intermédiaires ou de commissions, et les revenus publicitaires. Chacune des sources de revenus demande de réfléchir à une stratégie de prix adéquate. Celle-ci peut être déterminée selon des variables fixes (Fixed Menu Pricing), ou encore modulable selon les variations du marché (Dynamic Pricing), mais doit être cohérente

avec les différentes sources de revenus de l'organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Trois caractéristiques concernant la stratégie de prix sont à noter dans le domaine culturel (Colbert, 2007). D'abord l'écémage, qui consiste à introduire un produit sur le marché en demandant un prix élevé. On vend peu d'unité du produit, mais on compense par le prix comme c'est le cas des éditions limitées de disques. Ensuite, une stratégie appelée la pénétration de marché, qui demande de fixer un prix très bas pour vendre le plus possible. On maximise alors les revenus sur la quantité vendue. Cette technique a le défaut de ralentir le remboursement des coûts de production, mais peut permettre un rayonnement de l'image plus rapide. Nous croyons qu'elle peut ainsi contribuer à la création de valeur de l'organisation. Nous en testerons limites en présupposant même que la gratuité dans un modèle d'affaire web peut être comprise comme une stratégie de pénétration. Finalement, le prix de prestige est aussi courant en art. On considère alors la production culturelle comme un produit de luxe réservé à une élite qui perçoit un prix élevé comme un indicateur de qualité.

FIGURE 2.6 : Les revenus



Bloc 6 : Les ressources

Le sixième bloc décrit les ressources nécessaires pour faire fonctionner l'organisation. Ces ressources peuvent être possédées ou louées par l'organisation, ou fournies par des partenaires. On y retrouve les actifs physiques, les ressources humaines, le capital financier et le capital intellectuel (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Outre les actifs physiques et les ressources humaines qui sont communes, les défis de gestion des ressources pour les organisations artistiques concernent particulièrement les ressources intellectuelles et financières. Par la gestion des ressources intellectuelles, nous touchons le cœur de nos préoccupations concernant la gestion des droits de propriété intellectuelle, en l'occurrence les droits d'auteur et d'éditions. Par la gestion des ressources financières, nous touchons l'épineuse question du financement de la production artistique et le paradoxe éthique de la rentabilité économique privé versus la production de biens collectifs.

À cet égard, les organisations culturelles, lorsqu'elles sont comprises comme contribuant au profit collectif, peuvent bénéficier de financement provenant de fondations privées ou autre mécénat. Le don privé est aussi une forme de financement de la culture. Par ailleurs, tout dépendant des cadres politiques et légaux des pays, différents paliers de gouvernements contribuent au développement des organisations artistiques sous forme de subventions, comme c'est le cas au Québec.

FIGURE 2.7 : Les ressources



Bloc 7 : Les activités

Les activités clés de l'organisation constituent le septième bloc. Il importe d'identifier les activités fondamentales qui assurent le succès de l'organisation. Ce sont les activités qui sont nécessaires à accomplir pour atteindre les consommateurs, entretenir une relation avec eux, créer de la valeur par l'offre d'un produit et récolter des revenus, soit les blocs 2 à 5. Osterwalder et Pigneur proposent trois catégories d'activités clés. Les activités de production qui touchent à tout le processus de fabrication d'un bien; la résolution de problèmes qui met l'accent sur des activités comme la formation et le management par exemple; et, les activités de plateformes et de réseaux typiques des modèles d'affaire de vente en ligne (Osterwalder et Pigneur, 2010).

On présume évidemment qu'en musique, une activité essentielle est la création d'œuvres musicales et la conception de spectacles ou d'images vidéo. De telles activités de production sont donc clés. Par ailleurs, la création continue de nouvelles œuvres représente une entreprise à haut risque. Contrairement à la

recherche et développement dans d'autres secteurs, la création ne peut que difficilement et rarement être testé avant d'entrer sur un marché, et les coûts de production doivent être assumés en amont. De plus, le succès est difficilement prévisible et d'une durée limitée. Particulièrement en spectacle vivant où, à part l'opportunité de faire quelques représentations supplémentaires à coûts élevés, une tournée commence et se termine à des dates précises, peut importent les intempéries. On soupçonne donc une grande place accordée aux activités de résolution de problèmes et au management.

La complexité qui caractérise un produit artistique dû à la culture ou aux connaissances particulières nécessaires au consommateur pour avoir accès à une œuvre — surtout pour ce qui concerne les arts d'avant-garde ou « underground » — rend plus difficile les phases « Awareness » et « Evaluation » du bloc 3 dans ces marchés, que dans celui des arts populaires. De plus, un bien artistique est un bien spécialisé pour lequel le consommateur est prêt à fournir un effort pour se le procurer lorsque son choix est fait, mais c'est aussi un risque qu'il prend. Le processus de communication est donc primordial dans les activités d'une organisation artistique. À cet égard, la catégorie d'activités de plateformes et de réseaux occupe une large part.

FIGURE 2.8 : Les activités



Bloc 8 : Les partenaires

En huitième bloc apparaissent les partenaires clés, le réseau qui permet à l'organisation de fonctionner. Développer des partenariats d'affaires est aussi une façon d'optimiser un business model. Il convient donc d'élaborer des alliances judicieuses. Quatre types de partenariats sont évoqués par Osterwalder et Pigneur : l'alliance entre des organisations non concurrentes, l'alliance stratégique entre concurrents, les joint ventures et les partenariats entre acheteurs et fournisseurs. En outre, ils pointent trois grandes motivations qui justifient un partenariat d'affaires. Il s'agit de profiter d'une alliance pour optimiser le modèle et favoriser des économies d'échelle; de réduire les risques et les incertitudes associés à une activité ou un marché; ou encore d'acquérir des ressources ou des compétences particulières qu'on ne retrouve pas à l'intérieur de l'organisation, mais qui sont nécessaires à son fonctionnement (Osterwalder et Pigneur, 2010).

La tendance — comme nous l'avons démontré précédemment pour les gros joueurs de l'industrie — est aux fusions et acquisitions et à l'intégration verticale. Pourtant, dans le domaine du disque indépendant, on remarque des partenariats entre distributeurs et producteurs, comme dans le spectacle on observe des partenariats avec des producteurs, des diffuseurs et des salles. Le partenariat en coproduction entre des organisations non concurrentes peut permettre de réaliser des projets de plus grande envergure ou de créer des événements. De même, des alliances entre artistes concurrents, des collaborations, peuvent aider pour des compétences particulières ou réduire les risques par la notoriété, à la sortie d'un nouveau projet. Par ailleurs, Colbert (2007), souligne l'importance des médias comme partenaire dans le domaine culturel en ce qui a trait à la promotion.

FIGURE 2.9 : Les partenaires



Bloc 9 : Les coûts

Finalement, les coûts viennent en neuvième bloc. Les coûts relatifs au fonctionnement de l'organisation doivent être pris en compte dans la constitution du modèle d'affaires. Les coûts fixes, les coûts variables et les coûts reliés aux économies d'échelles et aux économies de gammes, sont les catégories de coûts structurels que proposent Osterwalder et Pigneur. De plus, l'organisation doit se positionner entre deux grandes stratégies quant à la façon de concevoir son modèle. Soit en étant guidé par la volonté de réduire ses coûts (cost-driven), soit en travaillant à augmenter sa valeur sur le marché (value-driven) (Osterwalder et Pigneur, 2010).

En art, une stratégie « cost-driven » peut être envisagée dans la production d'objets artistiques reproductibles comme c'est le cas du disque ou du livre. Il est possible, dans ces conditions, d'envisager des économies d'échelle ou de gamme. Par contre, en arts d'interprétation ou en spectacles vivants, les coûts de production souvent élevés sont des frais fixes. Une autre notion dont il faut tenir compte dans l'économie des organisations culturelles et artistiques est l'effet de la « loi de Baumol ». Baumol (1967) met en lumière le problème que pose la charge des frais fixes dans une

stratégie de réduction des coûts. Les coûts fixes de production étant en majeure partie des coûts liés aux salaires des artistes et artisans, il est impossible d'augmenter la productivité de l'organisation par de la compression de coûts. Par exemple, on ne peut monter une pièce de théâtre sans le nombre d'acteurs prescrits par le texte; de même, on ne peut jouer plus rapidement un concert de musique pour diminuer les heures de travail. Dans ce contexte, il est souhaitable d'entreprendre une stratégie « value-driven », donc augmenter la valeur perçue, et ainsi toucher à notre cinquième bloc et réfléchir à une stratégie de prix adéquate.²⁸

FIGURE 2.10 : Les coûts



²⁸ Le problème que soulève Baumol entraîne un paradoxe important dans la rémunération des artistes de la scène, qui donne une explication sur l'inévitable appauvrissement de ces travailleurs.

Conclusion

L'agencement des neuf blocs forme donc un canevas sur lequel on peut observer les relations entre les différentes facettes qui constituent le modèle d'affaires. Le côté gauche traite de l'efficacité et de calculs rationnels. Le côté droit est plus qualitatif, on y analyse la relation avec les clients et la perception de ceux-ci sur la valeur créée par l'organisation, faisant appel à des dimensions plus affectives.

Le modèle d'Osterwalder et Pigneur nous paraît l'outil idéal pour répondre à notre question de recherche. Par l'ouverture de ses composantes et sa souplesse, il nous permettra d'observer et de comprendre le fonctionnement d'une organisation émergente qui allie une gestion ouverte des droits de propriété intellectuelle avec la gratuité de sa musique. Nous pourrons alors, au regard des données recueillies sur le terrain, dresser le tableau des éléments qui soutiennent la viabilité et l'opérationnalité d'un tel modèle d'affaires. Dans le chapitre qui suit, nous justifierons le choix du terrain d'étude et de la démarche méthodologique utilisée afin de recueillir les données.

3 Méthodologie

3.1 Stratégie de recherche

3.1.1 Approche qualitative

La recherche entreprise ici est essentiellement qualitative, bien que certaines données quantitatives pourront être considérées si elles sont présentées en appui par les intervenants sollicités pour justifier certains aspects de la logique économique, et du contexte de financement des projets artistiques. Dans ce cas, nous ferons appel à des documents statistiques fournis par l'organisation.

Une approche qualitative nous donnera l'occasion d'accéder à des informations plus subtiles et plus abstraites. Lorsqu'on s'intéresse aux motivations et à la philosophie qui teintent la prise de décision en matière de création, les choix esthétiques comme ceux qui impliquent le processus même de la génération d'idées dans un collectif d'artistes, il va sans dire qu'on recueille d'abord des éléments d'expériences humaines, des impressions, l'expression d'une sensibilité particulière ou de points de vue. Ces données non quantifiables sont riches et profondes, et permettront de mettre au jour les particularités du sujet étudié.

D'un autre côté, l'étude d'un modèle d'affaires demande d'observer des données quantitatives, de comparer des investissements et des revenus, les modes de financement du modèle avec les standards du secteur industriel, afin de réfléchir à sa viabilité dans le contexte économique actuel.

Ainsi, la combinaison de données quantitatives et qualitatives peut créer une synergie, selon le terme d'Eisenhardt (Eisenhardt, 1989). Les données quantitatives pouvant révéler au chercheur des relations entre des éléments qualitatifs qui n'apparaîtraient pas aux yeux de celui-ci, à cause d'une mauvaise impression ou d'un mauvais focus. En outre, elles peuvent venir appuyer ou corroborer des éléments qualitatifs. De même, les données qualitatives répondant mieux aux questions de motivations et de

théories qui sous-tendent les actions, elles peuvent donc faire apparaître des liens qui justifient et consolident la validité des données quantitatives, et inversement.

Quoi qu'il en soit, l'objectif épistémologique de ce mémoire étant d'ordre idéographique, il vise d'abord à décrire un modèle d'affaires novateur et peu connu, et d'expliquer son fonctionnement. Donc, bien que certains arguments quantitatifs soient sollicités pour rationaliser quelques paramètres dudit modèle, il s'agit avant tout d'un objet en mouvement, en adaptation, quasi expérimental que nous observons; la présence de données qualitative sera dominante dans l'ensemble de la recherche. L'analyse des données nous montrera si des tendances se dégagent, et nous permettra de supputer ce qui est généralisable et en quoi, mais loin de nous l'idée d'en faire une prescription universelle.

3.1.2 L'étude de cas

Des diverses stratégies de recherche en sciences sociales que peuvent être l'ethnographie, l'expérimentation, le sondage, l'analyse d'archive, etc., nous avons déterminé que l'étude de cas était la plus pertinente pour répondre à notre question de recherche. Selon Yin, l'étude de cas nous permet de conserver une vision globale ou holistique, donc contextuelle de notre sujet, et ainsi mettre au jour les éléments significatifs d'une réalité particulière (Yin, 1994).

Nous cherchons à comprendre pourquoi certains artistes choisissent des licences Creative Commons plutôt que le Copyright, et comment cela s'intègre dans leur pratique créative et dans leur stratégie de développement. Dans l'introduction de *Case Study Research: Design and Methods*, Robert K. Yin souligne bien la préférence accordée à l'étude de cas pour répondre aux questions qui concernent les raisons et les motivations particulières d'une action, ainsi que la description du fonctionnement de cette action; le « comment » et le « pourquoi » (Yin, 1994). Ces préoccupations ne peuvent être répondues par enquête, sondage ou archives.

Une autre caractéristique justifiant le choix de l'étude de cas est le degré de contrôle du chercheur sur les événements étudiés. L'étude de cas est pertinente lorsque le contrôle du chercheur est limité (Yin, 1994). Il est évident que le contrôle que nous avons sur le processus décisionnel d'artistes qui choisissent un mode de gestion de leurs droits d'auteurs, et les implications que cela encoure dans leurs démarches créatrice et professionnelle est nul. Nous devons donc exclure l'expérimentation de nos outils de recherche, nous sommes loin d'un laboratoire.

Finalement, l'aspect historique peut justifier le choix d'une stratégie basée sur l'étude de cas. Celle-ci se prête particulièrement bien à l'observation de phénomènes contemporains dans un contexte particulier (Yin, 1994). Encore ici, notre sujet est bien ancré dans une réalité contemporaine qui est celle d'une redéfinition des pratiques et des modes de gestion de la propriété intellectuelle en arts, et dans le contexte particulier qu'est celui de la création musicale. Ce qui met de côté les approches historiographiques ou archivistiques.

Une ethnographie aurait certes pu amener des éléments forts intéressants, mais aurait été confrontée à des contraintes de temps et de moyens qui l'auraient rendu irréalisable avec une éthique sérieuse, et donc nuisible au développement de la connaissance.

Eisenhardt (1989) précise que l'étude de cas est d'autant plus appropriée dans une situation où l'état de la recherche en est encore à ses balbutiements. L'idée n'étant donc pas de tester des théories sur des phénomènes connus, mais plutôt de laisser émerger la théorie en la confrontant à la réalité observée, et de cheminer ainsi de manière itérative, dans un esprit plutôt de découverte que de vérification ou d'amélioration de théories existantes (Eisenhardt, 1989).

Dans ce même esprit de découverte, l'étude de cas permet de faire surgir des contradictions, des éléments conflictuels et des questionnements qui fécondent la formulation d'hypothèses, et orientent l'exploration du terrain. Cette approche émergente propre à l'étude de cas amène une dimension explicative d'une

problématique contextuelle favorisant l'émergence de concepts théoriques nouveaux et adaptés à cette réalité (Eisenhardt, 1989).

Notre sujet d'étude étant éminemment actuel et encore peu documenté, une stratégie de recherche construite autour d'une étude de cas semble tout à fait pertinente. De plus, le choix d'utiliser une licence de droits d'auteur Creative Commons étant encore marginal, et se posant en divergence avec la logique dominante du copyright, fait de l'étude de cas une stratégie de recherche adéquate pour mettre au jour les conflits internes et les contradictions qui sous-tendent les tenants et aboutissants d'un modèle d'affaires novateur et inusité.

3.1.3 Le cas unique

Yin (1994), donne trois raisons qui justifient le choix de poursuivre une étude de cas unique. Il doit s'agir soit d'un « cas critique » qui permet de tester une théorie établie et d'en confirmer ou d'en infirmer les fondements, soit d'un « cas révélateur » qui donne accès à une réalité qui était jusque-là inaccessible au chercheur; ou, et c'est notre situation, d'un « cas extrême » ou singulier. Il s'agit alors d'étudier le cas comme un phénomène particulier que nous jugeons rare pour l'instant, et dont la marginalité nourrira richement l'analyse et alimentera les pistes de recherches subséquentes.

C'est dans une optique holistique, c'est-à-dire en considérant le sujet comme un tout, que nous entendons traiter le cas étudié comme unité de mesure. Cela est souhaitable lorsqu'on ne peut subdiviser l'unité de mesure logiquement et qu'elle est elle-même de nature holistique (Yin, 1994). Pour notre recherche, cette optique est préférable parce que nous croyons que le cas explorant les choix d'un artiste dans sa démarche créatrice et professionnelle ne se subdivise pas en sous unités, mais se vit comme un processus global.

Les risques d'une telle approche, que nous prendrons bien garde d'éviter, sont ceux de manquer d'attention à propos de détails spécifiques par excès de concentration sur

d'autres, ou encore de prendre un recul et atteindre un niveau d'abstraction qui empêche la vision claire et la corrélation des données (Yin, 1994). Il faudra donc garder en tête les questions de recherche tout au long de l'étude afin d'éviter les glissements et les égarements qui sont les principaux écueils d'une étude de cas unique et holistique.

Par ailleurs, notre étude de cas unique nous permettra de chercher plus en profondeur que nous ne le laisserait faire une étude de cas multiple, compte tenu du temps, des ressources et des moyens qui nous sont alloués. Par contre, un tel cas pourra très bien s'inscrire dans une future recherche plus élaborée qui étudierait des cas similaires, afin de voir par approche comparative les possibilités de réplique du modèle théorique qui pourrait naître, ainsi que son adaptabilité à de nouveaux contextes.

3.2 Collecte de données

3.2.1 Choix du terrain

Dans le cadre d'une étude de cas unique, le choix du sujet à observer est primordial. En entendant parler du groupe musical Misteur Valaire et de la sortie de leur dernier album *Golden Bombay*, en 2010, l'intérêt s'est fait sentir. D'abord parce que c'est un des seuls groupes d'artistes de cette envergure, à notre connaissance, qui utilise une licence Creative Commons. Ensuite, il s'avère que le groupe a décidé de sortir sa musique exclusivement sur internet, moyennant une contribution volontaire des utilisateurs. On voit donc poindre un modèle d'affaires conçu sur la gratuité.

De plus, il utilise une licence Creative Commons dans sa démarche et un modèle gratuit dans une dynamique intrinsèque, non pas après avoir atteint une très grande notoriété comme l'on fait Radiohead ou Nine Inch Nail. Le groupe n'a pas utilisé le concept pour marquer un coup marketing, mais s'est bel et bien construit autour d'un modèle d'affaires inusité. La popularité croissante de cet électron libre en marge de l'industrie traditionnelle a finalement piqué notre curiosité de chercheur.

Nous avons donc pris contact avec Guillaume Déziel, qui est le gérant du groupe, mais qui est surtout l'idéateur du modèle d'affaire de MV. Il participe à toutes les étapes, suggère et prend les risques qui ont mené jusqu'ici au développement du groupe. Nous avons eu l'occasion de le rencontrer à plusieurs reprises il y a quelques années, et nous savons son implication dans ce projet, son esprit visionnaire et sa connaissance aigüe du milieu. Il est donc apparu comme le candidat idéal pour nous révéler ce qui se cache derrière le groupe Misteur Valaire. Une première rencontre a eu lieu afin de présenter le projet à M. Déziel, qui s'est montré très enthousiaste.

3.2.2 Entretiens ouverts et semi-directifs

Par le choix de l'entretien non directif, on considère que les données recueillies dans une dynamique interpersonnelle seront valides, et éclaireront mieux le problème enquêté qu'une approche simplement quantitative statistique (Daunais, 1992). Cette perspective nous apparaît d'autant plus intéressante dans le cas de projets artistiques si l'on cherche à établir une certaine symétrie entre les différentes positions des acteurs. En effet, cela permet d'obtenir des informations d'un spécialiste sans l'appareil rituel qui l'accompagne, de même, d'un profane avec la crédibilité qui lui est due (Daunais, 1992). En somme, l'entretien non directif donne accès à une réalité à l'échelle humaine. Ce type d'entretien donnera accès à un aspect profond des motivations philosophiques, politiques, ou affectives du sujet dans la prise de décision artistique.

Dans le cas qui nous concerne, et dans l'objectif de trouver des réponses à nos questions de recherche, il sera cependant nécessaire de baliser et d'orienter les entrevues. C'est donc aussi dans une forme semi-dirigée que se tiendront en partie les entretiens. Particulièrement pour ce qui a trait aux aspects plus factuels, techniques et opérationnels du modèle d'affaires. Pour ce faire, une grille d'entrevue a été montée, servant à garder une ligne directrice des points importants à aborder. Ce sont des questions ouvertes qui encouragent le répondant à parler librement et à développer sur les thèmes que nous voulons éclaircir.

En outre, et c'est un reproche adressé aux recherches qualitatives, comme en témoigne Dyer (Dyer, 2006), le problème de la validité est aussi celui de la réfutabilité, ou du moins, celui de la contestabilité d'une affirmation. Celle-ci demande des preuves. C'est certainement une limite de l'approche de collecte de données par entretien. Comment s'assurer d'obtenir les arguments qui prouvent l'assertion d'un sujet? Comment inférer des énoncés tirés d'entretiens, si l'on questionne la fidélité, la précision, la représentativité d'échantillon, etc. ?

Bien qu'une querelle épistémologique fasse rage sur les limites rationnelles d'une telle démarche. Nous faisons confiance à la validité de telles données qualitatives, dans la mesure où la réalité est contextuelle et s'exprime par la voix de ceux qui la vivent. Cela dit, cela s'applique aux sciences sociales, et surtout dans le cas de recherches qui touchent à des valeurs et des représentations symboliques profondément identitaires, ce qui est souvent le cas dans une démarche de création artistique.

Certains écueils sont évidemment à éviter. Notamment dans le choix des sujets interviewés, dans le risque de relation de transfert, d'une position d'autorité ou d'une relation d'aide. Le tout pour le chercheur est de garder à l'esprit ses objectifs de recherche, de développer une approche d'ouverture et d'empathie, un état d'esprit de partage, « l'art d'écouter » (Daunais, 1992).

3.2.3 Données complémentaires

Guillaume Déziel suit avidement ce qui se passe sur la scène de la musique indépendante au Québec et dans le monde, et produit de l'information écrite sur l'état des lieux. Il a documenté énormément la démarche du groupe, soit par articles ou par comptes rendus de communications orales qu'il a faites. De plus, il tient actif un blogue sur le site du groupe, que nous avons consulté abondamment.

3.3 Analyse des données

L'analyse des données requiert d'abord la transcription des entrevues sous forme de verbatims. Ayant ainsi accès aux propos sous forme écrite, il est plus facile de repérer les éléments pertinents et de les mettre en relation afin d'en saisir le sens global. À la lecture des verbatims, nous avons donc procédé à un classement des propos recueillis selon des catégories qui ressortaient fortement. Nous cherchons alors à comprendre ce que veut dire le répondant, mais aussi les contradictions, les conflits et les doutes qui l'animent. La compilation des verbatims se fait au fur et à mesure des entrevues afin de mettre tout de suite le doigt sur les points qui ont été oubliés, les zones d'ombre ou les nouvelles pistes intéressantes qui sont apparues, et mettre l'accent sur ces thèmes lors de l'entrevue suivante.

Au terme de la collecte et du traitement de ces données brutes à travers une grille de lecture qui nous en a donné le sens, nous avons passé le contenu dans le filtre du cadre d'analyse présenté au chapitre précédent. Nous avons fait correspondre des éléments aux blocs du modèle analytique et observé la dynamique relationnelle de ces éléments. Nous avons pu alors mettre en réflexion nos hypothèses quant à la conduite pressentie d'un modèle d'affaires construit sur les licences Creative Commons et la gratuité. Nous avons tiré nos conclusions de la comparaison des résultats obtenus dans notre modèle avec le modèle traditionnel du copyright.

3.4 Limites

L'approche qualitative par entretiens a certaines failles que nous avons déjà soulevées. Notamment en ce qui concerne le niveau de scientificité et de fiabilité des données recueillies par des sujets humains; et bien entendu, du degré d'objectivité que le chercheur est capable d'atteindre dans la collecte et le traitement des données.

Si, comme le souligne Simon (1945) la rationalité est limitée par la somme de l'information et son traitement, Tversky et Kahneman (1986) réduisent la

souveraineté de la rationalité davantage en exposant l'existence de biais cognitifs qui altèrent le jugement rationnel au moment même de l'action. En effet, selon une approche psychologique, ces chercheurs insistent sur le rôle de la perception dans l'analyse rationnelle de la décision.

La réflexion sur la perception et les biais cognitifs s'appuie sur les recherches des psychologues constructivistes. En invoquant Piaget, nous pouvons dire que le sujet qui s'exprime a recours à des schémas cognitifs (Piaget, 1975; Taylor & Crocker, 1981). Ces schémas sont des systèmes de représentation simplifiant les relations entre les personnes et les choses, permettant de formuler des hypothèses rapides dans de nouveaux contextes. Ces hypothèses facilitent la participation d'un individu à tel ou tel contexte social ou en interprétant plus facilement les différentes attitudes et les comportements d'autrui et du monde qui l'entoure. Ces conceptions sont fondées sur l'expérience et la mémoire acquises par l'individu dans des contextes semblables, qui influencent sa façon de réagir, d'entrer en relation avec d'autres personnes et de faire des choix.

Bien que les schémas cognitifs nous permettent de reconnaître et d'interpréter nos relations et nos expériences avec les autres, elles doivent être constamment en état de validation afin de ne pas subir de biais d'interprétation. Ces structures opératives peuvent être en état de déséquilibre cognitif. Dans ce cas, soit le cerveau corrige lui-même la réalité pour qu'elle concorde (l'expérience des cartes de Thomas Khun est éloquente à ce sujet²⁹ : il est impossible de voir le pique rouge ou le cœur noir, notre cerveau compense l'irrégularité), soit, il faut adopter un nouveau schéma cognitif.

Piaget appelle « équilibration », le processus qui permet d'ajuster les schémas à une nouvelle réalité (Piaget, 1975). L'adaptation peut se faire par équilibration simple, en ajustant le schéma existant; ou par équilibration majorante, en produisant dans son esprit de nouveaux schèmes ou en transformant ses préconceptions de façon importante.

²⁹ Dans : Kuhn, T. S. *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion [1962].

Il nous apparaît pertinent d'ajouter cette dimension dans une réflexion sur les limites de la démarche qualitative, dont la collecte de données provient essentiellement de rencontres intersubjectives, car les erreurs d'interprétation qui découlent de biais cognitifs peuvent faire apparaître des interprétations qui semblent bonnes, mais ne le sont pas nécessairement. Que l'on pense aux erreurs fondamentales d'attribution, aux biais égocentriques, aux impressions, aux effets de halo ou de contraste, ou plus simplement aux préjugés et autres stéréotypes, ce sont toutes des erreurs de perception qui voilent la réalité. Ces erreurs peuvent être à l'origine d'interprétations illusoirement rationnelles et sont souvent dues à des schémas cognitifs rigides qui refusent de laisser le chercheur embrasser la réalité de façon plus souple.

4 Présentation des données : L'exemple du groupe Misteur Valaire³⁰

4.1 Présentation du groupe

Le groupe Misteur Valaire (MV) est un collectif de musiciens issus de Sherbrooke, qui œuvrent dans le style électro jazz. Leur musique est donc caractérisée par l'utilisation d'éléments de musique électronique comme l'échantillonnage, les instruments de synthèse, les boîtes à rythmes ou les tables tournantes; mélangé avec des éléments du langage jazz dans les rythmes et dans la façon d'harmoniser, tout comme dans la présence de cuivres et d'éléments acoustiques dans l'instrumentation. Le groupe est constitué de cinq musiciens, et existe depuis 2004. Il est aujourd'hui entouré d'un producteur audio/projectionniste, d'une administratrice et d'un gérant. Ce qui fait huit membres-coproducteurs de MV. MV a produit jusqu'à ce jour trois albums, de manière indépendante sous la bannière de leur propre maison de disques, Mr. Label : Mr. Brian (2006), Friterday Night (2007) et Golden Bombay (2010). Le rôle de gérance mené par Guillaume Déziel dès 2005 — à temps plein à partir de 2010, est déterminant dans le développement du groupe et dans l'élaboration du modèle d'affaire dont il est le porte-étendard au Québec aujourd'hui.

4.2 Le parcours de Guillaume Déziel

Guillaume Déziel a une perception bien personnelle et intuitive de l'industrie de la musique. Celle-ci s'est développée durant quelques années charnières pendant

³⁰ Sauf lorsque mentionné, les citations proviennent d'entrevues personnelles réalisées avec Guillaume Déziel.

lesquelles il a été marqué par le vent de panique qu'a fait souffler internet sur cette industrie, et les changements d'habitudes de consommation de la musique qu'il entraîne dans son sillage.

À ses débuts dans la vie professionnelle, après un Cégep en musique à Sherbrooke, Guillaume s'est trouvé à travailler en 1999-2000 comme relationniste de presse auprès des médias étudiants chez Audiogram. Tout en travaillant pour Audiogram, une maison de disque reconnue, il représentait l'artiste Tomas Jensen en tant que gérant. À cette époque, le but ultime d'un artiste émergent qui engage un gérant était de trouver une maison de disques qui produirait un album et en assurerait la mise en marché. Or, Audiogram ne se montra pas intéressé à signer un contrat de disque avec Jensen, ce qui mit fin au périple de Guillaume dans le monde traditionnel des maisons de disques.

De retour sur le marché du travail, le hasard l'a mené chez Eworldmusic, en 2002. Eworldmusic était une boutique de vente en ligne existant depuis 1998. Ce fut en quelque sorte la révélation pour Déziel du potentiel incommensurable que représente le web. De surcroît, il était formé par une équipe qui voyait tout venir d'avance sur ce terrain, qui était déjà en mode de penser le commerce adapté aux nouvelles technologies.

En 2005, Eworldmusic ferma ses portes. Cependant, un projet particulièrement intéressant fut récupéré de cette fermeture auquel Guillaume Déziel participa. Il s'agit de Postedecoute.ca. Poste d'écoute.ca était une vitrine de streaming (d'écoute en direct) qui regroupait tous les artistes qui avaient des mp3 en vente sur la boutique Eworldmusic. Ironiquement, c'est la compagnie de fabrication Disques RSB qui a repris le catalogue de Postedecoute.ca. Ils ont alors signé des ententes avec des vitrines externes de streaming pour aller déposer les écoutes là où il y a du trafic internet.

Chez Disques RSB, quelques années plus tard, Guillaume fut aussi appelé à travailler sur un autre projet numérique d'envergure, Espace Émergence. À cette époque, il était membre du conseil d'administration de la compagnie indépendante de

distribution Local Distribution affiliée à la SOPREF (La Société pour la promotion de la relève musicale de l'espace francophone), qui fermait ses portes en 2009. Pour empêcher que le catalogue de Local Distribution, un catalogue de musique essentiellement « underground », ne disparaisse dans les nues, l'idée vint donc de l'intégrer dans Espace Émergence. Il s'agissait alors de créer un système de vente par correspondance : le consommateur se rend sur le site, écoute la musique en streaming, l'aime et l'achète. Le fabricant de disques RSB, ayant récupéré l'inventaire de Local Distribution, fait ensuite parvenir les albums par la poste. C'est donc à la fois une vitrine pour la musique nouvelle et un canal plus direct vers les publics.

4.3 Mr. Brian

En 2004, alors que Guillaume est chez Disques RSB (qui rappelons-le est une usine de fabrication de disques physiques), un jeune groupe voyait le jour à Sherbrooke et participait au concours Cégep en spectacle. L'année suivante, Misteur Valaire participait au concours Musique à la rue, et s'illustrait en gagnant des heures de travail en studio. Ce prix leur permit de produire un premier enregistrement de démonstration (démo). Guillaume, qui est le grand frère d'un des membres du groupe, fut rapidement sollicité pour leur venir en aide. Il était bien placé de par son activité professionnelle, mais aussi par les contacts qu'il avait développés.

Ensemble, ils prirent donc la voie traditionnelle de sortir un album physique tiré des enregistrements studio qui avaient été faits. En 2006, l'album Mr. Brian a été produit de manière indépendante, manufacturé par Disques RSB et distribué de façon conventionnelle par Local Distribution. Il a été mis en marché de façon classique avec un lancement de disque, des affiches, une boîte de communication professionnelle, etc. Le jour du lancement, comme c'est souvent le cas pour les groupes émergents, la presse a préféré couvrir un événement culturel d'envergure populaire. Malgré l'effort de mise en marché, la mise au jour du groupe passe dans

l'ombre, MV vend quelques 300 copies en magasin et le projet n'est pas du tout rentable.

Pendant ce temps, en travaillant pour Postedecoute.ca chez RSB, Guillaume constatait de l'intérieur de l'usine que les activités diminuaient d'année en année, que l'inventaire perdait du volume, qu'il y avait de moins en moins d'employés. Il remarquait que lorsque l'usine roulait à plein, c'était pour des commandes de gros noms reconnus, que les nouvelles commandes étaient des reprises, et que la nouveauté se faisait de plus en plus rare. Que malgré les discours de l'industrie et de l'ADISQ en particulier, la crise du disque n'était pas finie!

4.4 Friterday Night

4.4.1 Stratégie virale

C'est donc dans ce contexte que, lorsqu'en 2007 MV s'est présenté avec un deuxième album, Guillaume Déziel questionna intuitivement les raisons de faire un produit physique, de le distribuer en magasin, d'en faire la promotion à grands frais, d'assumer les frais de retour, etc. Pourquoi ne pas le rendre disponible sur le web et regarder comment cela se comporte.

Les jeunes MV, dans leur candeur préservée, décidèrent de faire confiance à Déziel et allèrent de l'avant avec cette idée. C'est ainsi qu'en septembre 2007, ils ont lancé leur album gratuitement sur internet. Ils avaient levé toutes les barrières d'un véritable marketing viral.

« ... en marketing viral, il y a le concept de l'adhérence. Ce qui fait qu'un virus va survivre et contaminer la planète, c'est sa durée de vie. [...] Si t'es en contact avec une chanson que t'aimes pendant une journée et que le lendemain c'est fini, il y a moins de chance que tu sois porteur du virus musical; alors que si tu aimes vraiment

la musique, tu as envie de la partager et de contaminer ton environnement. Il faut que la musique soit collante à toi. »

Entre l'automne 2007 et la fin de 2009, l'album *Friday Night* avait été téléchargé 27 000 fois. Une stratégie de mise en marché virale vise donc à prédisposer l'environnement à la propagation de la musique. Si la musique « colle », elle le fait naturellement dans des segments de marché qui s'autodéterminent empiriquement, et qu'il est possible d'observer dans des foyers de téléchargements.

4.4.2 Géolocalisation

En effet, dans cette relation anonyme avec le public, le téléchargement laisse une trace importante qu'est l'adresse IP. Cette information permet de géolocaliser les téléchargeurs. Par exemple, MV a pu constater que 3000 des téléchargements avaient eu lieu en France, principalement dans la région parisienne. C'est ainsi qu'il devenait intéressant pour eux de développer ce marché qui s'était autodéterminé. Suite à une invitation au Festival de Trouville, ils prirent le risque de partir en France et de produire un spectacle à Paris, dans la mythique salle de musique électronique du Batofar. Ils déployèrent un effort considérable de communication pour retracer les amateurs parisiens : courriels, réseaux sociaux, publicité internet, affichage. Mais ils savaient du moins qu'il y avait des amateurs qui connaissaient déjà la musique du groupe dans cette région. Il y a eu un « buzz » et le Batofar afficha complet.

Ce qui facilite la tâche des diffuseurs, c'est, aux dires de Guillaume : « qu'on est juste allé répondre à une demande qu'on savait existante dans ce coin-là de la planète, grâce aux adresses IP on a pu géolocaliser notre demande ». Le travail de Furax, leur agence de tournée en France depuis, n'est donc plus de démarrer le développement du groupe sur un nouveau territoire, mais de répondre à une demande géolocalisée. Celle-ci est apparue d'elle-même grâce à la propagation virale qui a assuré la présence d'un minimum d'amateurs, entraînant la roue des diffuseurs dans son sillon. Le travail de Furax est donc un beaucoup moindre fardeau.

4.4.3 Conversation

Bien que les segments soient localisés géographiquement, rejoindre les amateurs anonymes en modes de communication traditionnels (publicités, affichage) exige beaucoup de temps, d'énergie et d'argent pour un artiste en développement. C'est pour cette raison qu'en 2009, à partir de 27 000 téléchargements gratuits de Friterday Night, MV demande le courriel en échange de l'album.

« En fait, je me disais : si on ne fait pas d'argent en vendant notre musique ce serait le fun, au moins, d'économiser de l'argent en marketing pour ne pas avoir à acheter du placement publicitaire pour parler à nos fans ».

À la même époque, Mike Masnick³¹ analysait l'ensemble de la mise en marché du groupe Nine Inch Nails (NIN), et proposait cette formule : «connect with fans and give them a reason to buy» (CwF + RtB = \$\$\$)³².

Bien que des groupes comme NIN ou Radiohead aient les moyens de tenter des expériences avec le web, il n'en demeure pas moins que la réflexion sur le comportement des fans se ressemble. Ces grands artistes populaires ont aussi offert leur musique gratuitement sur internet. Cependant, dans leurs cas il s'agit d'un processus de conversion d'une relation indirecte traditionnelle en relation directe. Pendant des années, des majors de l'industrie ont investi des centaines de milliers de dollars pour faire en sorte que leur musique soit connue à travers le monde, afin que les gens se déplacent dans les magasins pour acheter les albums. L'argent est renvoyé à la maison de disque qui elle, réinvestit une partie de cet argent pour communiquer avec le public de l'artiste. La chaîne est longue entre l'artiste, la maison de disque, le distributeur, le détaillant, les différents annonceurs, les équipes de communication et

³¹ M. Masnick est le fondateur de Techdirt, un site web qui publie des articles traitant de l'innovation, de la culture et des droits d'auteurs.

³² Masnick, Mike. The Future Of Music Business Models (And Those Who Are Already There), <http://www.techdirt.com/articles/20091119/1634117011.shtml>

les consommateurs; et c'est une construction qui a été possible grâce à des investissements importants sur une longue durée.

Pour MV, la relation avec les fans s'est construite sans la machine de marketing traditionnelle, mais strictement par marketing viral. Donc sans investissement majeur en promotion ni en communication. Quoi qu'il en soit, à plus petite échelle certes que NIN ou Radiohead, MV est dans la même logique : il faut entretenir une relation avec les fans pour leur donner une raison de consommer. Au départ, une relation anonyme géolocalisée, ensuite un échange de courriel, donc une relation directe de type CwF.

Entretenir une conversation avec les amateurs permet de définir leurs raisons d'acheter et ensuite faire de l'argent.

« Des raisons d'acheter, il y en a plein. Plus t'inventes des raisons, plus les gens achètent dans la mesure où ils sentent qu'ils ont une relation avec toi. Ils sont à l'aise avec ça [...] Les gens achètent ce qu'ils connaissent, donc t'as intérêt à avoir une relation avec eux ».

À cet égard, Guillaume fait référence aussi à une nouvelle tendance qui prêche que si l'on vient d'une époque dans laquelle « the content is king », il faut reconnaître, bien que le contenu soit toujours important, qu'aujourd'hui l'adage dirait plutôt : « conversation is king ». La musique de MV est ainsi qualifiée de produit d'appel qui invite à la conversation, attire l'attention du public afin de faire augmenter la valeur de la perception que les gens accordent à MV.

En ce sens, il ne faut pas perdre de vue que le produit d'appel qu'est la musique doit être de qualité. Soulignons ici le rôle crucial de la création dans la démarche du groupe. Selon Guillaume Déziel, le marketing est un amplificateur. Si les musiciens du groupe faisaient de la mauvaise musique, il amplifierait de la mauvaise musique. De même pour la stratégie virale, il faut que la musique colle à un public, et c'est le travail de création qui est garant du succès de la stratégie marketing.

4.4.4 RtB – monnayer la relation³³

Il existe plusieurs façons de transformer la relation en argent par l'augmentation de la valeur perceptive que les gens accordent à MV. C'est-à-dire que plus l'image de l'entité MV est perçue comme étant « cool » par les fans, plus elle est transformable en revenus de différentes manières.

D'abord, il y a le spectacle. Le spectacle représente la majeure partie des revenus de MV (79 % en 2007 et entre 35 % et 45 % les années suivantes). Il importe que le spectacle soit à la hauteur de la valeur de l'image du groupe et se démarque de l'album. Il s'avère qu'à ce sujet, les membres du groupe prennent le travail au sérieux et tentent sans cesse de se surpasser, de proposer des concepts nouveaux et audacieux en s'entourant de collaborateurs pertinents en mise en scène, en éclairage ou en projection. Par exemple Loïc, le VJ qui les accompagne est un élément essentiel de leur particularité en spectacle.

Ensuite, il y a la musique enregistrée. Que ce soit le vinyle ou le disque compact acheté en magasin; ou le MP3 acheté sur une plateforme de vente en ligne. Différents formats s'adressant à différents types de mélomanes ayant des besoins propres, allant de l'accessibilité et de la transportabilité d'un MP3, à l'esprit « vintage » ou collectionneur de l'utilisateur d'une table tournante. Pour Guillaume, la musique enregistrée n'est autre chose qu'un produit dérivé de l'image de MV. « C'est une autre manière de consommer ce qu'on connaît de Misteur Valaire, c'est-à-dire la musique. Tu consommes la musique emballée ou sous un format quelconque. »

Les produits dérivés traditionnels des groupes de musique se retrouvent aussi dans les façons de transformer l'image en revenus. Qu'il s'agisse du macaron, du T-shirt ou de la veste, la production de produits dérivés est une entreprise en soi. Les possibilités de développer de nouveaux produits sont presque infinies si ce n'est des limites d'investissement disponible. Cependant, pour Guillaume, il importe que les produits

³³ Cf. Annexe 1 : Évolution et diversification des sources de revenus et de financement de MV.

dérivés soient cohérents avec l'image qui est dictée par MV, et non pour répondre à une demande de certains segments. « C'est des produits dérivés des gars, pas du public. »

Les droits de diffusion et les droits d'édition sont, pour Déziel, une autre manière de monnayer l'image de MV. Surtout en ce qui concerne la synchronisation de la musique à l'image, par exemple lors de l'utilisation de la musique dans la publicité ou au cinéma. Plus MV est perçu comme étant dans le vent, plus de gens peuvent s'y identifier donc la cote d'une publicité ou d'une œuvre cinématographique augmente. De plus, il s'agit de revenus qui ne sont accompagnés que de très peu de dépenses. Certes, si la musique est commandée pour un contexte précis, sa production encourt des frais; mais lorsqu'elle est déjà composée et enregistrée, elle ne génère que du profit.

La commandite est une façon supplémentaire de faire fructifier l'image du groupe. Il s'agit alors de monnayer l'image du groupe en l'accolant à une autre. Pour l'instant, cela prend en quelque sorte la forme d'un troc de notoriété contre des services, par exemple d'équipements de sonorisation, de costumes ou d'organisation d'événements comme les soirées d'après spectacles. À long terme, plus la notoriété du groupe augmente, plus la visibilité d'une autre compagnie peut se monnayer dans d'autres projets. MV est assez à l'aise avec cette façon de faire qui est encore aujourd'hui perçue comme suspecte par beaucoup d'artistes ayant l'impression de vendre leur âme. Il considère plutôt la chose comme un partenariat, et il faut se rappeler que cela est fait en cohérence avec ce que les artistes trouvent de bon goût et respectant leur image.

Entre autres stratégies de financement, Guillaume imagine aussi de développer un système d'abonnements. Non pas un fan-club conventionnel dans lequel on paye une carte de membre pour obtenir des informations en primeur, mais bien un don mensuel en argent qui permet d'accéder à un menu de privilèges strictement axés sur la musique : primeurs, films, interactivité, etc. Un peu comme une prévente continue, une autre expérience de « crowd funding » sur l'ensemble de l'œuvre plutôt que sur un projet précis.

4.5 Golden Bombay

En 2009, le groupe a pris la décision d'arrêter ses activités de tournée pendant six mois afin de se consacrer à la création de l'album Golden Bombay. Les musiciens se sont retirés dans leur local de travail qui est aménagé en studio de répétition et d'enregistrement. Un véritable laboratoire comprenant toute l'infrastructure nécessaire à la production de l'album. Erreur reconnue par tous, a posteriori, de se priver de sa principale source de revenus. Le spectacle représente alors près de 42 % du chiffre d'affaires du groupe. Bien que le portefeuille se diversifie tranquillement, la dépendance au spectacle a été un coup dur pour MV qui devait bien soutenir financièrement ses membres tout en assurant les coûts de production.

Entre temps, durant la production du troisième album, MV procède à une prévente. Comme une expérience de « crowd funding », le but est de favoriser la mobilisation des fans de la première heure. Les gens qui perçoivent plus de valeur à l'entité MV sont plus dévoués et prêts à dépenser plus sur la confiance que le résultat sera excellent.

« 629 fans ont préacheté en ligne l'album au coût symbolique de 35 \$, incluant une version MP3 de l'album reçue en primeur 2 semaines avant le lancement, l'invitation au concert de lancement au Club Soda, ainsi que la copie physique remise en main propre, le soir du lancement. Cette opération a permis à MV d'amasser plus de 22 000 \$ avant le lancement »³⁴

. Encore une fois, MV rend disponible son album sur internet. Mais cette fois avec la particularité d'un système de contribution volontaire : pay what you want (PWYW). Le PWYW est une nouvelle source de revenus potentielle, elle représente aujourd'hui 1/12 des ventes de musique enregistrée pour une valeur moyenne d'environ 7,00 \$ par album téléchargé. (cf. Annexe 2)

³⁴ <http://guillaumedeziel.com/complements/petite-histoire-de-la-mise-en-marche-de-misteur-valaire/>

L'obtention du courriel est toujours indispensable pour prendre contact avec le téléchargeur. Le courriel vaut peut-être même plus que l'argent qui est reçu. Dans la tête de Guillaume Déziel, le raisonnement est clair : il en coûte plus de retracer un amateur qui paye un téléchargement sur iTunes ou autre plateforme, que l'argent qu'il ne rapporte. La solution est simple dans la logique relationnelle de son approche marketing : « viens chez nous, prends-la [la pièce] au prix que tu veux, mais on va au moins se connecter ensemble et on va se parler ».

Avec le temps, il va sans dire que les segments de marché qui se sont autodéterminés au hasard de la contagion virale sont de plus en plus connus et ciblés. Guillaume évalue le public naturel de MV aux 18-34 ans, urbain, branché, équilibré entre les hommes et les femmes. Bien que la stratégie de mise en marché reste la même pour Golden Bombay qu'auparavant, il y a de nouvelles possibilités qui se présentent qui sont plus conventionnelles. Par exemple, l'échange d'un indicatif musical pour une radio contre des spots publicitaires. Ici, leur notoriété leur donne l'opportunité de faire du troc sans avoir à déboursier, et ainsi atteindre un public différent que sur le web, que ce soit par la radio ou la télévision.

Dans le même ordre d'idée, l'intégrité artistique est très protégée dans la structure de l'entreprise. Les musiciens ne cherchent pas à plaire à un public cible. Néanmoins, ils ont fait certains compromis sur ce dernier album, notamment en ce qui concerne l'apport des voix et des collaborateurs. Cela relève d'une stratégie visant à pénétrer les canaux de diffusion conventionnels populaires et d'élargir le public, sans toutefois dénaturer le son caractéristique du groupe. Tout en respectant ce qui a fait vibrer les fans de la première heure — ceux qui donnent les permissions et qui contaminent leur environnement — leur son, leur couleur, leurs arrangements quelque peu avant-gardistes, les musiciens de MV ont réussi à se rendre plus accessibles. La stratégie de mise en marché est cependant restée fidèle à ses principes de base d'autodétermination virale sans tomber dans le tape-à-l'œil des grands réseaux commerciaux.

4.6 Licence de droits d'auteur

« Les albums de Misteur Valaire sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons : Paternité – Pas d'utilisation commerciale – Partage des conditions initiales à l'identique (3.0 Unported). Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à <http://www.editarium.ca>. »³⁵, peut-on lire sur le site web du groupe.

Selon Guillaume Déziel et MV, le créateur d'une œuvre a un contrat avec la société et s'inscrit implicitement dans une vision de la culture. L'artiste doit indiquer aux gens comment ils peuvent disposer de son œuvre :

« En étant *Copyright*, c'est-à-dire que tous les droits sont réservés, l'artiste envoie le message que son œuvre fait partie d'une catégorie d'œuvres pour lesquelles les gens peuvent payer des amendes ou aller en prison s'ils les téléchargent; que les téléchargeurs sont des pirates! »

La licence CC choisie par MV permet expressément la liberté de télécharger et d'échanger les œuvres.

Dans la pensée de Guillaume, internet amène un rapport à la musique caractérisé par l'accessibilité plutôt que la possession physique. Pratique de consommation qu'il rapproche, dans l'histoire, aux époques précédant l'invention du phonographe, par Thomas Edison en 1877. Il exprime ici l'interdépendance de la marchandisation de la musique et des innovations technologiques. Le phonographe a matérialisé la musique, internet la dématérialise et le rôle de la propriété ne peut plus être le même.

De plus, Guillaume perçoit que la philosophie des CC correspond mieux à la génération montante et reflète mieux la pensée des jeunes d'aujourd'hui. Les valeurs de partage et de collaboration sont plus présentes, selon lui. De même que l'image du

³⁵ <http://mv.mu/discographie/>

créateur génial et solitaire s'estompe, laissant entrevoir davantage de coopération, l'idée que la création s'inscrit dans une vision globale de la culture prend de l'ampleur. Il soutient que dans cette dynamique, les sociétés de gestion de droits d'auteur n'auront pas le choix de s'ouvrir à ces nouvelles tendances et d'adapter leurs méthodes.

Les pièces de MV sont toutes enregistrées en CC (BY-NC-SA). Cependant, elles sont toutes inscrites à la SOCAN, société collective de gestion des droits d'auteurs. Guillaume a entrepris une campagne pour forcer la SOCAN à reconnaître leur licence. Il est allé plaider que, malgré ce que prétend la SOCAN, la licence CC que MV a choisi n'est pas incompatible avec la reconnaissance des droits d'exécution publique des œuvres. Avec la licence CC, MV possède toujours le droit patrimonial et le droit d'exploitation de son œuvre, incluant l'exécution publique. Donc s'il possède ce droit, il a le pouvoir d'en céder la gestion à la SOCAN. La société de gestion n'est pas empêchée de faire son travail et semble s'ouvrir tranquillement à cette manière de faire. Le bât blesse là où l'utilisation d'une licence CC ne conserve pas le droit d'exploitation commerciale. À ce moment, ce droit est transmis à la collectivité de manière irrévocable. Or, la SOCAN demande le droit exclusif de percevoir, au nom de l'ayant droit, les redevances relatives à l'exécution publique de l'œuvre. Elle se montre donc réticente à l'idée de travailler avec CC par peur d'être tenue responsable des incompréhensions des créateurs qui feraient un mauvais choix de licence. À défaut d'entreprendre une campagne de sensibilisation et d'éducation, elle préfère dire qu'elle ne supporte pas les licences CC. Guillaume Déziel a défendu son point en expliquant que MV avait choisi précisément cette licence BY-NC-SA pour justement pouvoir récupérer les redevances relatives à l'exécution publique.

Par ailleurs, MV a choisi cette licence pour une autre raison très précise et qui justifie le fait de renoncer au copyright traditionnel. Il s'agit de la perception de redevances relatives à la reproduction de l'œuvre. Guillaume a aussi dû s'expliquer devant la SODRAC (Société de Droit de Reproduction des Auteurs, compositeurs et éditeurs au Canada), la société de gestion collective qui gère les droits de reproduction mécanique. Dans un modèle où la musique est donnée sur internet, abandonner ces

redevances pour conserver entièrement le droit de reproduction est nécessaire et souhaitable. « Je voulais me servir de ce droit-là, de ce mécanisme-là. D'y renoncer pour aller chercher plus de revenus dans d'autres sortes de droits, plus vite. » Par exemple les droits de synchronisation de la musique à l'image ou encore les activités de téléchargements gratuits sur le web, les remix et les utilisations non commerciales qui font partie du modèle d'affaires. Par contre, conserver la liberté d'exploiter le web comme bon lui semble, sans les contraintes de gestion des droits de reproduction signifie aussi renoncer en partie aux redevances des diffusions radiophoniques, dont une partie est exclusivement perçue par la SODRAC.

Étant plus sensible à la réalité d'internet, la SODRAC se montre très ouverte à comprendre comment fonctionne MV dans ce contexte, et à envisager comment elle pourrait s'adapter à son modèle d'affaires. Guillaume est donc dans une démarche explicative avec elle. Le problème se pose lorsque des collaborateurs membres de la SODRAC participent à la création d'une œuvre enregistrée avec MV. Il y a alors conflit entre les contrats des parties prenantes, chacune n'étant pas soumise au même régime de droit.

Une autre possibilité que permet, et même encourage la licence CC choisie par MV est celle d'offrir la liberté aux amateurs de s'approprier la musique pour des fins non commerciales. En effet, la licence BY-NC-SA autorise les modifications, les transformations et toute utilisation personnelle qui ne visent pas à faire de l'argent sur le dos des artistes, sans quoi une permission est requise. De plus, les nouvelles versions d'œuvres doivent conserver la licence originale et peuvent être partagées selon les mêmes termes. Cette ouverture et ce partage entre tout à fait dans la logique créatrice de MV et dans l'esprit d'entretenir une relation avec les fans sous le signe de l'interactivité. À cet égard, deux opérations ont été expérimentées : le remix de l'album Golden Bombay et l'enregistrement vidéo collectif d'un spectacle.

Pour le remix de l'album, MV a mis un formulaire en ligne dans lequel les participants choisissaient de remixer telle ou telle pièce. En s'inscrivant dans le projet, ils entraient en contact avec le coréalisateur qui leur envoyait un lien permettant de télécharger les pistes sources de la pièce musicale choisie. Les

participants remixaient la pièce et la renvoyaient. Sur la trentaine de nouvelles versions proposées par les fans, MV en a choisi 10 qui ont été utilisés pour leur application iPhone.

Le groupe a aussi fait une expérience d'interactivité lors d'un concert au Métropolis, en 2010 à Montréal. MV a invité les gens à se présenter au spectacle avec leur caméra, à filmer la performance et à renvoyer les images saisies au groupe. Le but était de faire un document qui a par la suite été diffusé à Musique Plus. Malheureusement, l'expérience n'a pas été totalement concluante pour des raisons de manque de coordination. Le groupe a reçu des tonnes d'images des mêmes scènes, des mêmes pièces, des mêmes événements, mais rien ne permettant de dégager une direction artistique. Ce qui entrave beaucoup le travail de création du réalisateur et du monteur.

Le groupe tente à nouveau l'expérience en décembre 2011. Dans un contexte plus encadré cette fois, il invite le public à filmer pendant une seule pièce choisie dans le but de faire un vidéoclip « live ». Les participants doivent filmer toute la durée de la pièce, sans interruption. « L'idée est d'avoir un point de vue de l'intérieur, très humain, des spectateurs en activité dans la salle ». De faire appel à l'émotion, mais aussi à la créativité des membres du public qui ont un impact sur la direction artistique que prendront les réalisateurs et monteurs. Si la première expérience était, somme toute, un appel informel s'approchant plus d'une opération de marketing participatif, celui-ci se veut une opération participative sur le plan artistique. MV espère produire, grâce à ce processus, le premier vidéoclip collaboratif d'une pièce « live » au Québec.

4.7 Structure de l'entreprise

Les huit membres de l'entreprise Mr Label sont tous coproducteurs de MV. Tous les revenus sont réinjectés dans l'entreprise, même les parts de droits d'auteurs. Les chèques personnels que les musiciens reçoivent de la SOCAN sont endossés et mis

dans la cagnotte commune. Les redevances et les revenus de droits d'éditions administrés par le bureau sont aussi mis en commun. Tout est ensuite partagé à parts égales, et un salaire de soutien est versé chaque deux semaines à chacun des associés.

Ce salaire est peu élevé si l'on compare au seuil de la pauvreté, mais il résulte aussi d'un mode de vie. Il est difficile pour qui n'est pas dans le domaine des arts de concevoir la chose clairement, mais il existe une foule de stratégie découlant d'une économie « en nature » qui sont courantes. Par exemple, beaucoup d'avantages marginaux sont négociés dans les contrats notamment en ce qui a trait au logement, aux repas, au transport ou aux per diem de tournée. De plus MV profite de commandite de vêtement et d'équipement. Il faut donc calculer qu'à la différence de la plupart des travailleurs, les dépenses personnelles des musiciens sont presque nulles. De plus, certaines décisions visant à canaliser les dépenses personnelles dans l'entreprise sont discutées par les membres de MV dans le but de compenser une absence d'augmentation de salaire. C'est le cas des factures de téléphone qui sont depuis peu prises en charge par l'entreprise, réduisant significativement les frais individuels. Au final, le salaire de soutien que choisissent de se verser les associés assure les frais de loyer et d'électricité, ainsi que la santé de l'atmosphère familiale. Ce salaire augmente chaque année, en fonction de la croissance de l'entreprise.

En outre, il est parfois plus stratégique, à cause des petites liquidités, d'utiliser le surplus disponible pour rajouter quelques milliers de dollars à un projet, plutôt que d'augmenter les salaires sur une courte période. Guillaume donne l'exemple suivant : séparer 5000 \$ en huit est plus insignifiant que de rajouter ce 5000 \$ dans le budget d'un projet de vidéoclip de 15 000 \$.

C'est aussi le 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.

« Il y a un prix à partir en affaires, il faut un investissement de base. Dans le modèle traditionnel, c'est la maison de disque qui prend les risques financiers, et c'est elle qui récupère les revenus. C'est aussi elle qui prend possession d'une bonne part des droits d'édition, mais plus contraignant encore, c'est elle qui est propriétaire des bandes maîtresses des enregistrements et qui en administre l'exploitation pendant de nombreuses années correspondant généralement à la durée de vie du droit d'auteur ».

MV préfère un modèle d'affaires dans lequel chacun des artistes et coproducteurs participe aux prises de décisions et garde un contrôle sur leurs activités. Un modèle dans lequel tout le monde est responsabilisé et partage les risques, et si ça marche, tout le monde en sort gagnant.

Le processus décisionnel se fait de façon démocratique dans un conseil d'administration auquel participent les huit associés. Chacun des membres est attaché à un département ou à un domaine précis en tenant compte de ses forces naturelles, et dans un climat de confiance. 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. Loïc est le spécialiste de la production audiovisuelle en studio; Cindy, de l'administration et des ressources humaines; et Guillaume s'occupe du marketing, de la gestion des droits et du développement des affaires.

Il est par ailleurs le président du CA. Titre fantoche selon lui, car le processus décisionnel se fait démocratiquement à huit. Le processus démocratique est toutefois caractérisé par un veto accordé aux cinq musiciens en tant que groupe pour toute décision impliquant des choix artistiques. L'entreprise compte en outre un employé et deux stagiaires, ainsi que près d'une trentaine de partenaires contractuels parmi lesquels une productrice de spectacles, une productrice déléguée vidéo, une productrice déléguée aux événements, des techniciens au son et à l'éclairage, un régisseur, un metteur en scène, etc., mais aussi des coéditeurs et des tourneurs à l'étranger.

Depuis Golden Bombay, un nouveau partenaire important est apparu. Il s'agit de gens affiliés à la maison de disque Indica. En fait, pour détailler la constitution complexe de l'entreprise et les divers chapeaux portés par les membres, il faut rappeler que les projets de MV sont produits par la maison de disque Mr. Label, représentée par eux-mêmes. Dans Mr. Label, il y a Editarium qui est l'éditeur de MV; et Impressarium qui en est la boîte de gérance. Mr. Label entretient donc des liens contractuels directs avec Outside Music, le distributeur des albums physique en magasin, Select Digital, en tant que distributeur numérique sur les boutiques de ventes en ligne au Canada, et Believe Digital en Europe.

La maison de disque Indica et son représentant Franz Schuller entrent en ligne de compte dans la structure de Mr. Label en tant que coéditeurs. Iguana Management, entre autres détenu par Schuller, qui une boîte d'éditions chez Indica administre dorénavant le catalogue d'édition de MV et partenariat avec David Murphy et cie. Il détient une partie de la part éditoriale de MV et jouit d'un partage de revenus sur les ventes de musique. En échange, 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. L'entente avec Indica comprend aussi un support pour les relations de presses et le pistage radio au Québec. 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.

Si les spectacles représentent bon an mal an autour de 35 à 40 % des revenus, la production et la logistique de tournée sont prises en charge par une équipe contractuelle externe. 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. D'un autre côté, la productrice de spectacle est aussi agente de spectacle (booker) pour le groupe. C'est elle qui fait les démarches de recherche d'occasion de production et c'est elle qui assure la direction et la logistique de tournée : les devis techniques, les trajets, l'accueil dans les salles, etc. C'est aussi elle qui fait le lien avec les sous-tourneurs sur les territoires étrangers comme Furax en France ou A.S.S. Concerts en Allemagne. C'est une expertise non négligeable et longue à acquérir, ainsi qu'un réseau à développer.

4.8 Projets actuels et nouveaux défis

Dans le meilleur des mondes, Guillaume aimerait voir une équipe améliorée par quelqu'un qui prendrait en charge le spectacle à l'interne, quelqu'un s'occupant exclusivement des opérations et quelqu'un travaillant uniquement le marketing et le web. Ce qui lui permettrait de se consacrer au développement des affaires et aux éditions. Le développement, la vision à long terme, la projection des projets à venir semblent être sa spécialité, « mais en même temps, on est pris dans l'opérationnel. T'as pas le temps de penser à demain ».

Dans un avenir rapproché, MV pourrait se montrer ouvert à des investissements privés de fondation, de mécène ou d'anges financiers. La perspective d'obtenir plus d'autonomie par une augmentation des liquidités pourrait même aller jusqu'à offrir des parts et une place sur le conseil d'administration à un investisseur externe. Guillaume avoue que le groupe est un peu paralysé par son manque d'argent. Le problème est central dans le développement de l'entreprise. Il y a un fossé entre la volonté créatrice, les projets idéalisés, et ceux qui peuvent être réalisés concrètement; entre ceux qui sont profitables et ceux qui augmentent la notoriété, mais qui sont plus risqués. À titre d'exemple, le documentaire qu'ils viennent tout juste de produire a été possible grâce au dévouement de toute une équipe qui croit au projet.

« Par contre, nous dit Guillaume, avec un investissement en argent dans un montage financier, il aurait été possible de faire une demande à l'ONF ou Téléfilm Canada pour faire une série de six épisodes. Il y a plus de possibilités de diffusion pour une série que pour un seul documentaire à Musique Plus par exemple ».

Qui plus est, il est plus facile de négocier une visibilité pour un partenaire dans une série de plusieurs épisodes que pour un documentaire présenté une seule fois. MV a pu le faire comme un projet pilote parce que tout le monde a mis l'épaule à la roue, et maintenant ils « espèrent que le *cool factor* va [leur] amener des partenaires financiers... »

En outre, Guillaume tient un rôle politique par son implication dans divers comités au CALQ et à la SODEC, il publie des articles, des lettres, un blogue, donne des conférences et participe à différents colloques. 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.

Au moment de nos rencontres, Guillaume revenait de Paris où il assistait au MaMA Festival, une convention internationale réunissant des artistes et des intervenants de l'industrie musicale. Il y prononçait une conférence sur la façon dont fonctionne MV. Il était présent, car la personne qui s'occupe de la cogérance en France, la digne représentante de leur musique, mais aussi de leur modèle d'affaire PWYW et Creative Commons, s'est fait prendre au jeu politique de l'industrie traditionnelle et des Majors, se trouvant ainsi muselée. Il s'est donc rendu lui-même accomplir le travail de représentation, et c'est avec espoir qu'il relate les commentaires positifs des participants du MaMA, bien contents d'entendre quelques choses de rafraîchissant plutôt que l'habituel discours défaitiste des gens de l'industrie.

En ce sens, le travail de co-management devient important dans le développement du groupe sur de nouveaux territoires. C'est le cas de la France et bientôt de l'Allemagne. Les raisons de travailler en co-management sont bien sûr de trouver des gens qui vont représenter le groupe et ses activités, mais aussi de trouver des appuis au modèle économique. Défendre en quelque sorte la mission d'ambassadeur que tiennent Guillaume Déziel et MV. Des gens qui croient que le passage entre un ancien modèle de production et de distribution hermétiques — avec un produit physique contrôlable — vers un éparpillement de nouveaux supports numériques dématérialisés n'est pas la triste fin d'une industrie, mais le début d'une nouvelle façon de faire les choses.

4.9 Conclusion

Pour qu'une stratégie virale fonctionne, il faut que la musique soit bonne. Le marketing n'est qu'un amplificateur :

« Les gars font leur job aux niveaux artistique et conceptuel. Après, la job [au niveau marketing] c'est d'amplifier tout ça. La job au niveau management est d'entourer ces gens-là d'une équipe sur plusieurs territoires pour aller répondre à la demande existante, et se servir de ça comme pierre angulaire sur laquelle tu vas te poser pour te propulser ».

Aujourd'hui, MV compte une base d'adeptes disséminés dans 58 pays. Les membres observent l'évolution de leur occupation territoriale qu'ils traduisent visuellement sur des cartes et s'apprêtent à conquérir les foyers qui se démarquent. La côte est de l'Australie semble répondre à l'appel en grand nombre, et qui sait, peut-être bientôt le Brésil qui compte déjà près de 1500 téléchargements autour de Rio de Janeiro...

Bien que le cas de MV soit perçu comme une exception dans le monde musical québécois, le modèle d'affaires pourrait servir à d'autres expériences du genre, selon Déziel. D'où l'idée d'être tout à fait transparent dans sa démarche et de la partager. La prudence ou la frilosité de l'industrie traditionnelle laisse entendre que cette stratégie ne pourrait pas être efficace pour d'autres artistes. Or, aux dires de Guillaume :

« Parce que tout le monde présume que c'est juste un cas d'exception, personne n'essaye. Nous, on a essayé, on n'avait rien à perdre. Il y en a d'autres qui n'ont rien à perdre et qui ont tout intérêt à essayer. [...] Assurons-nous que tout le monde puisse essayer de le faire. Si ça ne marche pas, là on pourra dire que c'était juste un cas d'exception. »

L'industrie de la musique change et les habitudes de consommation aussi. Aujourd'hui, pour Guillaume Déziel et beaucoup d'autres artistes indépendants, les obligations contractuelles imposées traditionnellement par les maisons de disques semblent abusives. La possession des bandes maîtresses et la possession des droits

d'édition pour la durée de vie du droit d'auteur sont des mesures qui doivent être négociées. Les moyens de production permettent aujourd'hui de se présenter avec les bandes maîtresses déjà enregistrées et de négocier le privilège de la commercialisation de l'œuvre sous un contrat de licence avec une maison de disques. Contrairement à la gestion dite à 360 degrés, dans laquelle la maison de disques prend en charge toutes les facettes de la carrière de l'artiste, MV propose une gestion 063 — 360 degrés inversés (Annexe 3) — dans laquelle l'artiste conserve tous ses droits et mandate des ressources externes afin de les administrer.

« Si tous les membres d'une équipe entourant un artiste contribuent, au même titre que lui-même, à ajouter de la valeur à son art, tous ont aussi logiquement droit à leur juste part des revenus globaux. Chaque maillon de la chaîne création-production-commercialisation donne de la valeur au "Branding de l'artiste" et devrait en tirer profit. »³⁶

³⁶ <http://guillaumedeziel.com/complements/le-contrat-0-6-3-ou-le-360%C2%BA-inverse/>

5 Analyse des données

Nous analyserons maintenant les données recueillies et présentées au chapitre précédent sous la loupe du cadre d'analyse exposé dans le chapitre 2. Il s'agit donc de passer le cas du groupe MV dans le filtre fourni par Osterwalder et Pigneur, et de faire apparaître les points saillants du modèle d'affaires dont s'est dotée l'équipe de MV.

Bloc 1 : segment de marché

MV utilise une approche axée sur le produit pour définir les segments de marché à atteindre. En effet, plutôt que de déterminer un public cible et de réaliser une campagne de mise en marché cohérente, le groupe utilise une stratégie de marketing viral. Cette stratégie favorise le fait que les segments de marché s'autodéterminent par la contamination directe de l'environnement des téléchargeurs de musique. Les gens qui téléchargent la musique et qui l'aiment, se l'approprient et la partagent autour d'eux.

Le fait de donner la musique en fait un objet promotionnel, et si le virus s'attache et persiste dans une communauté, c'est d'abord géographiquement qu'on peut s'en rendre compte grâce à l'analyse des adresses IP. C'est donc par une approche empirique de géolocalisation qu'il est possible de déterminer les segments de marché qui se révèlent naturellement.

L'obtention de l'adresse courriel permet de raffiner la définition des segments de marché. D'une notion simplement territoriale au départ, le groupe détient plus d'information aujourd'hui grâce à la relation qu'il entretient avec ses amateurs. On sait par exemple que le public naturel, c'est-à-dire celui sur qui la musique colle, est constitué à parts égales d'hommes et de femmes entre 18 et 34 ans, provenant de

centres urbains, branchés, et qui sont très actifs sur internet. En étant plus diffusé maintenant dans les médias traditionnels, dans les festivals, la radio et la télévision, MV peut se permettre de penser à élargir son public vers des cibles qu'il ne pouvait atteindre avant.

Bloc 2 : Proposition de valeur

Contrairement à ce qu'on entend d'habitude dans cette industrie, pour MV, la musique en soi est un produit d'appel et non le produit central de la proposition de valeur. Il s'agit donc d'un objet promotionnel qui doit circuler gratuitement afin de contaminer la population et de faire apparaître les segments de marché. Plus la musique circule, plus la notoriété du groupe augmente et plus la relation avec le public prend de l'ampleur.

Le produit de la création doit donc certainement être de grande qualité, mais le noyau de la proposition de valeur se situe plutôt dans la notoriété de l'entité MV. La perception qu'a le public de MV, ce que Guillaume Déziel appelle le « cool factor », correspond à l'image ou au branding qui est monnayable et transformable en revenus. Il s'agit en outre d'un rapport d'identification à l'image, ou d'émulation qui fait croître la valeur perçue par les consommateurs.

De façon tangible, la valeur de l'entité MV est déclinable en plusieurs produits dérivés. Premièrement, il y a le spectacle qui représente une valeur ajoutée à la musique en s'en démarquant par l'expérience sensorielle qu'il propose avec sons, lumières, projections, mise en scène, décors, etc. Ensuite, il y a toutes les formes de musique enregistrée, qui vont du disque vinyle au disque compact en passant par tous les formats électroniques disponibles sur les plateformes de vente en ligne. Ainsi que d'autres produits dérivés plus habituels en musique, soit le matériel promotionnel comme les T-shirts ou la veste et autre souvenir de l'expérience MV.

Les produits dérivés contribuent à faire augmenter la valeur perçue, il est donc essentiel qu'ils soient intégrés dans l'image du groupe. Ils doivent être dérivés de l'entité MV, et ne répondent pas à une demande spécifique d'un segment de marché.

La proposition de valeur est donc complexe dans un cas comme celui qui nous intéresse. Il s'agit d'une expérience multifacette, tantôt de consommation directe d'un produit ou l'assistance à un concert; tantôt participative et interactive. Cette notion d'interactivité est centrale, car elle contribue, à travers la conversation entretenue avec les fans, à créer une appartenance chez une communauté d'adeptes qui se voient impliqué dans l'univers créatif de MV.

Bloc 3 : Canaux de distribution et de communication

Pour la mise en marché de son premier album, Mr Brian, MV a utilisé les canaux traditionnels de distribution et de communication de l'industrie du disque, c'est-à-dire le circuit long partant de l'artiste, à la maison de disque, aux distributeurs, jusqu'aux détaillants; et le travail des équipes de communication, de différents annonceurs pour amener les consommateurs dans les magasins.

Cependant, rapidement le canal privilégié de la démarche devient direct via internet. Le marketing viral attire l'attention des consommateurs potentiels directement sur le web. L'offre gratuite de la musique, produit d'appel, permet aux consommateurs d'évaluer le produit en téléchargeant des mp3. L'achat des produits dérivés se fait directement sur la boutique de ventes en ligne. L'achat est livré par la poste dans le cas de produits physiques comme un disque compact ou un disque vinyle, ou téléchargé directement dans le cas de produits numériques. Le service et la relation succédant la vente (incluant une vente à 0,00 \$) sont assurés par courriel.

Bloc 4 : Relation avec les consommateurs

Le fait de se connecter par courriel avec son public permet à MV d'économiser sur les frais de transaction relatifs à la distribution, et de rendre presque nuls les coûts engagés dans la communication. Mais, cette prise de contact est aussi capitale dans la stratégie de mise en valeur de l'image du groupe : «connect with fans and give them a reason to buy» ($CwF + RtB = $$$$).

En créant un effet de communauté de fans autour de l'artiste, la relation personnalisée favorise l'appartenance et l'identification à l'image. Nous en avons parlé plus tôt, en art la relation avec le public est essentielle, car dans une large part, l'artiste est lui-même le produit qui crée la valeur chez le consommateur, par l'image qu'il dégage autant que par l'œuvre qu'il diffuse. MV a donc choisi d'entretenir une relation directe et personnalisée avec ses amateurs, une réelle conversation par courriel, mais aussi par forums et blogues.

Entretenir la conversation permet d'augmenter la valeur de l'attachement à l'image de l'entité MV. « Conversation is King », selon les mots de Guillaume, exprime bien l'importance accordée à la relation directe. Sachant que l'échange du courriel dans le PWYW, même sans argent, rapporte plus qu'un achat en ligne sans cet échange, car il est plus facile ensuite de donner des raisons d'acheter en monnayant la relation.

La relation développée par MV est même interactive ou participative dans une certaine mesure. La licence CC encourage les fans à utiliser et modifier la musique pour des fins non commerciales. En ce sens, les expériences de remix de l'album ou de films de concerts sont un pas de plus dans le rapprochement avec le public qui renforce la relation.

Bloc 5 : Les revenus

Les revenus proviennent essentiellement de la transformation de la valeur perçue de l'image de MV par son public. En d'autres termes les raisons d'acheter (RtB) créées par la relation entretenue (CwF). MV a développé différentes façons de monnayer la relation par la vente de produits dérivés de l'image et par l'utilisation commerciale des licences de droits d'édition et de diffusion.

Comme nous l'avons constaté, le spectacle représente la majeure partie des revenus de MV : 79 % en 2007, 46 % en 2008, 34 % en 2009, 35 % en 2010, et 41 % pour la première moitié de 2011.

Les ventes de musique enregistrée : disques compacts, disques vinyles, variété de formats numériques tendent à augmenter, passant de 4 % en 2009 à 28 % des revenus en 2010. Il faut rappeler qu'avant 2009, la musique est littéralement donnée. En juin 2011, les ventes de musique enregistrée atteignent déjà 16 % des revenus. L'argent provenant du système de PWYW est calculé dans les revenus, bien qu'il ressemble à un système de dons. La gratuité du début a eu un rôle efficace de pénétration de marché par marketing viral. Cette stratégie de prix adaptée au produit d'appel permet d'augmenter la valeur perçue de MV, et d'utiliser une stratégie de prix dynamique ensuite selon la volonté de payer, PWYW.

De même pour les autres produits dérivés, incluant le spectacle, plus le groupe gagne en notoriété, plus le prix de ses produits peut augmenter. Le matériel promotionnel vendu sur le site du groupe ou durant les spectacles demeure cependant à prix fixe, s'adressant à un autre type de consommateur. Certains produits de prestige peuvent être offerts ensuite, de type V.I.P., comme le suggère l'idée d'abonnements que voudrait mettre en place Guillaume.

La notoriété donne aussi un pouvoir dans la négociation de contrats ponctuels, comme c'est le cas du spectacle. Cette situation favorise aussi l'augmentation des revenus tirés de l'utilisation des droits d'auteurs. Les droits de diffusion d'un côté qui proviennent des redevances de la SOCAN pour l'exécution publique et les droits

d'édition pour la synchronisation de la musique à l'image de l'autre côté. Les droits d'édition semblent être une voie importante à développer pour MV, leur gérant y consacre beaucoup de temps et d'énergie dans le développement des affaires.

Les redevances de droits d'édition et de diffusion étaient nulles en 2007, elles représentaient 3 % du chiffre d'affaires en 2008; elles explosent à 11 % pour 2009, 13 % pour 2010, et 12 % pour la première moitié de 2011. De plus, il est important de tenir compte que les dépenses liées aux revenus d'édition sont très faibles contrairement aux coûts de production d'un spectacle. Ce qui veut dire qu'après avoir amorti les frais de production de la musique, son utilisation dans un contrat d'édition génère un profit de 100 %, contrairement au spectacle qui dégage seulement 30 % de profit.

Bloc 6 : Les ressources

Une ressource essentielle dans un tel contexte est le capital intellectuel. Il est impératif de détenir tous les droits en matière d'édition, de diffusion et de reproduction des œuvres pour en extraire tous les revenus. D'où une des critiques du modèle traditionnel de maison de disque effectuée par Guillaume. La licence CC (BY-NC-SA) permet d'utiliser librement le canal qu'est internet, tout en récupérant les redevances des droits de diffusion et d'éditions.

La gestion des ressources financières est un enjeu important dans le domaine des arts. Comme c'est souvent le cas pour un artiste de cette envergure au Québec, MV est financé en grande partie par des subventions provinciale et fédérale. À raison de 19 % en 2007, le financement public atteint les 38 % en 2008 et 32 % en 2009 durant la période de production de l'album. De 11 % en 2010, les subventions remontent à 26 % en 2011 dans un contexte de développement d'opportunités sur de nouveaux territoires.

Le financement privé fait son entrée dans l'entreprise en 2010 par le bien de commandites. Pour l'instant, il s'agit de capital physique qui permet une réduction de coût sur du matériel technique, des événements ou des vêtements. Mais l'objectif de Guillaume est de transformer cette relation de troc par du financement monétaire en échange de visibilité.

La prévente de Golden Bombay constitue une expérience de « crowd funding » qui fait appel aux fans pour le financement de la production de l'album. Cette approche a permis d'amasser le capital nécessaire à la réalisation d'un projet, mais ne doit pas être considérée comme une ressource clé sur l'ensemble des activités.

En outre, MV s'autofinance en réinvestissant l'entièreté de ses revenus dans l'entreprise.

Les ressources humaines nécessaires au fonctionnement de l'entreprise sont au nombre de huit personnes que sont les cinq musiciens et le VJ, la responsable de l'administration et le gérant. Ces personnes sont difficilement remplaçables, car elles sont toutes très impliquées personnellement et émotionnellement dans l'« aventure », et sont toutes coproductrices de MV. Elles doivent être solidaires et créatives en permanence, et ont fait d'énormes sacrifices au nom de leur foi dans le projet. Par ailleurs, un employé et deux stagiaires font actuellement partie du bureau.

Le capital physique nécessaire, outre le bureau et l'entrepôt des décors et des accessoires qui sont à domicile, est le local de répétition et de création du groupe. C'est à la fois le laboratoire d'expérimentation et un studio d'enregistrement rempli d'équipement et d'instruments.

Bloc 7 : Les activités

Le studio est essentiel à une activité incontournable qu'est celle de la création musicale, activité de production sans laquelle l'entreprise n'existerait pas. Cette activité est tenue par les cinq musiciens et le VJ. Tout comme la création des

spectacles et des vidéos, la composition de la musique demande un contexte particulier de gestion du temps et de la liberté financière. Dans leur studio-laboratoire, les artistes de MV sont plongés dans un processus de création sans contraintes et tentent de se surpasser dans la création de leurs nouvelles œuvres. Cette activité est d'autant plus importante qu'elle détermine la portée de toutes les autres.

La tournée de spectacles en est dépendante. Sans musique de qualité, il n'y a pas bon de spectacle. Or la tournée représente une large part des revenus de l'entreprise et nous avons pu constater la perte significative que cela a engendrée de la mettre sur la glace pendant la période de création de l'album Golden Bombay. La création de musique et la tournée de spectacle sont les deux plus importantes activités de production qu'il importe de travailler de front, de façon équilibrée par une gestion adéquate de l'équipe créative.

La qualité de la production musicale est aussi déterminante sur la bonne marche des activités de mise en marché. En effet, comme nous l'avons soulevé, dans une stratégie virale si le virus ne colle pas, il ne risque pas de contaminer la population, et la fonction d'amplificateur du marketing sera creuse. Comme toutes les activités relatives aux canaux de distribution, aux canaux de communication et à la relation avec le public sont directes, les activités de plateformes et de réseaux tiennent donc un rôle clé dans la réussite du modèle d'affaires. Ces activités comprennent entre autres les techniques de propagation du virus par la présence sur les réseaux sociaux, forums et blogues; la gestion des données recueillies dans les foyers de téléchargements, des adresses IP, des courriels; les expériences interactives; et, l'entretien de la conversation avec le public selon la formule $CwF + RtB$.

Les activités de management des droits d'édition sont aussi d'une importance cruciale dans le succès du modèle d'affaires. Encore une fois, c'est la qualité de l'œuvre qui donne la valeur au catalogue d'édition et qui permet de monnayer l'utilisation des droits. Ces activités sont d'autant plus importantes qu'elles représentent une source de revenus significative et une façon de faire croître la notoriété de MV.

De plus, Guillaume qui assume la plupart des activités de marketing et de gestion web, de même que les éditions, tient un rôle de représentation politique auprès de la SOCAN et de la SODRAC. En effet, la licence CC que MV utilise et sa manière de fonctionner avec la gratuité demande à être démystifiée par les institutions de gestion collective de droits d'auteurs, car MV ne se situe pas dans les barèmes formatés par la logique traditionnelle du copyright. La communication sur la façon de fonctionner et la licence qu'il utilise semble même faire partie du branding auquel on identifie MV.

Bloc 8 : Les partenaires

Dans le modèle d'affaire de MV, les partenaires clés ont un rôle primordial dans l'apport de ressources et de compétences qui se retrouvent à l'extérieur de l'entreprise. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le modèle préconisé par Guillaume place l'artiste au centre de l'organisation. La cellule des huit coproducteurs travaille au service de MV. Elle est propriétaire de toutes les bandes maîtresses et détient tous les droits quant à leurs utilisations commerciales. Plutôt que de remettre sa carrière entre les mains d'une maison de disque traditionnelle qui investit, possède les bandes et les droits et les administre pour une durée contractuelle selon une gestion à 360 degrés, MV a choisi de rester indépendant et de bénéficier de l'ensemble des revenus générés par son art. Ne pouvant compter sur la structure d'une grande compagnie, MV mandate des partenaires externes pour réaliser, soutenir ou développer des activités que l'organisation ne peut assumer seule par manque de compétences, de ressources ou de temps.

De par son réseau de contacts, son talent de démarcheur et sa présence dans le monde de la musique émergente, Iguana Management fournit des ressources et une expertise déterminante dans le développement des affaires de MV. Ce partenariat en coédition est stratégique dans l'objectif de faire fructifier davantage le catalogue de droits que détient MV. Le management de ces droits est une activité de plus en plus importante

dans la mesure où l'exploitation des droits d'édition est une source de revenus qui ne cesse d'augmenter.

La productrice de spectacles est une autre partenaire essentielle. Ayant un statut auprès des organismes subventionnaires, elle a accès à la liquidité qui permet d'assumer les dépenses en amont de la tournée. Elle a en outre un rôle dans le développement et l'organisation des tournées de spectacles en tant que booker, et dans la coordination logistique de ces tournées. Les ressources financières et humaines qui sont mises à contribution font de la productrice de spectacles et de son équipe, le partenaire incontournable d'une activité centrale du groupe. La tournée de spectacles représente une large part des revenus, mais aussi un effort de rayonnement qui fait croître la notoriété et la valeur perçue de l'entité MV.

Le développement du groupe sur de nouveaux territoires, comme c'est le cas de la France et de l'Allemagne, demande de s'affilier à des partenaires de confiance qui sauront représenter MV, ses activités et son modèle d'affaire à l'étranger. Cette volonté de conquérir de nouveaux marchés exige de bâtir des relations de co-management. Ce sont des partenariats délicats à établir, car ils ne se contentent pas de fournir un service ou des ressources, mais doivent devenir presque des doublons de Guillaume Déziel en tant qu'ambassadeurs de MV.

Finalement, en ce qui concerne les activités de production, on constate la présence ponctuelle de près d'une trentaine de collaborateurs. Mentionnons simplement l'importance des metteurs en scène qui contribuent énormément à la valeur ajoutée du spectacle sur la musique; et celle des artistes invités à participer à l'album Golden Bombay, qui ajoutent au branding par leur nom, et à l'accessibilité à un marché plus vaste par leur voix.

Bloc 9 : Les coûts

Les coûts de production constituent la majeure partie des frais encourus par l'organisation. La production d'un album revient périodiquement et a demandé jusqu'à présent un arrêt des activités de spectacle. Les frais élevés de production s'ajoutent donc à une privation de revenus, occasionnant une double situation de perte. C'est donc dans une stratégie de réduction de coût que MV s'est doté d'un studio-laboratoire afin de pouvoir créer en continu, et accepter des opportunités de compositions à la pièce sans interrompre ses tournées.

Les frais de production de spectacles sont aussi très élevés et incompressibles. Une stratégie « value-driven » est de mise ici. En effet, MV accorde beaucoup d'attention à la création de ses spectacles afin qu'ils représentent une expérience unique et marquante. Le spectacle est réellement un élément qui augmente la valeur de MV en tant qu'entité créative aux yeux des consommateurs. Il est cher à produire, mais rapporte beaucoup en revenus et en notoriété. Le problème lié aux frais de tournée est qu'il faut les engager avant d'en recevoir les fruits, ce qui exige beaucoup de liquidité.

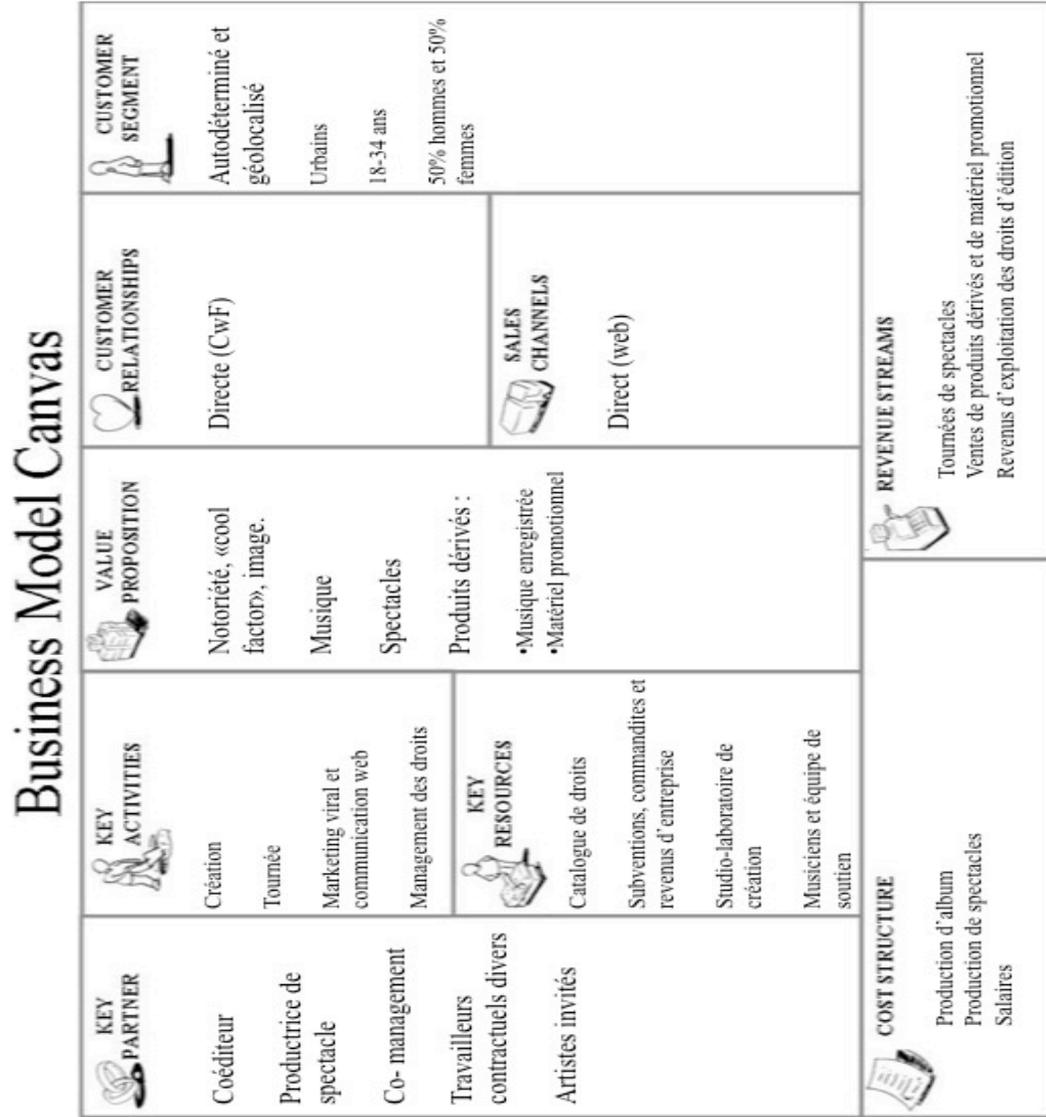
Le manque de liquidité est d'ailleurs un problème général de l'organisation qui limite beaucoup ses possibilités de création. En art, chaque projet est un risque qu'il faut assumer monétairement avant sa réalisation, et dont les retombées sont incertaines. Pour les artistes de MV, le manque de liquidité est un frein à la production de projets à la hauteur de leurs idées.

Les dépenses de salaires sont aussi très importantes. Pourtant, la philosophie coopérative des membres de MV les pousse à utiliser une stratégie de réduction de coût dans ce qui est habituellement intouchable pour la plupart des secteurs de travail. En effet, s'il décide entre eux de ne pas augmenter les salaires, ils s'autorisent à ce que certaines dépenses personnelles soient prises en charge par l'entreprise et diluées dans les frais d'administration, ce qui contribue à augmenter leur qualité de vie. De

plus, à défaut d'augmenter les cachets de spectacles, ils négocient des avantages en nature qui diminuent leurs dépenses personnelles lorsqu'ils sont en tournée.

Une autre stratégie relative à la réduction des dépenses est celle employée dans toute la démarche de marketing et de communication. Le marketing viral est une façon d'éviter les dépenses importantes engagées dans une mise en marché traditionnelle, généralement supportées par une maison de disque. En éliminant presque tous les frais de transactions d'un circuit long, MV privilégie une relation directe qui lui permet d'économiser substantiellement. 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.

FIGURE 5.1 : Canevas de synthèse du modèle d'affaires de MV



6 Discussion et conclusion

Afin de répondre à notre question de recherche interrogeant les façons de rendre opérationnel et viable un modèle économique qui tient compte de paramètres de droit d'auteurs ouverts et de gratuité, nous avons observé et analysé le cas du groupe de musique Misteur Valaire. Il s'agit d'un artiste indépendant qui émerge de l'underground et perce le marché d'une manière surprenante. Nous avons pu mettre en lumière une façon de fonctionner dans l'industrie de la musique qui est encore émergente et très peu documentée. En outre, bien que la stratégie de mise en marché de MV commence à être connue dans le milieu, sa structure de revenu commence seulement à porter ses fruits et faire une partie de ses preuves. Elle n'est pourtant pas beaucoup expérimentée par d'autres acteurs de cette industrie, du moins à notre connaissance, au Québec.

Nous avons pu constater au cours de cette recherche que la libération d'une part des droits d'auteurs a permis au groupe Misteur Valaire de tirer parti de diverses stratégies liées à internet. D'abord, en renonçant aux droits et aux redevances liés à la reproduction et à la diffusion des œuvres, le groupe a favorisé une dissémination virale de sa musique. D'un public qui s'autodétermine selon des foyers de téléchargements géolocalisés, il a pu cerner ses marchés naturels et construire une relation en communiquant directement avec ses adeptes. Ensuite en permettant les modifications de son œuvre, le groupe a pu procéder à des expériences d'interactivités avec le public. Ces opérations contribuent à entretenir la relation et augmentent l'identification et le sentiment d'appartenance à la communauté entourant l'artiste. En produisant une œuvre dématérialisée, distribuée sur internet au lieu du disque physique, MV profite d'une grande réduction de coût sur les frais intermédiaires habituels d'un circuit long, principalement dans la promotion, la communication et la distribution, en plus de créer la relation avec le public.

6.1 Les droits de reproduction, diffusion et modification

La relation directe et personnalisée avec ses amateurs, que ce soit par courriel, par forums et blogues, favorise cette appartenance et l'identification au groupe et crée un effet de communauté de fans autour de l'artiste. La gestion de cette relation avec le public est essentielle dans le modèle d'affaires, car l'artiste lui-même et l'image qu'il envoie constituent une facette importante du produit qui crée de la valeur pour le public, autant que l'œuvre proprement dite. (Colbert, 2007)

De plus, selon le leitmotiv : « connect with fans and give them a reason to buy » ($CwF + RtB = $$$$), cette relation directe est le nerf de la stratégie de mise en valeur de l'entité MV. Ainsi, l'échange du courriel dans le PWYW, même sans argent, rapporte plus qu'un achat en ligne sans cet échange. Il en coûte plus de retracer un amateur potentiel anonyme; et il est plus facile de donner des raisons de payer en transformant la relation déjà existante. En offrant sa musique gratuitement comme un produit d'appel libre de droits de reproduction et de diffusion, et en entretenant la conversation avec son public, Misteur Valaire a canalisé la relation avec les amateurs et l'a redirigée vers une série de produits dérivés qui constituent ses sources de revenus.

Si entretenir la conversation est une clé de l'augmentation de la valeur par l'attachement à l'image de l'artiste, l'effort de relation directe déployé par MV prend une autre ampleur lorsqu'elle encourage la participation des fans et leurs interactions. L'ouverture de la licence CC ne permet plus seulement la reproduction et la diffusion de la musique, elle encourage maintenant les amateurs à utiliser, transformer ou modifier la musique pour des fins personnelles non commerciales. Les deux opérations tentées à ce jour par MV, le remix de l'album et les films de concerts, représentent un exemple du renforcement de la relation directe avec le public que permet l'ouverture du modèle. La participation des fans contribue donc à augmenter la valeur accordée à l'identité perçue de MV.

Les revenus tirés croissent donc selon l'augmentation de la valeur perceptive, soit la notoriété du groupe qui est transformable en achats réels. De surcroît, plus cette valeur augmente, plus le catalogue d'édition devient un outil considérable dans la diversification des revenus. C'est ainsi que d'abandonner les droits de reproduction et de diffusion et les droits de modification permet de générer plus rapidement davantage de valeur par l'exploitation des droits d'éditions. Misteur Valaire conserve alors tous les droits relatifs à l'utilisation commerciale de ses œuvres, y compris les droits d'exécution publique.

6.2 Adaptation à la réalité contemporaine

L'intérêt du modèle d'affaire de MV réside donc particulièrement, à notre avis, dans la relation directe avec le public. Cette conversation semble être la différence fondamentale avec le modèle traditionnel de l'industrie musicale. En ce sens, le groupe prend en quelque sorte le risque de jouer le jeu du nouveau consommateur culturel pressenti par Pulh et al. (2008). Rappelons que les auteurs ont dégagé sept tendances qui mettent en lumière les attitudes typiques des consommateurs hypermodernes. Selon Lipovetsky, on voit apparaître aujourd'hui un type de consommateur avec des valeurs d'indépendance et de liberté dans ses prises de décision, un besoin de variété incessant, de surprise et d'émotions fortes, un consommateur qui participe au culte du toujours plus, toujours plus rapidement. (Lipovetsky, 2006) Les mutations dans les habitudes des consommateurs culturels soulevées par l'étude en question tiennent notamment compte de la quête d'expérience collective et sensorielle, le désir participatif et l'implication dans le rapport artistique.

Dans l'ensemble de ses stratégies de conversation et d'interactivité, MV répond à ces tendances du consommateur hypermoderne (Lipovetsky, 2006; Pulh et al. 2008) En effet, si la proposition de valeur qui tourne autour de la notoriété a contribué à créer un esprit de communauté de fans, la participation à l'expérience MV n'est plus un acte individuel, mais bien collectif basé sur une conception plus hédoniste

qu'esthétique de l'expérience artistique. L'expérience collective, sociale et sensorielle devient même cathartique dans le cadre du spectacle. Passé maître dans l'art de créer l'événement, véritable messe, MV propose une sollicitation extrême des sens en mobilisant musique, bien sûr, mais aussi projections vidéo, éclairage de qualité, mise en scène et effets de toute sorte. Les expériences d'interactivité et de participation du public lors des spectacles ne font qu'exacerber davantage le sentiment d'appartenance à la communauté MV.

Parmi d'autres tendances, soulignons la quête de la variété et la recherche du « tout, tout de suite ». (Pulh et al, 2008) Sur ce point, MV a su protéger son identité artistique en valorisant comme produit central la perception que le public lui accorde. Ainsi, sa musique reste intacte dans son exercice de création. L'œuvre conserve son sens et sa pertinence. C'est plutôt une panoplie de produits dérivés qui constituent la variété de l'offre répondant aux besoins de consommation, et s'adaptant au marché. Le produit central se trouve donc « décloisonné » et propose plusieurs facettes afin de répondre à la demande de plus en plus changeante, tout en proposant de la valeur dans différents segments de consommation, par exemple le mp3 ou le disque vinyle. De ce fait, bien qu'en diversifiant l'offre de ses produits dérivés et de ses sources de revenus, MV protège jalousement sa création et continue de livrer un art de la qualité qui leur ressemble.

Le concept de marketing viral est central dans la mise en marché de MV, et la gratuité est un outil très important pour la propagation du virus. Néanmoins, il n'y a rien d'étonnant à ce que la majorité des revenus d'un modèle d'affaires basé sur la gratuité soient assise sur la vente de produits dérivés. La plupart des modèles d'affaires qui utilisent la gratuité (sans la vente de publicités) récupèrent généralement leurs revenus sur la vente de ce type de produits. (Osterwalder et Pigneur, 2010) Dans l'industrie culturelle, Bach et al (2011) présument aussi que pour le jeu vidéo et la musique, les modèles ouverts et gratuits tirent les profits de la vente de produits dérivés qui permettent de capitaliser le produit central qu'est l'œuvre musicale ou le jeu donné sur le web. MV n'échappe pas à cette tendance, si ce n'est que le concept de produit dérivé englobe toute la production de l'image de l'entité MV, autant le

matériel physique et le spectacle que le catalogue de droits d'édition. Cela est cohérent avec l'idée de Bach et al. (2011) pour qui l'exportation de l'œuvre sur de nouvelles plateformes audiovisuelles, comme le cinéma ou la publicité, est une façon de capturer de nouvelles sources de valeurs du produit central par l'exploitation des droits d'édition.

Dans le marché imprévisible et changeant des modes et de goûts culturels, MV a réussi, du moins jusqu'à ce jour, à absorber la tendance à la consommation paradoxale et de la course effrénée du « tout, tout de suite ». (Lipovetsky, 2006; Pulh et al, 2008) En disséminant un virus qui « colle » et en entretenant la relation de façon serrée et soutenue, l'effet du sentiment d'appartenance développé a comme impact de conserver l'attention sur soi et d'être suivi par un public qui est malgré tout extrêmement sollicité et susceptible de distractions.

L'intégration des nouvelles technologies à la consommation est aussi identifiée comme une tendance importante des nouvelles habitudes de consommation. Nous en avons discuté précédemment, toute l'activité marketing, de communication et de distribution du groupe tire partie de cette tendance des consommateurs hypermodernes par une relation directe. MV est tout à fait de son temps à cet égard et se démarque certainement des entreprises artistiques traditionnelles qui se contentent d'un site web comme activité de communication numérique. (Pulh et al. 2008) Qui plus est, l'aspect participatif à l'expérience créative de films ou de remix est une activité multiplateforme qui s'adresse à un public qui vit littéralement avec les nouvelles technologies.

6.3 Ouverture relative

Bien qu'un discours sur le partage de la culture et de la connaissance puisse paraître paradoxal avec le concept de propriété, l'exemple de la gestion des droits d'auteur et de ses différentes facettes qu'en fait MV illustre bien l'importance de conserver lesdits droits dans le modèle d'affaires. Les droits d'auteur deviennent une source de

revenus qui prend une plus grande proportion dans l'ensemble, mais pour capturer cette valeur, il est nécessaire que le modèle soit ouvert suffisamment pour que l'appropriation de la musique par le public agisse puissamment dans la création et le renforcement de la relation. Elle libère la partie des droits d'exploitation qui concernent la reproduction et les modifications à des fins qui ne sont pas commerciales; augmentant ainsi son pouvoir viral. L'ouverture du modèle est ici principalement utile pour des activités de marketing, mais aussi dans la proposition de valeur qu'est l'expérience du partage d'un univers créatif.

Néanmoins, la licence CC choisie par MV est la plus proche du copyright, soit la plus fermée des licences CC. Cette fermeture concerne moins la relation avec le public qui n'est pas considéré comme une bande de « pirates », que la relation avec la concurrence que représente les autres entreprises créatives. De plus, la fermeture relative du modèle est une composante importante de l'activité de développement de sources de revenus situés dans un marché de la propriété intellectuelle. (Penin, 2008 ; Ayerbe et Chanal, 2011) Pour l'instant, MV tire profit de ce marché et mise beaucoup sur des collaborations de coédition. En étant propriétaire de ses droits d'édition, MV récupère l'entièreté des revenus d'exploitation de son catalogue en évitant, comme il l'évite pour sa production musicale, de souffrir des coûts attachés à un marché d'intermédiaires.

Si l'on considère les trois caractéristiques essentielles à un modèle ouvert énoncées par Pénin (2008), soit la volonté de libérer le contenu, sa disponibilité et la présence d'interactions dynamiques entre les membres de la communauté qui collaborent à l'enrichissement et à l'adaptation de ce contenu, on pourrait soutenir que le modèle de gestion de la propriété intellectuelle de MV est presque réellement ouvert. La volonté de libérer le contenu artistique et sa disponibilité sont bien intégrées dans le modèle. Par contre, le degré d'interaction et sa dynamique répondent à une logique ambivalente. On pourrait prétendre qu'elle l'est pour un public d'amateurs qui ne participe à la communauté que pour des raisons privées et personnelles, ou de loisir, enrichissant ainsi d'une façon unilatérale la communauté MV. Mais cette interaction dynamique ouverte ne peut pas être conservée dans une relation avec un public

professionnel. Dans les opérations de conversation avec le public par la création proprement dite, remix et vidéo, MV conserve pourtant tous les droits d'exploitation des fragments d'œuvre et de l'œuvre finale générée par la participation du public. Les participants redonnent donc tous leurs droits commerciaux à MV.

Si l'ouverture complète est favorable pour stimuler la création et inciter à la participation de la communauté créative, il appert qu'une fermeture stratégique soit nécessaire à un moment pour qu'une entreprise puisse capturer la valeur générée par cette ouverture. La fermeture semble être dans les termes de l'utilisation commerciale de l'œuvre et de ses transformations. Bien que l'artiste conserve habituellement ses droits de paternité et des droits moraux, l'enrichissement de la culture par l'utilisation et la transformation de l'œuvre dans des samplings, des mash-ups, des remix, etc., au profit d'autres artistes ou d'autres formes d'arts, restent toujours un point sensible dans l'expérimentation de modèles ouverts. La question est bien entendue celle de la rémunération des créateurs. Le bât blesse particulièrement au sujet de l'activité des créateurs qui « profitent » du travail accompli antérieurement en s'inspirant, ou en se basant sur des œuvres ou des parties d'œuvres d'autres créateurs.

Au-delà de l'utilisation de musique ou d'extraits musicaux dans la création de nouvelles œuvres musicales, cette question de l'utilisation commerciale de la musique est un vaste sujet à approfondir. À partir de quand une pièce qui accompagne le montage d'une vidéo personnelle diffusée sur YouTube ou Vimeo n'aura pas des retombées promotionnelles qui attireront un producteur à investir dans votre entreprise? Que faire quand la musique de MV est utilisée dans le document de présentation d'une compagnie multimédia servant à séduire d'éventuels clients? La question des limites de l'utilisation commerciale ou non de l'œuvre, en regard des droits d'édition, est une ligne mince sur laquelle marchent les détenteurs de licences CC.

MV a déjà quelques poursuites juridiques à son actif, dont une contre la station de télévision V Télé qui a enfreint les limites de la licence CC³⁷. V Télé a refusé de se

³⁷ <http://guillaumedeziel.com/2010/02/17/v-tele-enfreint-le-droit-dauteur-de-misteur-valaire/>

plier et le recours a été abandonné parce que MV n'avait ni l'argent ni le temps d'intenter un procès. Une consultation de la littérature juridique mériterait davantage notre attention. La jurisprudence en la matière est en train de se constituer, et c'est d'un vif intérêt qu'il nous faudra suivre MV dans ses tribulations auprès — et en compagnie — de la SOCAN et de la SODRAC, ainsi que d'autres institutions de gestions collectives de droits d'auteur.

6.4 Partenariats stratégiques

Le modèle indépendant, autonome et personnalisé incite à la réunion d'une communauté d'amateurs autour d'intérêts communs certes, la musique, mais aussi autour de valeurs véhiculées, soutenues et partagées, presque militantes par moment. Et ce, à une échelle qui ressemble à celle d'une communauté d'humains, dans un langage qui donne du sens à la relation. Si l'ouverture de la licence de droits d'auteur a des vertus stratégiques sur le plan marketing, l'ouverture au sens large fait aussi partie de la philosophie managériale. En effet, les redevances perçues de l'exploitation des droits d'auteur sont redistribuées parmi tous les membres qui participent à la création de valeur, et non seulement entre les détenteurs légaux devant la SOCAN.

Cette position fait qu'en plus de recueillir le financement et les revenus ailleurs que par la musique proprement dite, l'accent est mis, comme le soulève Bach et al (2011), sur l'enrichissement de la communauté créative qui comprend certes le public, mais surtout les artistes, les collaborateurs de création et les partenaires stratégiques de soutien à l'organisation.

Tout le processus de production est intégré dans le travail collectif d'une quantité de parties prenantes qui participent à la création de valeur. L'œuvre de MV est aussi la responsabilité, non pas d'un seul individu, mais de la somme du travail de plusieurs artistes (musiciens, auteurs, arrangeurs, réalisateurs, concepteurs) comme de partenaires organisationnels (éditeurs, managers, tourneurs, producteurs).

À l'instar des studios indépendants de production de jeux vidéos tels qu'étudiés par Gandia et al (2011) ou Bach et al. (2011), MV profite en tant que producteur indépendant de musique de l'ouverture de son modèle dans des conditions similaires. Ce type d'ouverture généralisée entre les partenaires permet à l'organisation de conserver son indépendance et sa liberté de création. La réunion de partenaires permet par ailleurs de contourner le problème du manque de liquidité sans devenir dépendant de la ligne éditoriale d'une maison de disque. Les redevances de droits n'étant pas centralisées chez un seul producteur, mais distribuées équitablement entre les différentes parties prenantes collaborant à la production, chacun récupère les bénéfices potentiels de son investissement.

Ces valeurs d'indépendance et d'autonomie sont au cœur du discours de MV. Conserver ses droits, s'affranchir du joug des compagnies de disque jugées trop voraces afin de profiter de tous les fruits de son travail. Profiter d'une liberté éditoriale complète. Travailler en coopération, comme coproducteurs en investissant à parts égales dans l'entreprise et en partageant équitablement les profits. Prendre les décisions en collégialité selon les compétences et aptitudes naturelles de chacun, utiliser les forces en présence et les valoriser. Travailler avec des partenaires externes qui partagent les risques, et du même coup une part relative des profits. Une grande place est faite à des transactions en nature et au troc, indiquant aussi une mentalité particulière. Plutôt qu'une course aux revenus, MV joue habilement sur la marchandisation de son image, visant des réductions de coûts. Il conserve son intégrité auprès de ses fans, en étant ferme dans la négociation, sans paraître mercantile.

MV ne semble pas être en quête de profit à tout prix et rapidement, mais dans une ascension sur un plus long terme, intégrant les activités économiques et créatrices dans un mode de vie, « encastrées »³⁸ dans le quotidien. MV agit comme un électron

³⁸ Terme emprunté à Karl Polanyi : Polanyi, Karl. «L'économie en tant que procès institutionnalisé», Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie, Paris : Larousse, 1975 [1957, pour l'édition originale en anglais], p. 239-260.

libre dans le paysage musical québécois, adoptant une position atypique : celle d'artiste indépendant se mesurant aussi au discours de l'industrie traditionnelle.

6.5 Limites de la recherche

Le groupe étant en progression, il est difficile de prétendre à une généralisation des résultats à d'autres artistes qui tenteraient la même expérience. D'autant plus que, comme nous l'avons déjà soulevé, l'efficacité de la stratégie virale dépend énormément de la qualité artistique du produit musical. Cette qualité repose sur des facteurs subjectifs et expérientiels qui sont impossibles à envisager dans le cadre de cette recherche et dont nous ne pouvons tenir compte. Cette abstraction de l'expérience artistique — ce qui est considéré comme bon ou mauvais pour certains et le contraire pour d'autres — est une variable incalculable qui est pourtant déterminante dans la réussite de la carrière d'un artiste.

De plus, la musique de MV s'adresse à une sensibilité particulière. Il semble cohérent qu'une stratégie virale et ouverte fonctionne pour un artiste de musique électronique, hip-hop ou populaire, mais peut-elle l'être pour rejoindre un public de musique classique ou de jazz traditionnel?

Qui plus est, la création étant une activité à haut risque, la qualité d'un opus est impossible à prévoir, son financement est donc spéculatif. Or, si les grandes maisons de disques ont les liquidités financières pour parier sur des artistes et diversifier leur portefeuille de risques, il en est tout autrement pour une organisation indépendante de l'envergure de MV. À ce niveau de développement, un échec peut-être fatal et compromettre l'avenir de l'organisation. C'est entre autres pour cette raison qu'il nous est impossible de formuler une hypothèse sur la pérennité d'un tel modèle d'affaires.

Le groupe est à un point tournant de son évolution, entre la marge et le succès commercial qui mettra sans doute à l'épreuve la durabilité de son modèle d'affaire

dans les années à venir. Il sera donc très intéressant de garder un œil attentif sur la maturité du modèle.

La fragilité du modèle réside aussi dans le fait qu'il tient pour beaucoup dans l'équilibre de la relation entre les membres et leur interdépendance. Qu'arrive-t-il à l'organisation si un de ses membres disparaît? Cette question revient souvent dans le cas d'organisations artistiques dont l'identité fondamentale est l'artiste lui-même. L'entité MV peut-elle survivre si sa nature change; si son image, produit central du modèle d'affaires, est modifiée?

Les questions de leadership reliées au travail collectif de création seront aussi d'un intérêt certain. Au premier regard, on pourrait observer une situation de bicéphalité artistique/administrative, dans laquelle le cerveau artistique se divise en cinq parties qui détiennent un droit de veto; et une équipe de soutien. Comment se gèrent les conflits, la communication interne, les relations entre créateurs, etc. ? Le rôle de Guillaume Déziel est crucial, le modèle peut-il survivre sans lui?

Il faut en convenir, ce mémoire donne un aperçu plutôt théorique de l'organisation MV et de son fonctionnement. Nous aurions aimé amener une dimension plus humaine et organique dans le récit. Toucher de plus près la réalité de la vie de ces artistes, des problématiques plus personnelles, des prises de décisions au cœur des enjeux de création ou d'opportunités d'affaires, aurait apporté une profondeur que d'autres chercheurs sauront exprimer mieux que nous.

Nous avons plutôt ici la photographie d'un moment donné de l'évolution des affaires de ce groupe. La stratégie étant extrêmement intuitive, avec beaucoup d'essais, d'erreurs et de tests expérimentaux, les hypothèses sur le développement à long terme du groupe seraient délicates à formuler.

Avec le temps et les moyens, il aurait été intéressant de suivre de façon quasi ethnographique tout le processus intuitif et itératif qui amène des décisions et des tentatives qui s'ajustent sans cesse à la réalité de l'industrie. Car une des caractéristiques essentielles du modèle d'affaires de MV a comme avantage la

légèreté et la souplesse de sa structure qui lui permettent de réagir vite, et de s'adapter constamment à la réalité changeante.

Pour conclure, insistons sur le fait que l'intérêt de cette recherche est aussi sa limite. Étudier un sujet marginal et original qui se transforme et s'adapte à une industrie institutionnalisée, tout en exerçant une influence sur les pratiques, les politiques et les mentalités de cette industrie, donne accès à une réalité trépidante très contemporaine, innovatrice et créative qui génère une réflexion sur l'adéquation entre les institutions et la réalité des acteurs en ébullition, mais ne permet pas de prendre le recul nécessaire pour en tirer de grands principes ou des lois générales.

Quoi qu'il en soit, le sujet reste pertinent et nous invite à une réflexion autour de cette relation entre les mouvements marginaux, underground, qui émergent et se développent en parallèle d'une industrie traditionnelle. Cette industrie de la musique qui est bousculée par la dématérialisation de l'objet disque, qui lutte contre les nouvelles pratiques de consommation, de production et de diffusion et qui voit ses revenus diminuer d'année en année peut être perçue comme un dinosaure aux yeux des communautés créatives émergentes. Ces communautés représentent un ensemble de relations complexes et intangibles, dont l'ampleur et la puissance créatrice sont augmentées par la liberté des échanges et l'ouverture. La logique économique du copyright basé sur le contrôle et l'exploitation de droits exclusifs entre en conflit avec cette conception de la créativité qui se nourrit de la liberté d'échanges.

Internet favorise la conversation non seulement entre les producteurs et les consommateurs, mais aussi, et peut-être surtout, entre les acteurs mêmes de la création. Avant que le langage ou le style ne soit institutionnalisé, le web ouvre la porte à un marché parallèle basé sur de nouvelles règles, une nouvelle éthique. Les réseaux basés sur le partage, l'échange, la conversation, la communauté, la solidarité, l'appartenance ne répondraient-ils pas à un besoin de retrouver un marché économique à l'échelle humaine? D'une réappropriation de la culture par les gens qui la font, la propagent et la partagent?

Cette réflexion nous paraît fondamentale dans le contexte d'observation d'une panoplie de mouvements culturels et sociaux de type « bottom-up ». Mouvements qui défient les institutions par leur créativité, artistique ou citoyenne, et contribuent, par leur adaptation, à la transformation du monde dans lequel ils vivent en quelque chose qui correspond davantage à leurs valeurs et leur identité.

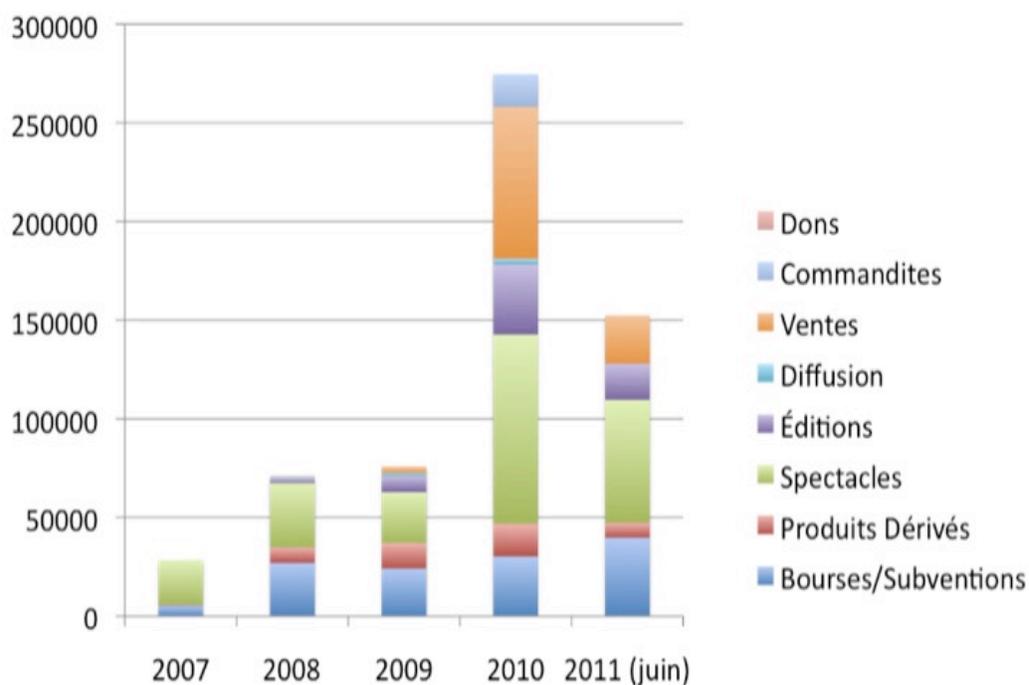
Annexe 1³⁹

Évolution et diversification des sources de revenus et de financement de MV.



HEC - MOSAIC 2011

Évolution du chiffre d'affaire (en \$)

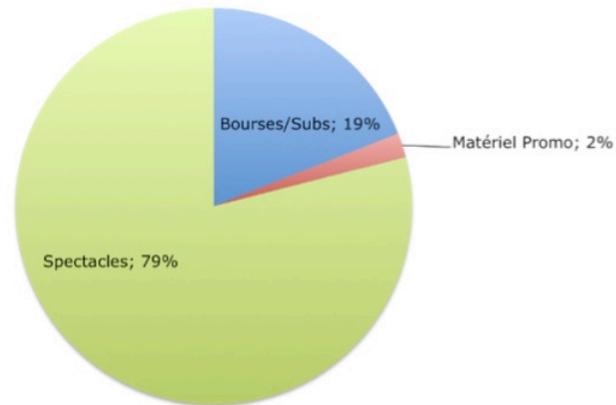


³⁹ Extraits du document présenté lors du colloque «LE FINANCEMENT DE LA CRÉATIVITÉ: NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES APPROCHES», organisé par MOSAÏC, les 20 et 21 octobre 2011.



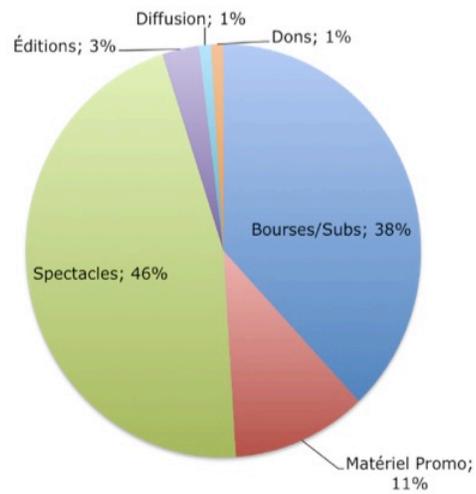
HEC - MOSAIC 2011

Évolution du chiffre d'affaire

REVENUS 2007 = 28,271\$

HEC - MOSAIC 2011

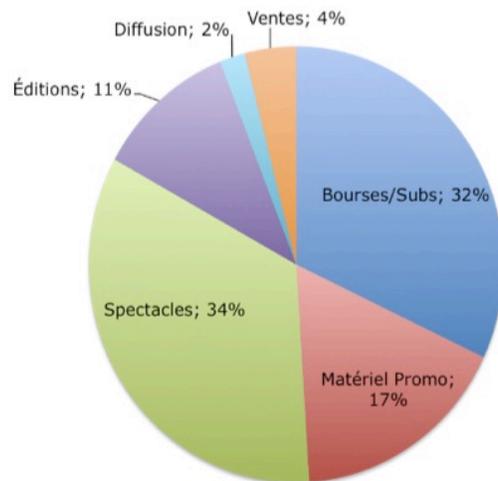
Évolution du chiffre d'affaire

REVENUS 2008 = 70,909\$



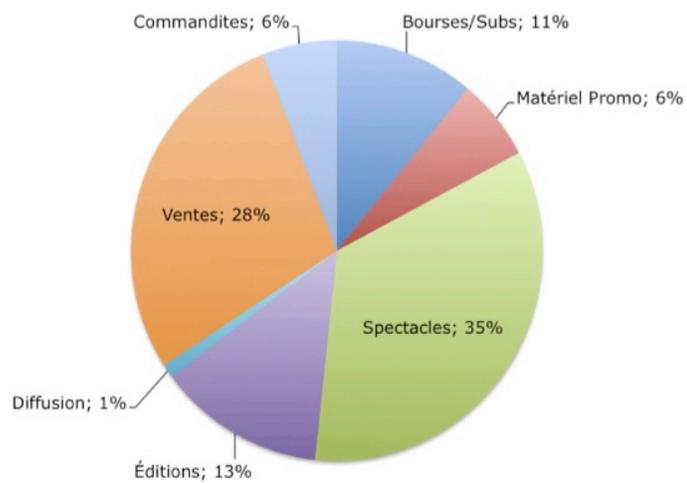
HEC - MOSAIC 2011

Évolution du chiffre d'affaire

REVENUS 2009 = 75,570\$

HEC - MOSAIC 2011

Évolution du chiffre d'affaire

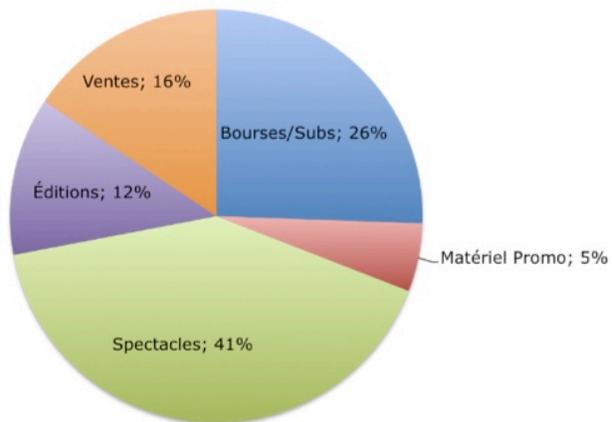
REVENUS 2010 = 274,523\$



HEC - MOSAIC 2011

Évolution du chiffre d'affaire

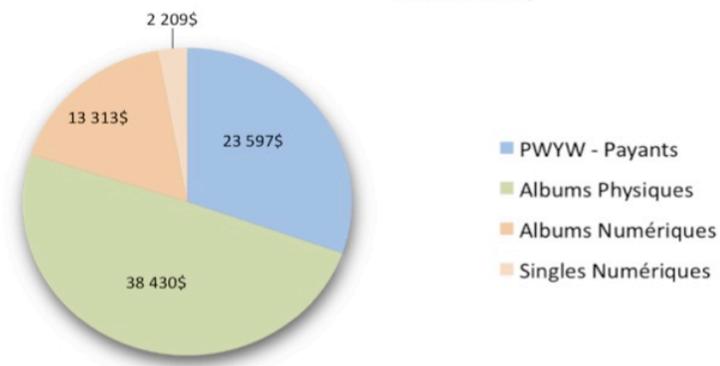
REVENUS 2011 (juin) = 152,372\$



HEC - MOSAIC 2011

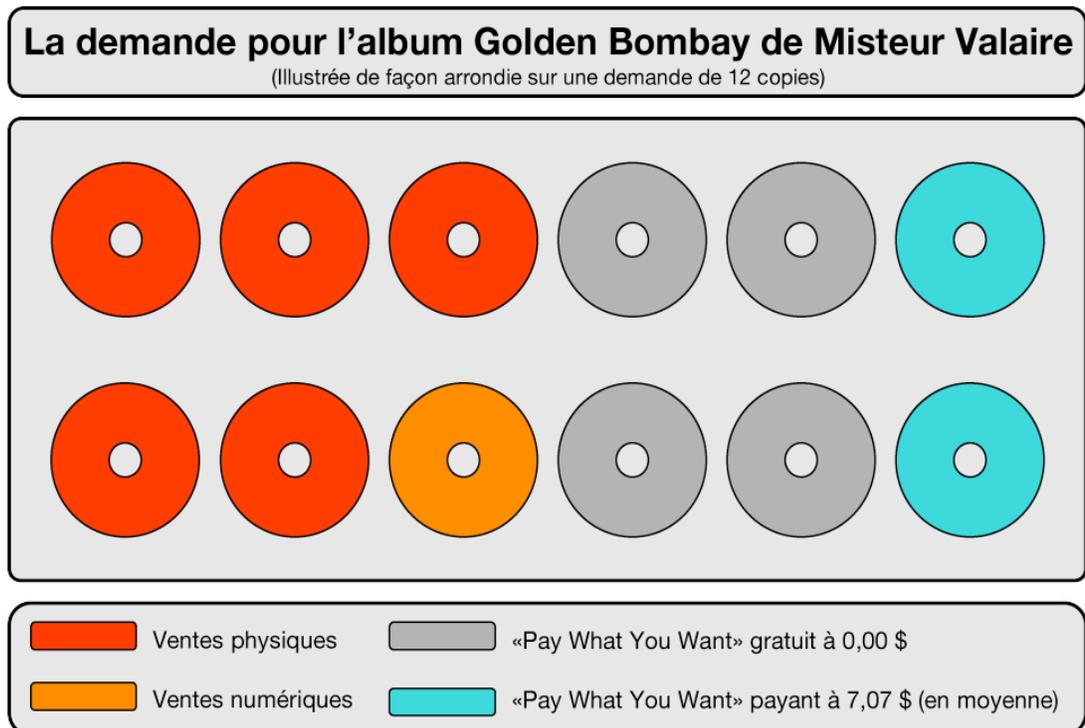
Albums - Revenus

Golden Bombay (en valeur) au Canada
TOTAL: 77 549\$



Annexe 2

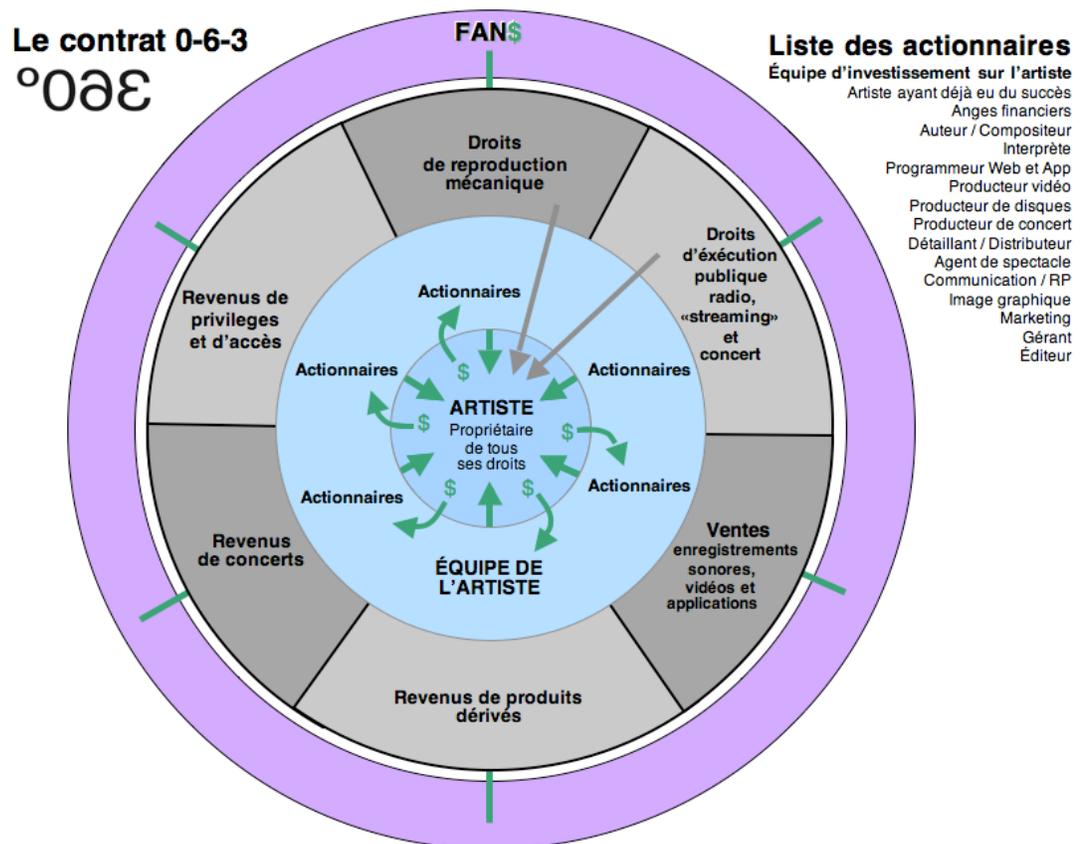
La demande pour l'album Golden Bombay de Misteur Valaire.⁴⁰



⁴⁰ Blog de Guillaume Déziel, 12 octobre 2010. <http://guillaumedeziel.com/complements/petite-histoire-de-la-mise-en-marche-de-misteur-valaire/>. Aujourd'hui, la répartition se situe plus aux alentours de 5 albums gratuits pour 4 albums physiques. Et la valeur moyenne d'un album est à 6,70\$.

Annexe 3

Modèle de gestion 063 degrés.⁴¹



⁴¹ Bolg de Guillaume Déziel, 12 octobre 2011. <http://guillaumedeziel.com/complements/le-contrat-0-6-3-ou-le-360%C2%BA-inverse/>

Bibliographie

AYERBE, Cécile et Valérie CHANAL (2011). «Quel management des DPI dans les Business Models ouverts ?», *Revue française de gestion*, N° 210, p. 99-115.

BACH, Laurent, Patrick COHENDET, Julien PÉNIN et Laurent SIMON (2010). «Creative industries and the IPR dilemma between appropriation and creation: some insights from the videogame and music industries» in *Management International*, volume 14, numéro 3, p. 59-72.

BENHAMOU, Françoise et Joëlle FARCHY (2007). *Droit d'auteur et copyright*. Collection Repères, éditions La Découverte, Paris.

BRAUDEL, Fernand (1985). *La dynamique du capitalisme*, Paris, Champs-Flammarion.

CARROLL, Michael W. (2006). «Creative Commons and the New Intermediaries», *Michigan State Law Review*, printemps, p. 45-65.

CAVES, Richard E. (2000). *Creative Industries : Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Boston.

CHANAL, Valérie (dir.) (2011). *Business Models dans l'innovation : pratiques et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble.

CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 272 p.

COASE, Ronald H. (1992). Discours du Prix Nobel, «The Institutional Structure of Production», *American Economic Review*, Cambridge, MA, septembre.

COHENDET, Patrick, Mathieu FARCOT et Julien PÉNIN (2006). « Entre incitation et coordination : repenser le rôle économique du brevet d'invention dans une économie fondée sur la connaissance », *Management International*, volume 10, p. 65-84.

COLBERT, François (dir) (2007). *Le Marketing des arts et de la culture*, Éditions de la Chenelière, Montréal, 302 p.

DAUNAIS, J-P (1992). « L'entretien non directif », *Recherche sociale*, B. Gauthier (dir.), Presse de l'Université du Québec.

DEL CORRAL, Milagros (dir.) (2003). *Culture, commerce et mondialisation*, Éditions UNESCO.

DYER, L. (2006). «Claims and Evidence», *Critical thinking for Business Students*, Concord : Captus Press.

EISENHARDT, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management. The Academy of management Review*, 14 (4), p 532-550.

ETTIGHOFFER, Denis (2008). *NETBRAIN, Planète numérique. Les batailles des Nations Savantes*, éditions Dunod, Paris.

FARCHY, Joëlle (2003). *Internet et le droit d'auteur : la culture Napster*, CNRS éditions, Paris, 202 p.

FLEW, Terry. (2005) «Creative Commons and the Creative Industries», *Media and Arts Law Review*, Vol 10, No. 4, p. 257-264.

GANDIA, Romain, Sébastien BRION et Caroline MOTHE (2011). «Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : Quelles stratégies dans le jeu vidéo ?», *Revue française de gestion*, N° 210, p. 117-131.

GREFFE, Xavier (2005). *Économie de la propriété artistique*, Économica, Paris.

GREFFE, Xavier et Nathalie SONNAC (2008). *Culture Web*. Dalloz, Paris.

HESMONDHALGH, David (2007). *The Cultural Industries*. SAGE Publications Ltd, London, 346 p.

KUHN, T. S. (1983 [1962]). *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion (Champs).

LANDES, William M. (2003). «Copyright» in *A Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar Pub, Northampton.

LATRIVE, Florent (2004). *Du bon usage de la piraterie : culture libre, sciences ouvertes*. La découverte, 170 p.

LE GLATIN, Marc (2007). *Internet : un séisme dans la culture ?* Éditions de l'attribut, Toulouse.

LESSIG, Lawrence (2005 [2001]). *L'avenir des idées : le sort des biens communs à l'heure des réseaux numériques*. Lyon, P.U.L., 352 p.

LEVEQUE, François et Yann MENIERE (2003). *Économie de la propriété intellectuelle*, Collection Repères, éditions La Découverte, Paris, 123 p.

LIPOVETSKY, Gilles et Jean SERROY (2008). *La culture-monde : Réponse à une société désorientée*, Odile Jacob, Paris.

LIPOVETSKY, Gilles (2006). *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris : Gallimard.

LIPOVETSKY, Gilles et Sébastien CHARLES (2004). *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 127 p.

- LIPOVETSKY, Gilles (1989). *L'Ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Folio.
- LOREN, Lydia Pallas (2007). « Building a Reliable Semicommons of Creative Works: Enforcement of Creative Commons Licenses and Limited Abandonment of Copyright » in *George Mason Law Review*, 14, p. 271-328.
- MEEKER, Heather J. (2008). *The Open source Alternative : Understanding Risks and Leveraging Opportunities*. John Wiley & Sons, U.S.A.
- MOULIER-BOUTANG, Yann (2001). «Richesse, propriété, liberté et revenu dans le "capitalisme cognitif"» in *Multitudes Multitudes* 2001/2, no 5, p. 17-36.
- < <http://multitudes.samizdat.net/Richesse-propriete-liberte-et> >
- MORCK, Randall et Bernard YEUNG (2001). *Les déterminants économiques de l'innovation*, Document hors série no.25, Industrie Canada.
- OLSON, Mancur (2000). «Rational Individuals and Irrational Societies», *Power and Prosperity*, Basic Books.
- OSTERWALDER, Alexander et Yves PIGNEUR (2010). *Business Models Generation*, Wiley & Sons, New Jersey, 281 p.
- PATTON, M.Q. (2002) «Qualitative Interviewing», *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Newbury Park : Sage.
- PARIS, Thomas (2002). *Le droit d'auteur : l'idéologie et le système*, PUF, Paris.
- PENIN J. (2008). «More open than open innovation ? Rethinking the concept of openness in innovation studies», BETA, document de travail, n° 2008-18.
- < <http://www.beta-umr7522.fr/productions/WP/article.php?SELECTWP=2008-18> >
- PENIN, J. (2010). «Quelle politique de licence de brevet pour les organismes publics de recherche ? Exclusivité versus modèles plus ouverts», *Management international*, 14 (3), p 47-58.
- PIAGET, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- POLANYI, Karl. «L'économie en tant que procès institutionnalisé», *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Paris : Larousse, 1975 [1957, pour l'édition originale en anglais], p. 239-260.
- PULH, M., S. MARTEAUX, et R. MENCARELLI (2008) «Positioning Strategies of Cultural Institutions : A renewal of the Offer in the Face of Shiftin Consumer Trends», *IJAM*, Vol. 10, No. 3, pp 4-20.
- PROUDHON, Pierre-Joseph. *Qu'est-ce que la propriété ? Premier mémoire*, 1840.

- ST-LAURENT, Andrew M. (2004). *Understanding Open source and Free Software Licensing*. O'Reilly Media, U.S.A.
- SCHUMPETER, Joseph A. (2011). « Le phénomène fondamental de l'évolution économique », *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1942). « Le processus de destruction créatrice » et « Les murs s'effritent », in *Capitalisme, socialisme et démocratie*.
- SIMON, H. A. (1997). « Decision-Making and Administrative Organization » dans *Administrative Behaviour*. 4^e édition New York, NY: The Free Press, [1945].
- TARDIF, Jean et Joelle FARCHY (2006). *Les enjeux de la mondialisation culturelle*. Éditions Hors Commerce, Paris.
- TAYLOR, S. E. et J. CROCKER (1981). «Schematic bases of social information processing», *Social Cognition*, E.T. Higinns, C.P. Herman et M.P. Zana (dir), Hillsdale, N.J. : Erlbaum, p. 89-134.
- TULLOCK, Gordon. (2000). «People are People: The Elements of Public Choice», dans *Government: Whose Obedient Servant?* The Institute of Economic Affairs.
- TVERSKLY, A. & D. KAHNEMAN (1986). « Rational choice and the framing of decisions » *The Journal of Business*, vol. 59, no 4.
- YIN, R.K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Second Edition. Sage.

Références complémentaires :

- BLAIS, Marie-Christine. «Misteur Valaire : le nouveau modèle économique». La Presse, Montréal, 30 janvier 2010.
<<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201001/30/01-944682-misteur-valaire-le-nouveau-modele-economique.php> >
- BRUNET, Alain. «Valaire : modèle d'affaires». *La Presse*, Montréal, 18 septembre 2010. < <http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201009/18/01-4316970-misteur-valaire-modele-daffaires.php> >
- BRUNET, Alain. «Gratos ou pas gratos, la zizique?», Cyberpresse, 22 mai 2010. <http://blogues.cyberpresse.ca/brunet/2010/05/22/gratos-ou-pas-gratos-la-zizique/> (16 janvier 2011)

CHÉNART, Mario. «Projet de loi C-32: deuxième lecture – La joute politique», SPACQ, 16 novembre 2010. <http://hyperligne.spacq.qc.ca/2010/11/projet-de-loi-c-32-deuxieme-lecture-la-joute-politique/comment-page-1/#comment-688> (16 janvier 2011)

DEGLISE, Fabien. «ACTA, l'accord international qui fait trembler les défenseurs de la vie privée», *Le Devoir*, 12 octobre 2010. <http://www.ledevoir.com/international/actualites-internationales/297866/acta-l-accord-international-qui-fait-trembler-les-defenseurs-de-la-vie-privee> (16 janvier 2011)

DUMAIS, Michel. «Technologie: 2025, vers une redéfinition de la propriété intellectuelle et des brevets» *Le Devoir*, 4 janvier 2005. <http://www.ledevoir.com/societe/science-et-technologie/71810/technologie-2025-vers-une-redefinition-de-la-proprieete-intellectuelle-et-des-brevets> (16 janvier 2011)

DUMAIS, Michel. «Technologie: Les droits d'auteur à l'heure du numérique, lancement de la version canadienne de la licence Creative Commons». *Le Devoir*, 4 octobre 2004. <http://www.ledevoir.com/societe/science-et-technologie/65345/technologie-les-droits-d-auteur-a-l-heure-du-numerique> (16 janvier 2011)

ELECTRONIC FRONTIER FOUNDATION, «WIPO Announces Plans to Support Public Domain, Open Source.» <http://www.eff.org/press/archives/2004/10/04-2> (16 janvier 2011)

GAYLOR, Brett (2008). *RiP! : A Remix Manifesto* [Film DVD], O.N.F., Canada, 86 min.

JAMES, Steven. «Your Copyrights and the Creative Commons», SOCAN, 2009. Extrait de : James, Steven from Picture use does not sit pretty: Virgin Mobile and Creative Commons are in the frame over picture rights for user-generated content from Copyright World Issue #175, November 2007. http://www.socan.ca/jsp/en/pub/music_creators/creativecommons.jsp?printable=Y (16 janvier 2011)

JOHNSEN, Andreas, Ralf CHRISTENSEN, and Henrik MOLTKE (2007). *Good Copy Bad Copy, A documentary about the current state of copyright and culture* [Film AVI], Rosforth, 59 min.

KARAYAN, Raphaële. «SOPA, la loi contre le piratage qui durcit la répression» http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/sopa-la-loi-contre-le-piratage-qui-durcit-la-repression_275354.html (16 décembre 2011)

LATRIVE, Florent. «Des brevets aux droits d'auteur : Traité secret sur l'immatériel» *Le Monde diplomatique*, mars 2010. <http://www.monde-diplomatique.fr/2010/03/LATRIVE/18881> (16 janvier 2011)

PARLEMENT DU CANADA, «Projet de loi C-61».

<http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=3570473&Language=F&Mode=1> (16 décembre 2011)

RENAUD, Philippe. «Vague de consolidation dans l'industrie du disque québécois». *La Presse*, Montréal, 27 octobre 2010.

<http://www.cyberpresse.ca/arts/musique/201010/27/01-4336494-vague-de-consolidation-dans-lindustrie-du-disque-quebecois.php>

REPORTER SANS FRONTIÈRE. «La proposition de loi COICA, liberticide et dangereuse pour les internautes du monde entier, doit être enterrée». 29 octobre 2010.

<http://fr.rsf.org/etats-unis-la-proposition-de-loi-coica-29-10-2010,38710.html> (16 janvier 2011)

SEERS, Richard. «Projet de loi C-32 : la juste part des créateurs.» *Le Devoir*, 8-9 janvier 2011.

SISARIO, Ben. «U.S. Shuts Down Web Sites in Piracy Crackdown», *NY Times*, 26 novembre 2010.

TORRENT FREAK, «Canadian Songwriters Want to Legalize File-Sharing ».

http://torrentfreak.com/canadian-songwriters-want-to-legalize-file-sharing-111206/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Torrentfreak+%28Torrentfreak%29&utm_content=Google+Feedfetcher (6 décembre 2011)