

LATICCE
Laboratoire de recherche sur la découvrabilité
et les transformations des industries culturelles
à l'ère du commerce électronique



At first I was afraid

Caractéristiques du modèle d'affaire des plateformes numériques d'écoute en ligne¹

GUY-PHILIPPE WELLS

Recherche réalisée dans le cadre des travaux du LATICCE
sous la direction de Michèle Rioux financés par le programme Actions concertées
FRQSC-MCCQ Culture et numérique
*Mesure de la découvrabilité des
produits musicaux et audiovisuels
québécois sur les plateformes numériques*

Octobre 2019

Remerciements

L'auteur remercie l'équipe du LATICCE pour leurs contributions aux efforts collectifs de recherche qui a alimenté le processus de rédaction de ce cahier de recherche ainsi que les organismes subventionnaires ayant contribué au financement de cette recherche. Ce texte a été publié dans un ouvrage publié par les Presses universitaires de Liège : **Wells, Guy-Philippe**. 2020. *At first I was afraid : Caractéristiques du modèle d'affaire des plateformes numériques d'écoute en ligne*. Dans Vlassis. A. et coll. (dir. publ.), « La culture à l'ère du numérique : Plateformes, normes et politique ». Presses Universitaires de Liège, pp. 47-60

**Fonds de recherche
Société et culture**

Québec  

**Culture
et Communications**

Québec  
 

PLAN
CULTUREL
NUMÉRIQUE
DU QUÉBEC

NOTRE CULTURE, CHEZ NOUS, PARTOUT

At first I was afraid

Caractéristiques du modèle d'affaire des plateformes numériques d'écoute en ligne¹

L'écoute en ligne s'impose depuis cinq ans comme étant le nouveau mécanisme de liaison ou la nouvelle interface entre les artistes et les amateurs de musique. Ce mécanisme est le fruit des transformations suscitées par la numérisation des œuvres musicales et le développement des capacités de transmission des données par le réseau Internet. Ce chapitre vise à mettre en lumière les principales caractéristiques du nouveau modèle d'affaires proposé par les plateformes numériques d'écoute en ligne (PNEL) afin de tenter de mieux comprendre l'impact des transformations numériques sur la création musicale et sur la diversité culturelle. Une meilleure compréhension de ce modèle d'affaires apparaît comme étant nécessaire au moment où plusieurs États cherchent à réguler les activités des PNEL afin de favoriser la découvrabilité des œuvres de leurs artistes nationaux, sans pour autant compromettre l'innovation et le dynamisme dont cette industrie fait preuve.

La transformation numérique a provoqué une diminution des revenus de l'industrie musicale mondiale qui sont passés de 25,2 milliards \$ en 1999 à 14,9 milliards \$ en 2010 puis à 17,3 milliards \$ en 2017. La croissance du piratage et de la distribution numérique a perturbé l'industrie. Les gens écoutaient beaucoup de musique, mais le marché avait de la difficulté à monnayer cette écoute et les consommateurs ne disposaient pas de moyens légal et plus simple pour écouter la musique de leur choix.

En une dizaine d'années, des entreprises telles que Spotify, Google, Apple, Amazon, Deezer et SoundCloud, qui n'existaient pas ou dont la mission n'avait rien à voir avec l'industrie de la musique, sont rapidement devenues les maîtres d'œuvre d'une nouvelle architecture industrielle.

Le modèle sur lequel se sont établies les plateformes numériques d'écoute en ligne (PNEL) provient des développements du partage de fichiers à la fin des années 1990, notamment le modèle de Napster qui permettait le partage gratuit de milliers d'œuvres. Ensuite, la

¹ Ce texte a été rédigé dans le cadre des travaux du Laboratoire de recherche sur la découvrabilité et les transformations des industries culturelles à l'ère du commerce électronique (LATICCE), affilié au CEIM-UQAM, grâce à un financement du Fonds de recherche québécois Société culture (FRQSC) et du Ministère de la culture et des communications (MCCQ) dans le cadre du programme actions concertées culture et numérique. L'auteur remercie également le Fonds Wallonie Québec pour son appui.

webradio Pandora a développé la diffusion d'œuvres en fonction de la détection des goûts des auditeurs.

La technologie du « peer-to-peer », ou partage entre pairs (P2P), utilisant *Bit torrent* a fait exploser l'univers du partage gratuit. On ne télécharge alors plus à partir d'un seul lieu, mais des milliers d'utilisateurs mettent en commun des fichiers et ils peuvent télécharger des parties du même fichier chez plusieurs co-utilisateurs. Le partage gratuit a mis en lumière de nouvelles possibilités techniques permettant de commercialiser la musique à l'aide d'Internet. Spotify explique de la manière suivante le contexte dans lequel l'entreprise est venue au monde :

« Les gens écoutaient beaucoup de musique, mais le marché avait besoin d'un meilleur moyen pour les artistes de monétiser leur musique et les consommateurs avaient besoin d'un moyen légal et plus simple d'écouter. Nous avons entrepris de réinventer l'industrie de la musique et de fournir aux artistes et aux consommateurs un meilleur moyen de tirer parti de la transformation numérique de l'industrie de la musique. Spotify a été fondé sur la conviction que la musique est universelle et que le streaming est un modèle d'accès plus robuste et plus transparent qui profite à la fois aux artistes et aux fans de musique. »²

Après Napster et Pandora, des centaines de PNEL ont été créées à travers le monde. Celles qui dominent le marché aujourd'hui sont Spotify, Google Play Music (YouTube Music), Apple Music, Amazon Music, Deezer, SoundCloud et Tidal. Il faut aussi noter la présence de PNEL qui ne sont pas établies en Occident et qui sont pourtant des joueurs importants dans cette industrie. On pense ici à la chinoise NetEase qui regroupe plus de 400 millions d'utilisateurs, l'Indienne Gaana et l'Africaine Anghami qui en regroupe respectivement 50 millions et 30 millions.

L'écoute en ligne traduisait dans un modèle commercial quatre principaux avantages du P2P par rapport à l'industrie prénumérique. Premièrement, presque toute la musique enregistrée depuis les débuts de l'industrie est disponible sur demande. Deuxièmement, la plateforme d'utilisation est très simple et ne requiert que peu d'habiletés techniques. Troisièmement, l'écoute des œuvres peut s'effectuer sur plusieurs appareils distincts sans avoir à les déplacer et sans être limitée par des outils de protection de la propriété intellectuelle. Quatrièmement, les utilisateurs paient un coût très bas pour avoir accès sans limites aux œuvres.

Le modèle de l'écoute en ligne est ainsi très proche de son précurseur et l'améliore même dans ses principales forces. Avec des dizaines de millions d'œuvres, le catalogue est plus précis et complet. Les interfaces des principales plateformes numériques d'écoute en ligne

² Spotify. 2018. Registration Statement. Security Exchange Commission.
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1>

sont très conviviales et ne requièrent qu'un court apprentissage pour être à même de les utiliser.

L'écoute sur différents appareils règle les nombreux problèmes de transferts d'un appareil à l'autre, qui étaient la marque des protections sur les œuvres téléchargées et qui ont convaincu plusieurs amateurs de musique d'utiliser le P2P plutôt que l'offre légale. Finalement, le partage gratuit n'a jamais été vraiment gratuit en ce sens que le téléchargement d'œuvres nécessite une connexion Internet rapide et une limite de transferts élevée, ce qui représente déjà un coût important. Ainsi, une part significative des coûts associés à l'écoute en ligne était déjà payée par les amateurs de musique actifs sur Internet.

Le modèle d'affaire des PNEL repose sur certaines caractéristiques communes qui ont favorisé leur émergence et assure aujourd'hui leur domination comme modèle mondial de distribution de la musique. Nous tentons dans la prochaine section d'identifier ces caractéristiques et de décrire en quoi elles transforment l'industrie de la musique.

CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE D'AFFAIRES DES PNEL

L'exhaustivité du répertoire

Certaines PNEL ont tenté de jouer la carte de l'exclusivité du contenu, mais elles semblent aujourd'hui pour la plupart miser sur l'exhaustivité du répertoire. Ce qui n'empêche pas certaines de jouer encore cette carte, par exemple Amazon qui a obtenu l'exclusivité de la diffusion de l'artiste country américain Garth Brooks, très populaire aux États-Unis. Cette stratégie est cependant limitée par le faible nombre d'artistes capables d'influencer réellement les amateurs de musique dans le choix d'une PNEL. Elle est également limitée par une transformation des rapports de force dans l'industrie de la musique. Alors que les *majors* ont toujours détenu le pouvoir sur leurs produits, Smith et coll. (2016)³ observent que les consommateurs obtiennent une importante valeur ajoutée de l'écoute en ligne et que le processus de capture de cette valeur par les PNEL diffère des processus classiques sur lesquels l'industrie culturelle se fie pour capturer la valeur des superproductions. Le processus classique est caractérisé par le pouvoir d'un petit groupe d'experts qui décide des produits qui sont susceptibles d'être des succès auprès des consommateurs et par des compagnies qui utilisent leur pouvoir de promotion et leurs canaux de distribution exclusifs. Simplement, ce processus repose sur la curation des contenus et le contrôle sur la promotion et la distribution.

³ Smith, Michael D. et Rahul Telang. 2016. *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*. The MIT Press.

Les modèles d'affaires des PNEI utilisent des processus très différents. Ils reposent sur l'exhaustivité du répertoire et la recherche de la satisfaction des utilisateurs par l'utilisation de données et de revues de pairs. Les ressources limitées ne sont plus l'espace physique des commerces, mais plutôt l'attention des consommateurs et la connaissance de leurs préférences. Le risque que représente ce modèle pour les acteurs traditionnels se situe dans la capacité des nouveaux acteurs à adapter leur procédé en fonction des données qu'ils détiennent sur les consommateurs, favorisant la domination des concurrents qui ne dispose pas des mêmes informations.

Les producteurs qui ont tenté de jouer la carte de l'exclusivité se sont rendu compte qu'elle était finalement désavantageuse sur le plan économique. Si l'exclusivité créait un léger mouvement des abonnés vers une plateforme donnée, elle favorisait surtout le piratage ou l'écoute d'autres œuvres. Ceci démontre une transformation importante des rapports de force dans l'industrie de la musique. Les producteurs ont maintenant davantage besoin des PNEI que les PNEI n'ont besoin de chaque producteur individuellement. C'est la première fois de l'histoire de cette industrie que les producteurs ne détiennent plus à eux seuls le pouvoir sur ce que le public écouterait et sur la manière dont il le fera.

Le contrôle des données personnelles

Les données deviennent de plus en plus importantes dans les stratégies des entreprises et dans leurs relations avec les employés, les clients et les autres entreprises. La plateforme numérique a émergé comme modèle d'affaires, capable d'extraire, de colliger et de contrôler d'immenses masses de données. Cette émergence a favorisé la croissance de grandes entreprises monopolistiques.

Du point de vue des plateformes, les comportements des utilisateurs sont comme de nouvelles terres à découvrir. Le premier à s'y rendre et à les accaparer devient propriétaire de leurs ressources. Ces comportements étant souvent d'ordre personnel, la suppression de la vie privée est au cœur du modèle d'affaires de ces entreprises.

Le marché des données constitue la face cachée du modèle d'affaires des PNEI. Il commence à peine à émerger et les sociétés cherchent leurs repères quant à ses impacts sociaux et économiques. Ce qui apparaît jusqu'à maintenant est que le mode de fonctionnement des plateformes numériques a le potentiel de concentrer une partie importante du pouvoir politique, économique et social par la connaissance intime de leurs millions d'utilisateurs.

C'est dans cette facette de leur offre que les PNEL peuvent réellement se distinguer et fidéliser leur clientèle en offrant un service qui lui est très utile. La plateforme devient le lieu privilégié de la découverte musicale, qui peut être favorisé par les propositions éditoriales et la recherche algorithmique. Chaque PNEL établit une stratégie assurant la visibilité et la recommandation d'œuvres musicales.

Smith et coll. (2016) identifient deux avantages dont disposent les GAFAs face aux *majors* des industries culturelles quant à l'utilisation des données dans la prise de décision. Tout d'abord, la culture entrepreneuriale des *majors* repose sur l'instinct des dirigeants, qui progressent dans l'entreprise grâce à la réussite des projets qu'ils ont encouragés. Le monde des dirigeants des *majors* est donc peuplé d'entrepreneurs instinctifs qui accordent bien peu de valeur à l'analyse des données quand vient le temps de décider de la valeur d'un projet. Ensuite, l'accès aux données permet non seulement de prendre des décisions sur la base des préférences des utilisateurs, mais également de mieux cibler la promotion et la recommandation.

Les plateformes conservent l'exclusivité de presque toutes les informations qu'elles collectent, même dans leurs relations d'affaires. Les partenaires d'Apple obtiennent le code postal de leurs clients alors que ceux d'Amazon, Google et Netflix n'obtiennent rien du tout. Elles n'offrent généralement que des données agrégées qui informeront les partenaires sur leur clientèle, mais qui auront peu ou pas de valeur commerciale.

Les données récoltées constituent un avantage concurrentiel majeur dans la production de nouveaux contenus. Netflix et Amazon exploitent déjà le modèle, Google s'est lancé dans la production originale. Cet avantage concurrentiel s'exprime principalement de trois manières. Premièrement, les données récoltées permettent aux PNEL d'investir dans des productions qui auraient été boudées par l'industrie classique. Deuxièmement, par leur interaction avec leurs utilisateurs, les PNEL disposent de moyens uniques pour promouvoir leur contenu directement et personnellement. Troisièmement, elles peuvent créer un lien fort entre leurs productions et leur marque de commerce, ce qui n'a jamais été le cas des grands studios.

Une forte concentration des revenus

Une des principales critiques envers le modèle d'affaires des PNEL est la faiblesse de la rémunération de la très grande majorité des artistes. Marshall (2015)⁴ brosse un portrait des

⁴ Marshall, Lee. 2015. « 'Let's Keep Music Special. F—Spotify': On-Demand Streaming and the Controversy over Artist Royalties ». *Creative Industries Journal* 8 (2): 177- 89. <https://doi.org/10.1080/17510694.2015.1096618>

principales plaintes que font les artistes à l'égard de services tels que Spotify. Elles peuvent être caractérisées de deux façons. Premièrement, les artistes soutiennent que les services d'écoute en ligne s'attaquent aux ventes numériques et physiques et, deuxièmement, qu'ils ne constituent pas ainsi un modèle économique qui leur permet d'assurer la pérennité de leur carrière. À la base de ce raisonnement se trouvent des considérations sur la valeur de la musique et sur la dévalorisation qu'entraînent les PNEL.

Spotify répond à cette critique en soutenant qu'il ne paie pas les artistes directement, mais les compagnies de disques. Le paiement aux artistes est le résultat des contrats qu'ils ont signés avec leur compagnie de disques.

Selon les dires de Spotify, l'entreprise remet aux propriétaires des droits des montants équivalents aux autres fournisseurs de musique en ligne, soit entre 65 % et 70 % des revenus. C'est l'équivalent de ce que remet Apple pour les téléchargements sur iTunes. Spotify divise ses revenus totaux par le nombre d'écoutes sur le service. Le montant payé par écoute est d'environ 0,004 \$, dépendant de certains facteurs tels que si les écoutes ont été réalisées à partir du service payant ou du service gratuit.

Le fait que les retours aux artistes soient souvent minimes pose la question de la pérennité du modèle d'affaires. La réponse de Spotify est qu'il s'agit d'une question d'échelle. En maintenant constante la part versée en droit, la rémunération des artistes croîtra en même temps que le nombre d'abonnés. La croissance du nombre d'abonnés payants est donc vitale pour les PNEL afin d'accroître leurs revenus totaux et ainsi mieux rémunérer les ayants droit. La vision à très long terme peut être adaptée à certaines entreprises, mais il est plus difficile pour les artistes d'accepter la perspective d'investissement à long terme alors qu'il s'agit de leur gagne-pain. Également, malgré la croissance importante du nombre d'abonnés, qui se comptent en termes de dizaines de millions et parfois même en centaines de millions, les PNEL n'ont pas montré qu'elles étaient mesurées d'atteindre le seuil de la rentabilité, et ce, même en rémunérant très mal la plupart des artistes.

Marshall (2015) conclut qu'Internet n'a pas libéré la musique des vieilles dynamiques de son industrie, mais l'on assiste plutôt à la consolidation des structures de pouvoir établies depuis longtemps. Le mouvement vers l'écoute en ligne a un impact disproportionné sur les plus petits joueurs, en réduisant leurs ventes sans leur donner l'occasion d'augmenter leurs revenus de manière significative pour compenser les baisses des ventes physiques et numériques. Même si les revenus des PNEL finissent par retrouver les niveaux d'il y a vingt ans, le système de rémunération en place est conçu pour favoriser les *majors*. Rien n'indique mieux la consolidation de leur pouvoir que les investissements qu'ils ont faits au cours des dernières années dans les PNEL. Le fait que les majors soient en partie

propriétaires de Spotify ne rassure en rien les producteurs indépendants qui sont aux prises avec un système de rémunération complexe, dont les relevés demeurent souvent incompréhensibles. L'opacité du système ne fait rien pour dissiper les inquiétudes de ceux qui estiment que la partie est truquée à l'avance en faveur des *majors*.

« The recorded music landscape in the streaming era is beginning to bear many similarities to that of the CD era: financial success depends upon scale and catalogue, the major labels have a stake in music distribution networks, and the vast majority of artists donot make any money. »⁵

Les revenus générés par les plateformes sont eux aussi concentrés sur quelques marchés à travers le monde. Bien qu'ils s'internationalisent davantage chaque année, le poids des États-Unis et de l'Europe est toujours très important. Statista⁶ estime que 56 % des revenus de l'écoute en ligne proviennent des États-Unis et que 94 % de ces revenus proviennent de 16 pays, presque tous membres du G20.

Les amateurs de musique des pays développés sont donc prêts à payer pour des services musicaux, l'évolution spectaculaire du nombre d'abonnés aux PNEl le montre bien. Globalement, les revenus tirés de la musique ont retrouvé la croissance ces dernières années. Plusieurs questions surgissent quant à l'effet des PNEl sur la distribution des revenus dans l'industrie de la musique. Elles capturent maintenant une part importante des revenus qui étaient autrefois ceux des détaillants, beaucoup moins concentrés et répartis à travers le monde plutôt que centralisés. De même, il reste à savoir si les producteurs et les artistes à l'écart du giron américain participent à cette croissance retrouvée. Les indications fragmentaires dont nous disposons jusqu'à maintenant laissent croire que les bénéfices tirés de l'écoute en ligne sont encore plus concentrés qu'auparavant chez quelques artistes et producteurs. Les transformations numériques auraient donc contribué à une concentration importante des revenus tirés de la création musicale, essentiellement au profit des entreprises et artistes œuvrant dans l'écosystème culturel américain.

Les effets de réseau et rendements croissants

L'effet de réseau est défini comme étant une augmentation de la valeur accordée par un consommateur à un service lorsque le nombre d'utilisateurs de ce service s'accroît. Les PNEl produisent et dépendent d'un effet de réseau qui les rend plus attrayantes et plus efficaces lorsqu'elles sont plus populaires. Plus elles regroupent d'utilisateurs, plus elles sont utiles. Du point de vue des utilisateurs, l'adoption d'une plateforme peut être

⁵ Marshall, 2015. Op. cit. p. 186

⁶ Statista. 2019. Music Streaming : worldwide. <https://www.statista.com/outlook/209/100/music-streaming/worldwide>

conditionnée par la présence de nombreux amis sur cette plateforme qui en font un lieu de rencontre et de partage, au même titre que les réseaux sociaux. Les interactions peuvent prendre la forme de l'information sur quelles sont les œuvres écoutées par les amis, le partage de découvertes musicales et la création d'atmosphères partagées sur les listes d'écoute. Du point de vue des artistes, les dizaines de millions d'abonnés rendent les PNEl incontournables. Finalement, la stratégie des PNEl visant leur éventuelle rentabilité repose en grande partie sur la poursuite de la croissance de leur nombre d'abonnés.

Elles sont également caractérisées par de faibles coûts marginaux et des rendements croissants. Le coût que représente un abonné de plus sur les plateformes est presque nul. Lorsque l'on observe que le coût moyen d'un bien ou d'un service diminue quand la quantité produite ou offerte s'accroît, c'est que l'on est en présence de rendements croissants. Ils sont à l'origine de structures de marché non concurrentielles, généralement oligopolistique. L'on retrouvera généralement quelques très grandes entreprises dans ce type de marché.

La structure industrielle résultante de la montée des PNEl présente de nombreuses caractéristiques oligopolistiques qui appellent les États à réglementer le secteur afin d'assurer le mieux-être des consommateurs d'une part, mais surtout celui des artistes qui agissent ici comme des fournisseurs de services dépourvus de tout rapport de force envers les distributeurs.

L'effet de dilution

L'espace occupé par les PNEl a réduit en peau de chagrin les réseaux de distribution locaux qui veillaient à la visibilité et à la rémunération des artistes. Il est important de vérifier si les changements structurels qui en ont résulté ont un impact sur le niveau de rémunération des artistes. On peut soutenir l'hypothèse que même si les sommes investies par les amateurs pour l'écoute d'œuvres musicales demeurent constantes pour une région donnée, différents mécanismes de distribution offriront une rémunération différente pour les producteurs et les artistes. Ainsi, la répartition des revenus tirés des Québécois ne sera pas la même s'ils transitent par le réseau québécois ou par les plateformes.

L'effet des PNEl sur l'industrie de la musique peut se comparer à celui de la levée des barrières commerciales entre deux États. Alors qu'auparavant l'industrie québécoise et les autres opéraient avec un certain degré d'autonomie, la venue des plateformes a mis en commun les revenus et ainsi unifié les marchés. Mais à la différence du bois ou du métal, les produits culturels québécois ne sont pas tous en mesure de concurrencer les produits américains ou européens. Si la qualité des musiciens et le talent des artistes ne sont pas une

ressource rare au Québec, encore faut-il proposer des œuvres qui sauront s'intégrer au courant dominant, la pop anglophone. Si plusieurs peuvent le faire avec succès, le besoin d'œuvres en français provenant d'une culture francophone distincte et vibrante demeure présent. Il semble de plus en plus difficile de permettre aux marchés locaux de trouver une place pour se faire valoir dans l'économie mondialisée.

Cette réalité n'est pas exclusive à la musique et elle a frappé particulièrement durement les revenus publicitaires des journaux et revues québécoises qui ont vu une migration importante de leur clientèle vers Google et Facebook notamment. La nouvelle répartition des revenus résultant de l'apparition de nouveaux joueurs majeurs a eu et continue d'avoir d'importantes répercussions sur la production québécoise et elle met en péril des activités jugées par plusieurs comme étant essentielles à vie démocratique et à la vigueur de la culture.

L'effet de dilution ne s'arrête toutefois pas à ses aspects régionaux. Il est plutôt paradoxal de voir que les grands producteurs de musique mondiaux en sont eux aussi victimes. La majorité de l'écoute musicale en ligne se fait aujourd'hui sur YouTube, où les revenus que les producteurs encaissent sont très faibles et dans un écosystème où l'espace qu'occupe la musique est en concurrence avec une offre beaucoup plus large. Les majors voient ici leurs revenus dilués dans une mer de contenus et ils réagissent avec force pour dénoncer le fait que YouTube dévalue leurs productions et ne paie pas sa juste part.

Il faut donc impérativement étudier dans quelle mesure cet effet de dilution empêche les artistes à l'écart du courant dominant de rentabiliser leur travail. Une hypothèse est que dans la situation actuelle, même si les Québécois continuaient d'écouter très majoritairement des artistes québécois en s'abonnant aux PNEl, ce n'est qu'une toute petite partie des revenus générés qui reviendrait aux artistes québécois. Ainsi, même si la question de la découvrabilité doit être une priorité, il faut mesurer si les efforts pour l'améliorer ne seront pas vains, la structure de répartition des revenus leur étant structurellement défavorable.

Le développement d'écosystèmes en silo et l'interfinancement

Pour rendre leur offre plus attrayante, plusieurs PNEl développent des écosystèmes en silo qui ont pour objectif d'y maintenir l'utilisateur (Facebook, Apple, Google, Amazon). Les services et l'équipement étant facilement liés, l'utilisateur d'iOS trouvera l'offre de Apple Music plus pratique alors que celui d'Android trouvera la même chose chez Google. Un coup d'œil sur le tableau à la partie 5.2 de ce document montre à quel point Apple et Google limitent l'inter connectivité avec des appareils autres que ceux qu'ils proposent. Au

contraire, Spotify qui ne dispose pas de la même proposition d'équipements offre un très large éventail de connexions à des produits tiers. On peut conclure à cet égard que l'offre musicale de Apple et Google est utilisée pour veiller à ce que leur clientèle demeure liée à leur univers commercial alors que Spotify ne peut utiliser la même stratégie.

Les PNEEL utilisent l'interfinancement, en réduisant les prix d'une part pour les augmenter d'autre part afin de rentabiliser l'opération globale. Chez Amazon, l'accès à la musique et aux films est offert gratuitement à ceux qui s'abonnent au service de livraison Prime. C'est ici que l'on voit le plus clairement la diminution de la valeur de la musique alors que l'on offre l'accès à des millions de chansons pour obtenir du consommateur l'abonnement à la livraison rapide de biens, le véritable service offert par l'entreprise. La musique devient donc un service complémentaire qui cherche à inciter les consommateurs à choisir l'univers virtuel où ils dépenseront ensuite leur pécule sur d'autres abonnements, des achats de service et d'équipements, là où ces entreprises réussiront à dégager des surplus importants qui viendront largement compenser les coûts de l'offre de musique en ligne. La capacité pour ces entreprises de proposer des services musicaux déficitaires crée une forte diminution de la valeur de la musique et fragilise le modèle économique cherchant la rentabilité des productions.

Des barrières à l'entrée en croissance

Quelles sont les barrières à l'entrée ? Smith et coll. (2016) en identifie quatre principales : les coûts de recherche et de changement, causés par la confiance d'un consommateur envers une plateforme et la reconnaissance de ses préférences ; le verrouillage de la plateforme, qui intervient lorsque le consommateur préfère disposer de tout son contenu sur une seule plateforme ; le groupage, donc le regroupement de plusieurs produits, ce qui permet de mieux prévoir la valeur moyenne que les consommateurs attribuent aux œuvres ; l'architecture de la plateforme, qui représente un coût considérable dans sa conception et sa construction, mais qui peut ensuite être facilement modifiée pour répondre à plus de clients.

Les plateformes en sont même à développer leurs propres infrastructures de réseau (cloud, centre de données, réseau privé, câbles transatlantiques) afin d'être davantage indépendants des autres acteurs et de développer un avantage comparatif qui rendra la concurrence plus difficile pour les nouveaux venus.

Leurs stratégies et les intérêts politiques qu'elles défendent évoluent très rapidement et peuvent changer complètement en quelques années. On peut penser ici au débat sur la neutralité d'internet aux États-Unis, que les GAFA ont défendus bec et ongles en 2012 et

avec beaucoup moins de vigueur en 2017. Chacune tente donc de s'isoler le plus possible de la concurrence et d'utiliser les avantages qu'elle détient pour développer une position dominante.

ÉTAPE OU FINALITÉ

C'est la question qui demeure aujourd'hui centrale : est-ce que le modèle d'affaires des PNEl est pérenne et peut dominer sur une longue période ?

Les consommateurs tirent un avantage extraordinaire de l'offre des PNEl. Grâce à un abonnement à faible coût, ils ont accès à un énorme catalogue d'œuvres musicales et à des fonctionnalités inédites. Il reste à voir si l'on observe une diminution de la diversité culturelle qui aurait alors un impact négatif sur les choix des consommateurs. Un modèle d'affaires concurrent ne peut pas beaucoup améliorer les choses sur le plan de l'accès et du coût. Les coûts de fonctionnement des PNEl sont cependant importants, une certaine rationalisation est sans doute ici possible. De plus, une structure de coût qui établirait un lien plus direct entre les amateurs et les artistes pourrait être préférable pour une partie des premiers (et des deuxièmes).

Les producteurs des majors ont trouvé dans les PNEl un moyen d'enfin retrouver le chemin de la croissance des ventes. Ils ont les moyens de négocier des conditions avantageuses avec les PNEl et disposent de large catalogue qui se prête très bien à leur mode de rémunération. On peut penser que la rémunération à l'écoute peut même revaloriser une partie plus âgée de leur catalogue qui ne générerait plus beaucoup de revenus, les amateurs ayant acheté ces albums depuis longtemps les écoutant maintenant sur les PNEl.

Les producteurs régionaux et les artistes hors du courant dominant sont les groupes les plus susceptibles de chercher des voies de sortie de ce modèle d'affaires. Ayant vu leurs revenus fondre sans vraiment bénéficier de la transition vers les PNEl, ils sont aujourd'hui pris en otage par une organisation économique où il leur est très difficile de fonctionner. De plus, ils sont aux prises avec un discours sur la nécessité d'accepter la modernisation technologique et la concurrence. Toutefois, il est difficile de voir comment ils peuvent aujourd'hui prendre ce virage de manière rentable. Ces groupes seront à l'affût de tout nouveau moyen de prendre contact avec les amateurs de musique qui leur permettrait d'améliorer quelque peu leur rentabilité. S'il y a un mouvement vers une nouvelle forme de commercialisation de la musique, ils en seront les premiers à y prendre part.

Les PNEL font face à plusieurs défis quant à leur perspective d'avenir. Premièrement, il n'est pas assuré que les entreprises propriétaires des plateformes vont maintenir la stratégie adoptée jusqu'à maintenant et poursuivre une activité commerciale déficitaire. Mis à part les entreprises telles que Spotify pour lesquelles l'écoute en ligne est la principale activité commerciale, ces entreprises ne sont pas attachées au format de livraison de la musique et ne cherchent qu'à fidéliser leur clientèle. Si un format plus pratique et moins coûteux émerge, elles seront sans doute prêtes à faire la transition, comme Apple l'a fait avec iTunes et Apple Music.

Deuxièmement, le marché des données, qui constitue l'une des perspectives de croissance les plus importantes des PNEL, n'est encore soumis qu'à très peu de réglementation. La possibilité de pressions publiques pour un meilleur encadrement de l'utilisation des données personnelles conjuguées à la prise de conscience par la population de la valeur qu'elles représentent fait en sorte que les années d'eldorado sont peut-être appelées à se terminer.

Troisièmement, il reste à voir si les plateformes se spécialiseront dans des niches de données et conserveront ainsi leur pouvoir monopolistique ou si plutôt nous assisterons à une convergence dans la collecte et l'analyse qui favorisera la concurrence. Les nombreuses fusions et acquisitions dans ce secteur au cours des dernières années laissent croire que les plateformes cherchent à acquérir les ressources pour concurrencer leurs rivales, ce qui favoriserait la convergence, donc la concurrence.

Finalement, les gouvernements sont sollicités par les producteurs et les artistes afin de modifier les règles du jeu qui ne sont plus adaptées au nouvel environnement. Des efforts pourraient être faits pour créer des plateformes publiques. Les objectifs de l'utilisation des données qui y sont colligées pourraient être radicalement différents de ceux promus par l'entreprise privée. Les artistes et les utilisateurs pourraient trouver avantageux de participer à de tels projets.

Deux principaux problèmes émergent de cette analyse. Le premier est la faiblesse de la rémunération pour la création de nouvelles œuvres. Les artistes et producteurs à l'écart des courants dominants doivent trouver des moyens d'augmenter leurs revenus. Plusieurs pistes de solution existent, mais elles demandent pour la plupart des sacrifices de la part des majors, peu enclins à le faire et disposant des moyens pour faire valoir leurs préférences. Il est plus probable que les solutions proviennent du financement public et des innovations technologiques. Pour bien diagnostiquer les problèmes, il semble nécessaire de mesurer si les PNEL freinent l'innovation par leur mode de distribution des revenus et si leur impact est différencié selon les régions étudiées.

Le second est qu'une part importante des revenus générés par la musique se retrouve à l'extérieur des canaux de distribution qui se rendent jusqu'aux artistes. Que ce soit les revenus liés à l'achat d'équipement, à la connectivité internet ou à la revente des données colligées, les entreprises réussissent jusqu'à maintenant à maintenir une frontière entre les univers technologique et musical. Cette frontière apparaît de plus en plus comme étant artificielle et l'interdépendance entre les dépenses des consommateurs et leur volonté de consommer des œuvres musicales, télévisuelles ou cinématographiques semble évidente. Les artistes auraient avantage à mesurer quelle est la part des dépenses des consommateurs en équipement et connexion internet qui est liée à la culture et d'estimer la valeur des données personnelles collectées par les PNEL.

Pour terminer, la fragilité du modèle d'affaires des PNEL est le résultat non seulement des défis évoqués plus haut, mais également de l'univers duquel elles sont issues et dans lequel elles évoluent, celui des nouvelles technologies. Il s'agit du secteur économique où les changements sont les plus rapides, où les investissements affluent et où la concurrence est très vive. Difficile de prévoir qu'en sera-t-il dans dix ans. Ce qui apparaît comme certain est que les insatisfactions, les iniquités et les désirs d'aujourd'hui sont de puissants moteurs de transformation favorisant la recherche de nouvelles perspectives pour les artistes et les producteurs des marchés secondaires.

Références :

Aguiar, Luis et Joel Waldfogel. 2016. « Even the losers get lucky sometimes: New products and the evolution of music quality since Napster ». *Information Economics and Policy*, Elsevier

Marshall, Lee. 2015. « 'Let's Keep Music Special. F—Spotify': On-Demand Streaming and the Controversy over Artist Royalties ». *Creative Industries Journal* 8 (2): 177- 89. <https://doi.org/10.1080/17510694.2015.1096618>.

Smith, Michael D. et Rahul Telang. 2016. *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*. The MIT Press.

Srnicek, Nick. 2016. *Platform Capitalism*. Polity, epub.

Spotify. 2018. Registration Statement. Security Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1>

Statista. 2019. Music Streaming: worldwide. <https://www.statista.com/outlook/209/100/music-streaming/worldwide>

