

MASTER HEC ENTREPRENEURS

THÈSE PROFESSIONNELLE

Construction de notoriété et génération de revenus dans le marché de la musique à l'ère des médias sociaux

Guillaume Saint-Jacques

Promotion 2012

guillaume.saint-jacques@hec.edu

Tuteur : Pr. Thomas Paris

paris@hec.fr

Décembre 2012

Résumé

Ce mémoire se propose d'étudier les stratégies de construction de notoriété et de génération de revenus dans les nouveaux marchés de la musique. Le champ retenu est avant tout celui de la musique électronique, domaine dans lequel les entrepreneurs français connaissent une expansion mondiale.

Compte tenu de la diminution des ventes de disques et de l'affaiblissement des maisons de disque, les entrepreneurs de la musique ont recours à de nouvelles stratégies pour générer des revenus. Elles incluent presque toujours un recentrage sur l'évènementiel (concerts), et misent beaucoup sur Internet pour créer de l'affluence.

Nous étudions les nouveaux outils liés à Internet, mis à l'épreuve lors d'un stage bras droit au sein d'une entreprise de production de musique électronique. Ces outils ont fait l'objet d'une expérimentation et d'une collecte de données. Avec ces données, nous étudions les forces et les faiblesses de chaque outil, et nous proposons une stratégie permettant de les utiliser et de les combiner efficacement.

Nous nous centrons sur les réseaux sociaux, et présentons trois expérimentations : Premièrement, la publicité sur les réseaux sociaux. Deuxièmement, la mise en place d'une application « virale ». Troisièmement, nous proposons une nouvelle approche, celle des applications mobiles virales, construites directement en interaction avec le contenu du concert lui-même.

Nous concluons sur ces points :

Les retombées d'Internet ne doivent pas être surestimées –particulièrement pour ce qui est de leur rapidité. Cependant les nouvelles applications sociales de type « réalité augmentée », c'est-à-dire pleinement intégrées à l'expérience des concerts, qui n'existent aujourd'hui qu'à l'état embryonnaire, semblent prometteuses pour le futur.

Plus précisément, la meilleure stratégie semble consister en l'amorçage d'une communauté en ligne via la publicité, débouchant sur une deuxième phase utilisant des applications mobiles utilisées au cours des spectacles afin de convertir les fans réels en fans « en ligne ». Une fois une masse suffisante atteinte s'impose la création d'applications virales sur les réseaux sociaux, permettant une croissance exponentielle du nombre de fans. Cette stratégie en trois points peut avoir une influence significative sur les revenus de l'évènementiel, qui deviennent la principale source de revenus.

Plan

Résumé	2
Introduction	5
I. Un nouveau contexte pour les producteurs de la musique	7
1) Le problème des biens collectifs.....	7
2) Les business models du gratuit.....	8
3) Le déclin des ventes de disque	10
4) Une chaîne de valeur fondamentalement changée	13
a) La chaîne de valeur avant internet	13
b) Conséquences de la « commoditisation » de la musique.....	15
5) L'évènementiel, une opportunité significative	17
a) L'évènementiel comme relais de croissance	17
b) Stratégies de l'évènementiel	20
6) Stratégies e-marketing.....	21
7) Panorama des nouveaux outils.....	23
II. Les expérimentations effectuées.....	26
1) Présentation de l'entreprise du stage et de l'artiste	27
2) Le ciblage de la publicité sur les réseaux sociaux	28
a) La publicité sur les réseaux sociaux : Principe de fonctionnement et de tarification	
28	
b) Expérimentation de différentes stratégies et taux de clic.....	30
c) Taux de clic vs coût du clic.....	32
d) Public touché et retour sur investissement.....	32

3) La communication virale : mécanismes, enjeux, stratégies	33
a) Le mécanisme viral	33
b) Comment quantifier les enjeux ?.....	34
c) Maximiser la taille du réseau secondaire	36
d) Maximiser la pénétration du réseau secondaire	37
4) L'expérimentation d'une application Facebook	39
a) Schéma de fonctionnement.....	40
b) Le contenu de l'application : étude de la demande	42
c) Le contenu de l'application : mise en pratique et vidéo promotionnelle	44
d) Les mécanismes viraux mis en place autour du contenu : communication continue et bouche à oreille électronique.....	46
e) Données chiffrées : mesures de l'efficacité des dispositifs mis en place	52
f) Recommandations stratégiques et extensions.....	54
5) La « réalité augmentée » virale et mobile : une perspective prometteuse	56
a) Convertir un fan « réel » en un fan virtuel : les enjeux	56
b) Une conversion non spontanée	57
c) Présentation du produit développé.....	58
d) Chiffres et résultats.....	61
e) Recommandations : problématiques d'ergonomie et dépendance vis-à-vis des réseaux sociaux.....	62
f) Récapitulatif des coûts.....	63
Conclusion.....	67
Travaux cités	69

Introduction

Entre la fin des années 1990 et la fin des années 2000, le chiffre d'affaires lié à la vente de CDs sur le marché américain a été divisé par trois (Bain, 2011). Les statistiques sur la France ne sont guère meilleures : 140 millions de CD vendus en 1997 contre 59 millions en 2009 (Ministère de la Culture, 2011). Les ventes de CDs diminuent, et la diminution de revenus n'est pas compensée par les nouveaux modes de distribution. Nous ne proposons pas ici d'étudier la cause de ce déclin. Où qu'il puisse trouver son origine, du piratage à l'évolution technologique, le déclin des ventes est là, et impose aux entrepreneurs de la musique, producteurs et musiciens, de s'adapter.

Avec des maisons de disques affaiblies, ce sont les outils traditionnels de vente et de communication qui commencent à faire défaut : moins de mise à disposition des CDs en magasin, moins de publicité dans la presse écrite ou à la télévision, et moins de passages à la radio.

Comment réagir ? La question semble se poser différemment suivant les catégories d'acteur du marché : pour les maisons de disques, c'est leur rôle d'intermédiaire qui est mis à mal par le caractère de plus en plus direct des relations entre public et musiciens : la demande d'intermédiation au sein du marché de la musique semble à la baisse. Pour les musiciens et producteurs, qui sont l'objet de ce mémoire, la question est autre : s'il y a moins besoin d'intermédiaires, il n'y a pas nécessairement moins de demande de musique : les consommateurs semblent en écouter toujours autant, sinon plus. Il s'agit donc de trouver de nouveaux chemins vers les

consommateurs.

Des deux côtés, beaucoup d'espoirs sont mis sur Internet : sur la vente en ligne, la communication via les réseaux sociaux, les podcasts, les diffusions en direct, les communautés de fans. Cependant, Internet est-il la panacée ? Quand on est musicien ou producteur, quelles sont les différentes stratégies possibles pour aller au contact de ses clients ? Comment peut-on s'y prendre, quels sont les niveaux d'investissement requis et quels retours peut-on espérer ? Quelles sont encore les possibilités d'innovation dans le domaine des réseaux sociaux et des applications virales ?

À l'occasion d'un stage au sein de la société Zemixx / Joachim Garraud, spécialisée dans la production de musique électronique (ayant produit des artistes tels que David Guetta, par exemple), j'ai eu la responsabilité de ces différentes stratégies Internet et ai pu les expérimenter : publicité, création d'applications virales, création d'applications mobiles. J'ai également pu mettre en place des solutions novatrices, comme la programmation d'une application Facebook virale entièrement personnalisée et orientée vers l'acquisition de fans, et vers la création d'une application mobile à utiliser par les fans directement pendant les concerts. Ce mémoire est l'occasion d'étudier ces stratégies, dont certaines inédites, de proposer une marche à suivre pour les mettre en œuvre, et de tenter une évaluation de leur efficacité.

I. Un nouveau contexte pour les producteurs de la musique

1) Le problème des biens collectifs

La consommation de musique semble ne pas correspondre à une définition traditionnelle de la consommation. Au premier abord, quand on « consomme » un bien, (comme de la nourriture ou de l'essence) celui-ci ne peut pas être consommé par quelqu'un d'autre en même temps, ni une fois qu'il a été consommé. En d'autres termes, il est exclusif (une seule personne peut le consommer à un temps donné), et rival (une fois consommé par une personne, personne d'autre ne peut plus le consommer). En ce qui concerne la musique, la notion de consommation est différente : en effet, une musique enregistrée peut toujours être écoutée plusieurs fois, ou prêtée à un ami : elle n'est, par nature, pas rivale.

Ce qui change avec Internet, c'est qu'elle cesse également de devenir exclusive : un nombre illimité de personnes peuvent y avoir accès en même temps, avec l'aide des technologies de partage qui existent aujourd'hui. On peut résumer les principaux types de biens au moyen du tableau suivant :

Type de bien	Exclusif	Non-Exclusif
Rival	Bien privé <i>Ex : nourriture</i>	Bien commun <i>Ex : Ressources naturelles</i>
Non rival	Biens de « club » <i>Ex : Télévision par câble</i>	Biens publics <i>Ex : Télévision publique, air</i>

Une riche littérature existe sur la question des biens publics, et notamment sur le fait que, dans des conditions normales de marché, un bien public est produit en quantité insuffisante, sous-optimale (Cornes & Sandler, 1996). Il semble que cela soit également le cas de la musique (Cox, 2010). Cependant, dans certains cas, un bien non rival peut quand même être vendu sans perte de revenus, en pratiquant une discrimination par les prix : voir (Bagnoli & Lipman, 1989) et (Crémer & McLean, 1988). Un problème spécifique à la musique est le fait qu'il est difficile de connaître son public efficacement pour pratiquer une discrimination par les prix suffisante (Hougaard & Tvede, 2009). De plus, l'habitude d'avoir accès à des contenus gratuits tire la dynamique de croissance des fournisseurs d'accès à Internet et des industries associées, ce qui donne lieu à un transfert d'utilité entre industries. (Bomsel, 2004).

2) Les business models du gratuit

La musique – sous sa forme enregistrée – semble perdre sa valeur marchande, devenir une commodité. Face à cela, la littérature recense plusieurs stratégies (Hougaard & Tvede, 2009) :

- La stratégie « théorie des mécanismes », qui consiste à mettre en place des incitations pour faire payer les consommateurs. Par exemple, Stephen King publie une nouvelle sur internet, et s'engage à en publier la suite si 75% de ses lecteurs lui versent un dollar.
- La stratégie « Disney », qui consiste à combattre farouchement le piratage
- La stratégie « Nintendo », qui consiste à mettre des barrières techniques à la copie

- La stratégie « bundling » : vendre le bien public lié à un bien privé. Nous revenons à cette stratégie ci-dessous.
- La stratégie « open source » : mettre son contenu en libre accès, et tenter de générer des revenus par d'autres canaux. C'est le cas d'artistes qui publient leur musique gratuitement, et génèrent des revenus grâce à des concerts.

Ces stratégies peuvent être combinées, comme le montre l'exemple du livre « Free » (Anderson, 2009) : un livre est d'abord mis en ligne gratuitement pendant une période donnée, puis devient payant par la suite. Cette stratégie a montré ses fruits : la copie gratuite a été téléchargée plus de 170 000 fois. Une fois devenue payant, le livre est devenu un *Best Seller* du New York Times.

D'une manière générale, lors de l'entrée soudaine sur le marché d'une alternative gratuite au produit que l'on vend, la littérature académique distingue entre quatre catégories de réponses possibles (Bryce, Dyer, & Hatch, 2011) :

- **Up-Sell** : introduire un produit gratuit, puis proposer des options supplémentaires. Cette option est majoritairement exclue par la présence du piratage.
- **Trouver des tiers payeurs** : Avancer une offre gratuite qui attire de nombreux utilisateurs, et qui peut être segmentée pour les annonceurs ou un groupe cible qui constitue un segment de clientèle est prêt à payer pour atteindre ces utilisateurs. Cela inclut les partenariats lors des événements, les placements de produits dans les clips vidéo.

- **Bundle** : procéder à de la vente liée, en proposant des abonnements, du merchandising, des entrées à prix réduits lors des évènements. C'est une pratique de plus en plus difficile en ce qui concerne la vente de musique enregistrée, comme le montre l'article *Bye-Bye Bundles : The Unbundling of Music in Digital Channels* (Eberse, 2011).
- **Cross-Sell** : introduire un produit gratuit, puis vendre un produit lié. C'est la stratégie majeure qui est poursuivie par les artistes aujourd'hui : de facto, d'une manière légale ou non, la musique est disponible directement en ligne. Par conséquent, les artistes comptent sur leur musique comme produit d'appel, donnant ensuite aux auditeurs l'envie de les rejoindre lors de concerts ou de festivals. C'est par exemple le cas de Manu Chao, qui publie gratuitement certains de ces titres sur internet. Elle peut aussi leur assurer une demande d'évènements privés de la part de particuliers ou d'entreprises.

Ce dernier élément, le cross-sell, est porté par un changement sensible des préférences des consommateurs, qui sont de plus en plus demandeurs de concerts et d'évènements live. La musique enregistrée faisant partie du quotidien, elle perd de son attractivité, et les études montrent une augmentation de la demande pour d'autres formes de musique. (Miller, 2011).

3) Le déclin des ventes de disque

Il y a douze ans, la vente de musique enregistrée atteignait son apogée, enregistrant des ventes de l'ordre de 70\$ par habitant aux États-Unis. Dans une perspective de

long terme, l'industrie de la musique enregistrée est relativement récente : elle apparaît au début du XXème siècle avec la démocratisation du phonographe. Après une phase de déclin dans les années 1980 liée au recul du vinyle et aux limites des cassettes, l'arrivée du CD, support extrêmement résistant, ne s'usant pas à la lecture, avec des durées de vie estimées à plus d'un siècle pour les CDs pressés, a constitué le moteur principal de l'industrie des majors. Le support vidéo, dont on a pu penser qu'il constituerait un relais de croissance pour l'industrie du disque, n'a jamais apporté de revenus excédant quelques dollars annuels par habitant. Arrivées les années 2000, le CD est devenu dépassé, sa capacité devenant faible (un peu plus d'une heure), pour une taille de plus en plus jugée encombrante. Dix ans plus tard, l'industrie ne semble pas avoir trouvée de relais de croissance pour supplanter le CD. Le graphique faisant actuellement référence est celui de Bain, publiée dans une étude de 2011 (Bain, 2011), tirée des chiffres officielle de la Recording Industry Association of America (RIAA). Nous en reproduisons ci-dessous une version corrigée de l'inflation.

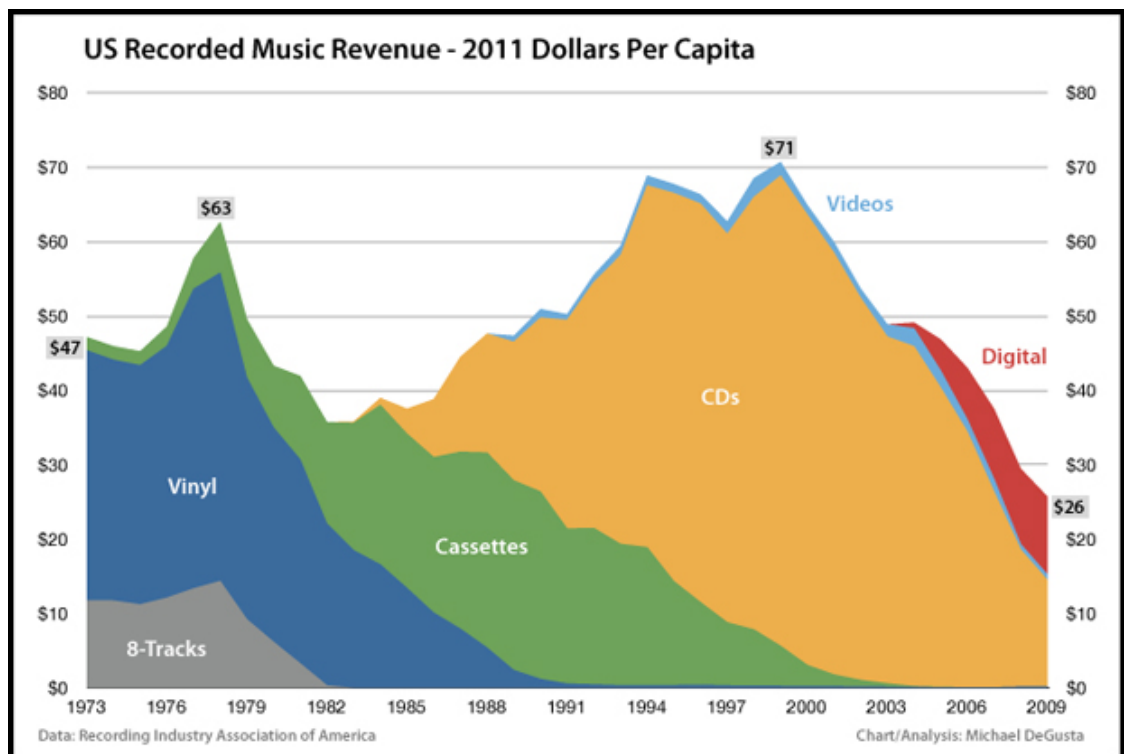


Figure 1 Étude Bain, 2011. Chiffres: RIAA

Comment comprendre cette baisse ? Les supports ne manquent pas, puisque la musique compressée et les supports type disque dur ou mémoire flash constituent d'excellentes alternatives techniques au CD n'ayant pas ses défauts en termes d'encombrement et de capacité.

En matière de rentabilité, les supports numériques offrent des taux de marge bien supérieurs aux supports physiques. Les coûts unitaires de distribution et de fabrication sont portés proches de zéro. Cependant, force est de constater que les volumes de ventes ne suivent pas, et que le revenu global lié aux ventes digital ne décolle pas, et ne représente que 5\$ par habitant à la fin des années 2010.

Par conséquent, bien au-delà des questions de support, c'est le concept même de musique enregistrée comme modèle économique pour la musique qui semble mise à mal.

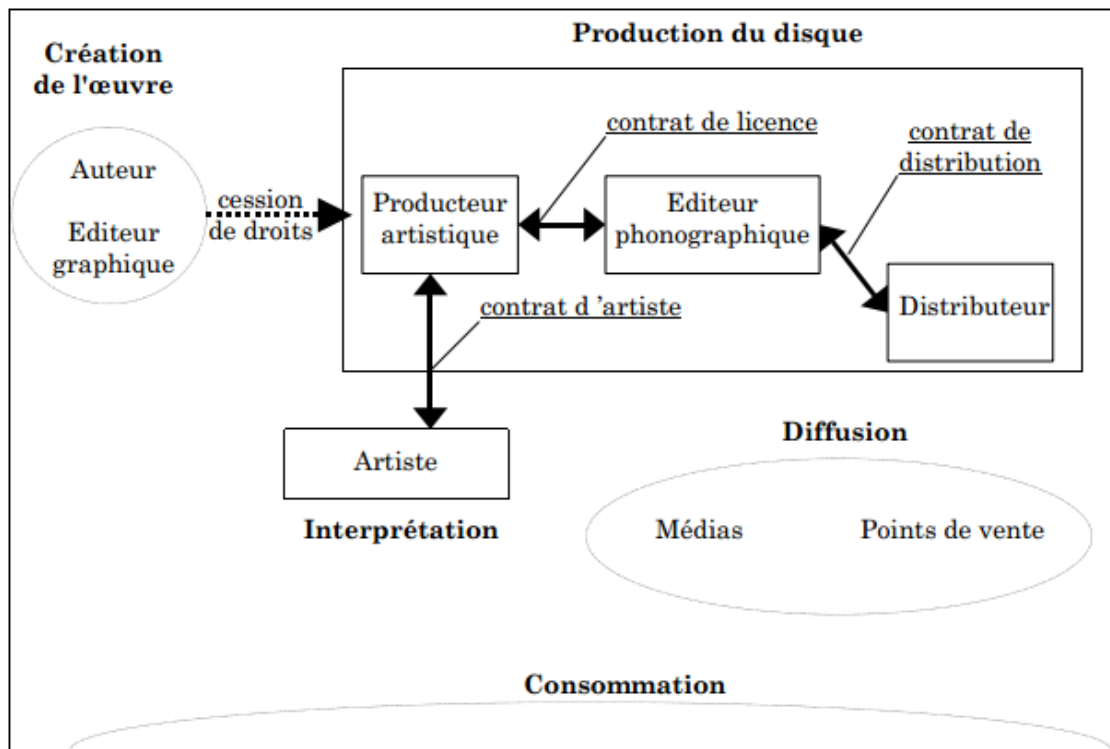
4) Une chaîne de valeur fondamentalement changée

a) La chaîne de valeur avant internet

L'industrie musicale « pré-internet » est très fortement contrôlée par les majors, et est parfois prise pour exemple des problèmes que pose la propriété intellectuelle (Boldrine & Levine, 2002). En effet, on peut distinguer cinq principaux maillons dans la chaîne de valeur de l'industrie musicale « classique », c'est-à-dire de l'industrie de la musique enregistrée, avant Internet (Benghozi & Paris, 1999):

- La musique est d'abord créée par un artiste, puis interprétée (par des personnes souvent distinctes du compositeur).
- Les disques sont ensuite produits : enregistrement, masterisation, production en masse. Ils sont ensuite distribués.
- Enfin, les consommateurs achètent les disques

Dans la majorité des cas, une grande partie de cette chaîne de valeur est en fait contrôlée par une même entreprise : un compositeur vend un titre à une maison de disques, qui recrute des artistes pour en faire l'interprétation, produit les disques, en organise la promotion et la distribution.



Source : (Benghozi & Paris, 1999)

En effet, la maison de disque doit faire des investissements conséquents liés au développement de l'artiste ainsi qu'à la promotion, ce qu'elle rentabilise via des contrats d'exclusivité avec les artistes, sur une durée de plusieurs années. De plus, en l'absence d'Internet, les artistes sont très rarement en mesure de faire face seuls aux coûts de production du disque – tant les étapes de production musicale que la fabrication des disques proprement dite-, et encore moins aux coûts de promotion via les canaux classiques (télévision, radio).

Compte tenu de cette structure de coûts, les business models de la musique avant Internet sont peu diversifiés, et la maison de disque est l'acteur dominant. De plus, ces différents éléments constituent autant de barrières à l'entrée, tant pour les producteurs que pour les artistes : peu d'artistes parviennent à être produits, peu

d'entreprises ont les moyens de se lancer dans la production, et peu d'artistes bénéficient de promotion.

b) Conséquences de la « commoditisation » de la musique

Dès l'apparition des premiers systèmes de partage sur Internet, les majors se sont plaints d'une perte de revenu. « Le piratage, c'est du vol », nous dit une publicité. Il annonce la « mort de l'industrie musicale », peut-on lire. L'état des connaissances actuelles tel que reflété par la littérature académique sur le sujet semble pouvoir se résumer ainsi :

- Le piratage a très fortement nui aux maisons de disques, en les rendant obsolètes dans leur rôle d'intermédiaire. Le volume de production n'a pas diminué, mais les marges ont été comprimées.
- En revanche, l'idée que le piratage ait nui aux artistes ou à la création musicale semble controversée : dans leur ensemble, les artistes ne perdent pas de revenus, et la quantité de musique produite augmente.

Une étude de 2011 (Oberholzer-Gee & Strumpf, 2011) semble résumer l'état des connaissances d'une manière particulièrement convaincante (texte original en pied de page¹) :

¹ "Overall production figures for the creative industries appear to be consistent with this view that file sharing has not discouraged artists and publishers. While album sales have generally fallen since 2000, the number of albums being created has exploded. In 2000, 35,516 albums were released. Seven years later, 79,695 albums (including 25,159 digital albums) were published (Nielsen SoundScan, 2008). Even if file sharing were the reason that sales have fallen, the new technology does not appear to have exacted a toll on the quantity of music produced. Obviously, it would be nice to adjust output for differences in quality, but we are not aware of any research that has tackled this question.

Similar trends can be seen in other creative industries. For example, the worldwide number of feature films produced each year has increased from 3,807 in 2003 to 4,989 in 2007 (Screen Digest, 2004 and 2008). Countries where film piracy is rampant have typically increased production. This is true in

Les chiffres globaux de production pour les industries créatives semblent être compatibles avec ce point de vue que le partage de fichiers n'a pas découragé les artistes ni les éditeurs. Alors que les ventes d'albums ont généralement diminué depuis 2000, le nombre d'albums créés a explosé. En 2000, 35.516 albums ont été publiés. Sept ans plus tard, 79.695 albums (y compris 25.159 albums numériques) ont été publiés (Nielsen SoundScan, 2008). Même si le partage de fichiers est la raison pour laquelle les ventes ont chuté, les nouvelles technologies ne semblent pas avoir impacté la quantité de musique produite. (...)

Des tendances similaires peuvent être observées dans d'autres industries créatives. Par exemple, le nombre mondial des longs métrages produits chaque année est passé de 3.807 en 2003 à 4.989 en 2007 (Screen Digest, 2004 et 2008). De plus ce sont les pays où le piratage de films est endémique qui ont généralement vu leur production augmenter.

D'autres recherches illustrent le fait que la musique devient une commodité : dans un échantillon de 5.600 consommateurs qui ont bien voulu partager leurs statistiques d'écoute iPod, le consommateur moyen dispose d'une collection de plus de 3500 chansons (Lamere, 2006). Mais en moyenne, 64% des chansons ne sont jamais écoutées! Il est donc peu probable que ces consommateurs auraient accepté d'acheter plus de la moitié de la musique qu'ils possèdent, à un prix non nul.

South Korea (80 to 124), India (877 to 1164), and China (140 to 402). During this period, U.S. feature film production has increased from 459 feature films in 2003 to 590 in 2007 (MPAA, 2007)."

Sans avoir besoin d'aller plus avant dans les débats sur le piratage, il semble que l'on puisse conclure que les tendances actuelles de baisse de musique enregistrée sont destinées à se poursuivre. Cependant, si l'on considère les revenus des artistes eux-mêmes, il semble que « le gâteau ne rétrécit pas, il est découpé différemment » (Cabral, 2010).

5) L'évènementiel, une opportunité significative

a) L'évènementiel comme relais de croissance

De nombreuses études, faites sur différents marchés européens, semblent montrer que le « live », le concert, peut constituer une nouvelle source de revenus en mesure de combler les pertes : en Suède, entre 2000 et 2008, alors que les recettes liées aux disques ont été divisées par deux, l'augmentation des recettes liées aux droits d'auteurs et aux spectacles ont permis de maintenir les recettes totales constantes, même en prenant en compte l'inflation. (Johansson & Larsson, 2009).

Un constat similaire est fait pour la Norvège par (Bjerkøe, 2010).

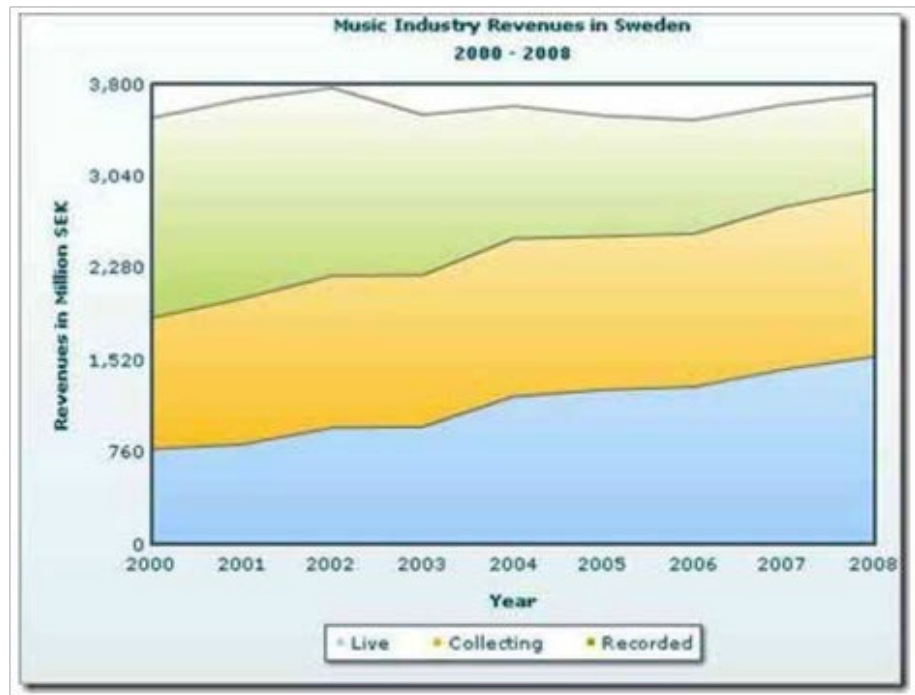


Figure 2, Revenus de l'industrie musicale en Suède, Johansson et Larssen, 2009

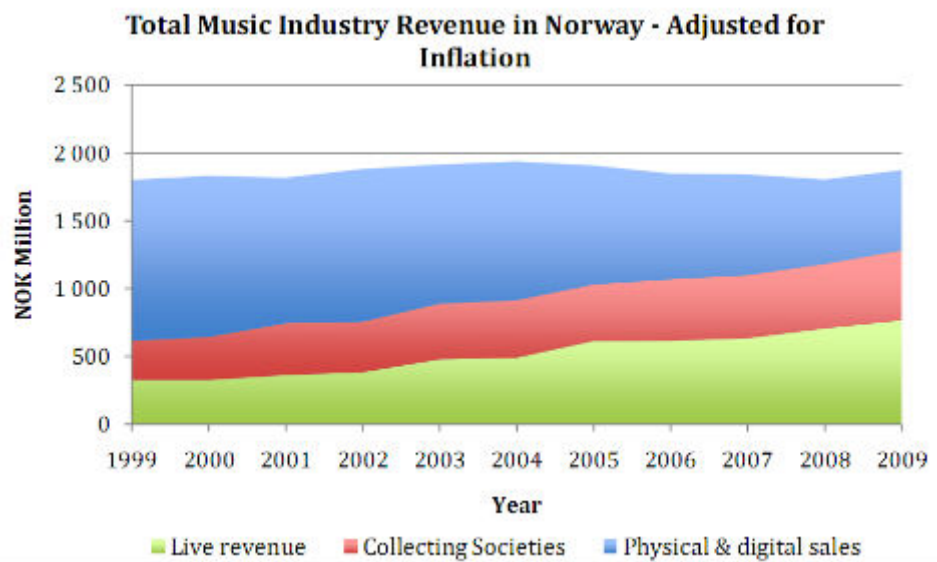


Figure 3 Revenus de l'industrie musicale en Norvège, Bjerkøe et al, 2010

En Grande-Bretagne, les chiffres suggèrent même que l'industrie musicale dans son ensemble voit ses revenus augmenter :

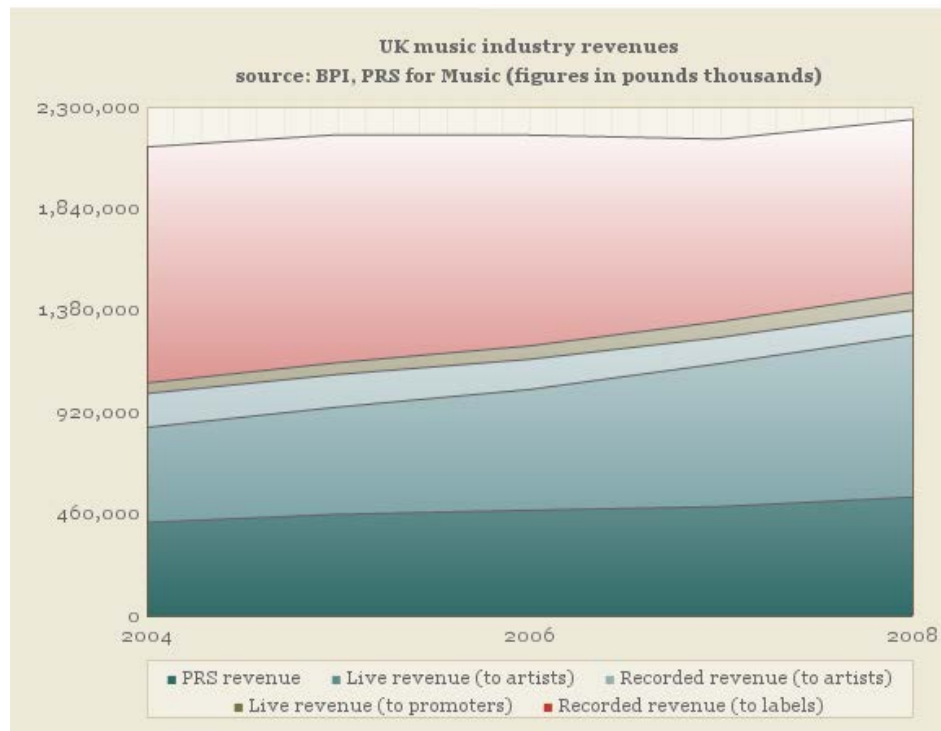


Figure 4. Time Labs, 2008. Le champ du haut représente les profits des labels. Les quatre autres champs représentent ceux des artistes.

Ainsi, les données semblent suggérer que du point de vue des producteurs, la tendance est moins à une perte de revenus qu'à un déplacement de valeur : en agrégeant les revenus des artistes ainsi que ceux des canaux de distribution et de promotion que sont les maisons de disque, il semble que le phénomène principal n'est pas tant une perte de revenus qu'un transfert de revenus: la marge des maisons de disque est transférée vers les artistes. Ceux-ci retirent une marge plus forte de la vente directe de leurs titres sur les différentes plates-formes de distribution (iTunes, BeatPort, ...). Leurs revenus de performance "live" (concerts), n'ont fait qu'augmenter.

b) Stratégies de l'évènementiel

Si les artistes semblent être les gagnants de cette transformation, il ne faut pas pour autant en conclure qu'aucune adaptation stratégique n'est requise de leur part: en effet, l'affaiblissement de la distribution classique a trois effets principaux:

- elle transfère la charge du marketing et de la communication aux artistes eux-mêmes. En effet, n'ayant plus systématiquement la possibilité d'avoir recours à "l'artillerie lourde" des majors (publicité TV, contrats de diffusion avec les radios), ils doivent organiser une communication différente, moins coûteuse, et plus axée sur les réseaux sociaux. De nombreuses questions se posent quant à la meilleure façon d'organiser cette nouvelle communication ainsi qu'aux retours sur investissement qu'on peut en attendre.
- elle impose aux artistes une réorientation artistique, leur demandant de mettre l'accent sur la performance live, ce qui suppose une réflexion stratégique : quels types de musique produire ? Quelle expérience faut-il vendre lors des concerts ?
- elle fait intervenir une nouvelle catégorie d'acteurs: les clubs et festivals où ont lieu les concerts. Ces nouveaux acteurs changent radicalement les rapports de force, la détermination des prix, et les stratégies de négociation qui définissent la marge des artistes.

6) Stratégies e-marketing

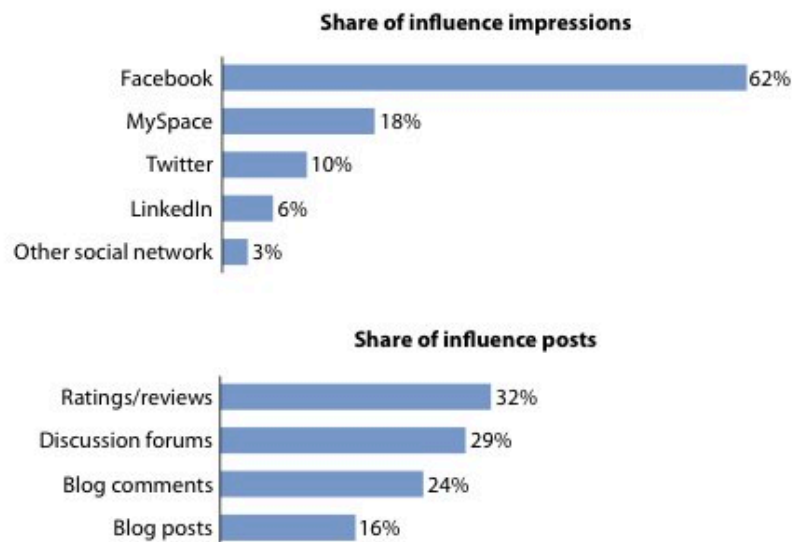
Internet ne fait pas que changer les business models : il propose également de nouvelles possibilités de marketing. On peut ainsi définir le e-marketing comme l'ensemble de procédés qui permettent « d'atteindre des objectifs de marketing en utilisant des technologies digitales » (Smith & Chaffey, 2005). C'est-à-dire « Utiliser des données électroniques et des applications afin de planifier et d'exécuter la conception, la distribution et le pricing d'idées, de biens et de services pour créer des échanges qui satisfont des objectifs individuels et organisationnels. » (Strauss & Frost, 2001).

Une des idées de la littérature du e-marketing qui semble avoir le plus de relevance au marketing de la musique est celle de « Online Word of Mouth » : utiliser la puissance du bouche à oreille sur Internet (de Valck, Kozinets, Wojnicki, & Wilner, 2010). L'idée est pour une entreprise d'influencer la communication entre consommateurs. Ce type de marketing fait l'objet d'un fort engouement ces dernières années, avec un budget d'1,58 Milliards d'euros en 2008, et un budget anticipé de 3 Milliards en 2013 (PQ Media, 2009).

Le bouche-à-oreille classique est depuis longtemps considéré comme un élément clé du marketing. D'abord parce qu'il fait partie de la majorité des décisions d'achat (Brooks, 1957) (Dichter, 1966). Autour des années, 2000, de premières recherches soulignent les différences et similarités entre le bouche-à-oreille classique et le bouche-à-oreille électronique : ce dernier est moins personnel que le premier, mais il a une portée bien supérieure ; de plus, sa crédibilité est renforcée par son caractère public (un post sur les réseaux sociaux, par exemple). En prenant en

compte ces différents éléments, l'eWOM semble plus puissant que le bouche-à-oreille classique (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, Gremler, & W, 2004). Plus récemment a été établie une « carte » des lieux d'influence sur Internet :

Figure 3 Where People Share Influence Online



Base: 10,044 US online adults

Source: North American Technographics® Empowerment Online Survey, Q4 2009 (US)

56766

Source: Forrester Research, Inc.

Comment, dès lors, une entreprise peut-elle influencer le bouche à oreille électronique. Selon un article récent (de Valck, Kozinets, Wojnicki, & Wilner, 2010), si l'on se concentre sur les médias sociaux (dont l'importance est montrée par le graphique ci-dessus), quatre stratégies de recommandation ressortent : l'évaluation, l'approbation (*embracing*), le soutien (*endorsement*), et l'explication. Par exemple, il est peu utile de poster un message ouvertement publicitaire sur un forum « technique », où les utilisateurs ont plutôt tendance à l'explication (s'expliquer le fonctionnement de produits les uns aux autres. De la même manière, une explication technique a souvent peu sa place sur la page Facebook d'un chanteur : mieux vaut qu'il soutienne le produit (*endorsement*). Par conséquent, une stratégie de marketing

ne doit pas se contenter d'amplifier un message, mais doit choisir parmi ces quatre stratégies en fonction du contexte (normes d'un forum, d'un groupe de consommateurs, par exemple).

De plus, une des nouveautés du marketing par Internet est sa fonction de « retour » et de « veille ». Les marketers peuvent l'utiliser pour avoir, en temps réel, un suivi de la réception de leurs actions et de leurs produits sur les médias sociaux. En effet, selon une étude récente menée sur Twitter (Jansel, Zhang, Sobel, & Chowdury, 2009), 50% des posts concernant une marque sont positifs et 35% sont négatifs. Une veille permet donc d'adapter sa stratégie en temps réel.

7) Panorama des nouveaux outils

Internet apporte de nouveaux outils aux marketers, qui se distinguent selon deux catégories :

- **Les outils de marketing « push »**, qui consistent à toucher un public cible en « poussant » un message vers eux. Par exemple :
 - **Le référencement payant** (AdWords), qui vise à capturer des visiteurs en fonction de leurs recherches.
 - **La publicité sur des médias sociaux** : toucher des individus directement, en fonction de leur activité sur le réseau, de leurs préférences, de leur réseau d'amis...
 - **Les campagnes d'emailing**
 - L'échange de bases de données clients

- **Les outils de marketing « pull »**, qui consiste à attirer un public via des contenus d'intérêt pour eux
 - **Le référencement naturel**, qui consiste à maximiser sa visibilité dans les moteurs de recherche par des contenus intéressants pour le public ciblé.
 - L'utilisation **d'applications « virales »**, visant à obtenir les recommandations d'individus sur les médias sociaux (bouche à oreille électronique)
 - L'utilisation de **liens entre un évènement réel et une communauté en ligne** : bornes photos Facebook/Instagram, applications mobiles.

Les éléments les plus anciens (site internet, e-mail) semblent déjà très répandus dans la majorité des entreprises, et de ce fait semble perdre de leur efficacité : en effet, les internautes sont peu réceptifs aux e-mails commerciaux non sollicités, et se rendent peu spontanément sur les sites d'entreprise : une étude récente (Piskorski, 2012) montre que l'internaute moyen passe en moyenne entre 100 et 300 fois plus de temps sur les réseaux sociaux que sur les sites « classiques » d'entreprise.

En revanche, les outils liés aux réseaux sociaux sont en pleine expansion et il semble utile de tenter une évaluation de leurs mérites propres ainsi que des perspectives de retour sur investissement qu'ils offrent.

Plus particulièrement, la principale nouveauté de l'année 2012 semble être le marketing SoLoMo : « Social, Local, Mobile » (Delurzache, 2012), visant à combiner la puissance de l'influence sur les médias sociaux avec une approche locale et mobile,

afin de bénéficier des synergies entre les nouvelles technologies de géolocalisation, de navigation web sur smartphones, et les réseaux sociaux. Si des acteurs comme Foursquare (réseau social géolocalisé) étaient encore rares en 2010 et 2011, de nombreux investissements misent aujourd'hui sur ces synergies (Doyle, 2012).

II. Les expérimentations effectuées

L'industrie musicale semble connaître de majeures transformations : face au déclin des ventes, la chaîne de valeur se modifie, et le rôle des majors se trouve modifié.

L'évènementiel apparaît comme un des principaux relais de croissance, et propose un large panel d'outils. Les outils connaissant le plus fort essor et les plus prometteurs sont les réseaux sociaux, via trois canaux principaux : la publicité ciblée, les applications virales, et les applications mobiles géolocalisées.

En particulier, les revenus d'un artiste-DJ dépendent considérablement de sa renommée sur Facebook : d'une manière directe parce qu'elle permet d'attirer des fans aux concerts, principale source de revenus ; et d'une manière indirecte parce que, compte tenu du peu de lisibilité du marché des DJs, les « clients » (clubs, festivals) l'utilisent comme une mesure permettant de fixer un niveau de cachet pour l'artiste. Etendre sa renommée sur Internet est donc une priorité pour l'artiste.

À l'occasion d'un stage chez Joachim Garraud / Zemixx, j'ai eu la responsabilité de la mise en place de ces points. J'ai programmé l'application Facebook ainsi que les applications interactives mobiles, et ai eu la charge des programmes de publicité sur Facebook.

Compte tenu des modifications qui affectent l'industrie de la musique, des expérimentations ont été menées lors de mon stage bras droit auprès de Joachim Garraud, afin d'évaluer l'efficacité de différents outils : la publicité sur Facebook, les applications virales, et les applications virales mobiles.

1) Présentation de l'entreprise du stage et de l'artiste

L'entreprise Zemixx est de nature entrepreneuriale, créée et détenue intégralement par l'artiste Joachim Garraud. Parmi ses activités, on peut compter :

- Activités directement liés à Joachim Garraud en tant qu'artiste
 - La production pour le compte de Joachim Garraud
 - Gestion de l'agenda de DJ de Joachim Garraud
 - Gestion des relations publiques de Joachim Garraud
 - Création d'émissions radio (principalement une émission hebdomadaire pour FG Radio). Il s'agit de l'émission « Zemixx ».
 - Activité e-commerce gérée en interne: vente de produits dérivés
 - Activités de community management ; gestion de la relation avec les fans
 - Production des vidéos utilisées pendant les concerts (« show Invasion 3D »).
- Activités pour le compte de clients tiers
 - La production musicale pour le compte d'autres artistes
 - Production et habillages sonores à destination de la télévision et de la radio
 - Organisation de festivals, notamment le festival Inox Park, un des plus grands festivals de musique électronique en France, organisé et financé par l'entreprise.

- Production de vidéos et d’habillages utilisés par d’autres DJs pendant leurs sets.
- Production d’applications de fidélisation destinées aux clubs et aux artistes.

Ces différentes activités sont fortement interdépendantes : l’image de marque de l’artiste constitue un des moteurs de chacune d’entre elles. C’est pourquoi les stratégies de communication et de vente liées à cette image de marque constituent le « nerf de la guerre », et nécessitent un renouvellement et une innovation continue, et de plus en plus basée sur Internet, compte tenu des diverses évolutions du marché décrites précédemment.

2) Le ciblage de la publicité sur les réseaux sociaux

La principale source de revenus des plateformes de réseaux sociaux est la publicité. Il semble donc utile de détailler ses mécanismes de fonctionnement, et de tenter de voir comment celle-ci peut être utilisée le mieux possible dans la perspective d’une construction de notoriété et d’une génération d’affluence aux concerts.

a) La publicité sur les réseaux sociaux : Principe de fonctionnement et de tarification

Comme la plupart des plates-formes de publicité aujourd’hui, Facebook fonctionne sur le principe des enchères. Lorsqu’un visiteur visite Facebook, l’espace se situant à droite de son écran est mis aux enchères entre différents annonceurs.

Chaque annonceur définit donc une mise maximale, et l'affichage publicitaire est donné au plus offrant, au prix du second meilleur offrant. Dans la plupart des cas, la publicité est facturée au clic. L'annonceur choisit ensuite un montant journalier qu'il souhaite dépenser en publicité Facebook, et le système mise automatiquement à sa place jusqu'à ce que ce montant soit atteint.

Dans le cadre de notre expérimentation, nous avons fixé une dépense de 30€ par jour.

La publicité : l'enjeu du ciblage

Facebook permet de cibler les utilisateurs selon plusieurs critères:

- l'âge
- le sexe
- les « centres d'intérêt » : déclarés volontairement par l'utilisateur, à partir de catégories larges.
- les "likes", c'est-à-dire les pages Facebook pour lesquelles l'utilisateur a signalé son intérêt.

Nous avons expérimenté chacun de ces modes de ciblage afin de comparer leurs retours.

La dernière catégorie peut être particulièrement utile, dans la mesure où elle permet de cibler directement l'auditoire de la concurrence.

Afin de mesurer l'efficacité de sa campagne de publicité, Facebook offre une mesure simple: le "taux de clic", défini ainsi

Taux de clic: nombre d'utilisateur ayant cliqué sur la publicité / nombre d'utilisateurs ayant vu la publicité

Dans la majeure partie des cas, l'ordre de grandeur de ce taux est d'un clic pour 100 000 affichages de la publicité.

b) Expérimentation de différentes stratégies et taux de clic

Dans le cas de la musique, nous avons mené l'expérimentation suivante: nous avons assigné un budget constant, de 30€ par jour, à chacun des différents types de ciblage décrits précédemment (sexe, centre d'intérêt, et ciblage d'artiste concurrents ou directement comparables) et avons comparé leurs retours en termes de taux de clic. Les taux de transformation étant en général très inférieurs aux taux de clics, il est utile de commencer par faire un premier tri basé sur les taux de clics, et de détailler les taux de transformation dans un second temps.

Sexe

- Publicité ciblant les hommes: 0,1 clics pour 100 000
- Publicité ciblant les femmes: 0,05 clics pour 100 000

Centres d'intérêt: celui qui se rapproche le plus de notre objectif est la catégorie, quelque peu vague, "Dancing"

- Publicité ciblant les individus ayant ajouté à leurs centres d'intérêt la catégorie « Dancing » : 1 clic pour 100 000

Il s'agit de la seule catégorie permettant un ciblage de notre public. D'une manière générale, ces catégories liées aux centres d'intérêt sont extrêmement larges et semblent inaptes à fournir un ciblage serré du public visé, ce qui explique qu'elles

produisent des taux de clics très faibles : sur 100 000 personnes ayant manifesté un intérêt pour la catégorie « dancing », près de 99 999 ont ignoré notre publicité. La stratégie a donc porté sur un autre mode de ciblage :

Ciblage de pages de concurrents ou comparables directs (autres DJs mondialement connus, candidats au même concours)

- **Entre 10 et 100 clics pour 100 000.**

Cibler le public de ses comparables est donc 10 à 100 fois plus efficace que les autres modes de ciblage proposés par Facebook.

De telles différences dans l'ordre de grandeur des résultats nous permettent de supposer qu'il existe bien une différence d'efficacité significative entre les différentes stratégies, même si certaines variables peuvent biaiser les résultats. Une expérimentation à plus grande échelle (demandant des budgets non disponibles dans le cadre de ce mémoire), devrait probablement accumuler plus de données, afin d'annuler les effets de saisonnalité liés aux jours de la semaine, par exemple. Des publicités faites le même jour pouvant potentiellement entrer en concurrence, il semble préférable de mener une campagne par jour, et de redresser les résultats par la suite.

Compte tenus des résultats présentés ci-dessus, le ciblage retenu est celui des concurrents. Les chiffres présentés par la suite portent donc uniquement sur ce mode de ciblage.

c) Taux de clic vs coût du clic

L'approche expérimentale décrite au paragraphe précédent permet donc de supposer que viser la concurrence dans le ciblage publicitaire permet d'atteindre les meilleurs taux de clic. Dans le cas d'une facturation au millier de vues, c'est donc la stratégie optimale. Cependant, ce n'est pas nécessairement le cas dans le cas où la facturation est faite par clic. Mieux vaut n'avoir qu'un clic sur 100 000 facturé 10 centimes au clic qu'un clic sur 10 000 facturé 50 centimes au clic, par exemple.

En effet, dans le cas d'une facturation au millier d'affichages, les affichages non convertis représentent un coût pour l'annonceur, alors que dans le cas d'une facturation au clic, ceux-ci sont un coût d'opportunité pour la plateforme publicitaire (Facebook dans ce cas).

d) Public touché et retour sur investissement

La plate-forme de publicité Facebook fournit directement des statistiques utiles au pilotage des campagnes. Voici un récapitulatif de ces données :

Durée de la campagne	1 mois
Budget Total	1 141 €
Affichages publicitaires	16,4 Millions
Clics sur la publicité	10801 (soit 65 pour 100 000)
Nouveaux membres	1316 (soit 8 pour 100 000)
Coût d'acquisition d'un membre	0,87 €

Le tableau ci-dessus propose quelques mesures d'efficacité de la campagne de publicité Facebook. Le taux de clic, 65 pour 100 000, est une moyenne entre différents ciblage sur différents concurrents (dont les noms ne sont pas donnés pour des raisons de confidentialité). La publicité a été affichée 16,4 millions de fois, et a

généralisé 10 800 clics. Mais ces 10 800 clics n'ont généré que 1 316 nouveaux membres de la communauté. Par conséquent, le coût par fan acquis s'élève à 0,87€. Ce coût peut être acceptable pour de jeunes entreprises souhaitant acquérir quelques premiers fans, mais il se révèle trop élevé pour des artistes plus connus, dont le nombre de fans se situe entre 100 000 et 1 000 000.

Par conséquent, la publicité seule ne semble pas viable comme outil de long terme, dans la mesure où le coût par acquisition ne décroît pas. Il semble alors utile d'explorer les applications virales : une fois mises en places, elles constituent des mécanismes d'acquisition autoalimentés. Une fois fait l'investissement lié à la mise en place de l'application, le coût marginal d'acquisition se trouve proche de zéro. Ces mécanismes sont l'objet de la prochaine partie.

3) La communication virale : mécanismes, enjeux, stratégies

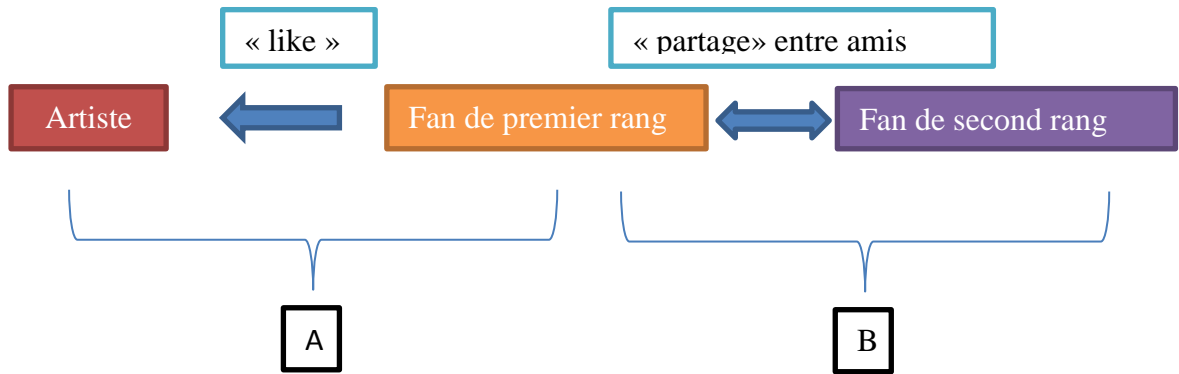
Le mot « viral » est employé de plus en plus fréquemment par les entreprises. De forts espoirs sont mis sur les réseaux sociaux, et leur capacité à générer de forts succès instantanés. Dans ces conditions, il est utile de commencer par expliciter les mécanismes des phénomènes viraux, les actions qui sont possibles à différents niveaux de ces mécanismes, pour pouvoir ensuite tenter une évaluation de leur efficacité.

a) Le mécanisme viral

Sur Facebook, une personne peut se déclarer « fan » d'un artiste. Une des conséquences de cet acte est de permettre à cette personne de recevoir de la part de l'artiste toutes sortes de contenus (nouvelles, photos, invitations, promotions...). Par

ailleurs, cette même personne dispose elle-même d'un réseau d'amis, avec lequel elle peut décider, occasionnellement, de partager des contenus venant de l'artiste.

On peut résumer ce mécanisme au moyen du graphique suivant :



Face à un tel mécanisme, la question qui se pose d'emblée est donc la suivante : sur quelle partie, A ou B, faut-il concentrer ses efforts ? Les stratégies pour toucher la catégorie A (fans directs) et la catégorie B (amis de fans) sont-elles différentes ? Si oui, comment inciter un fan direct à partager du contenu avec ses amis ? Comment, ensuite, optimiser ce contenu de manière à ce que les amis deviennent eux-mêmes fans directs, et ouvrent par la même leur propre réseau à l'artiste ?

b) Comment quantifier les enjeux ?

Une première manière de répondre à la question de la priorité stratégique entre A et B est de comparer le nombre de personnes qu'ils représentent.

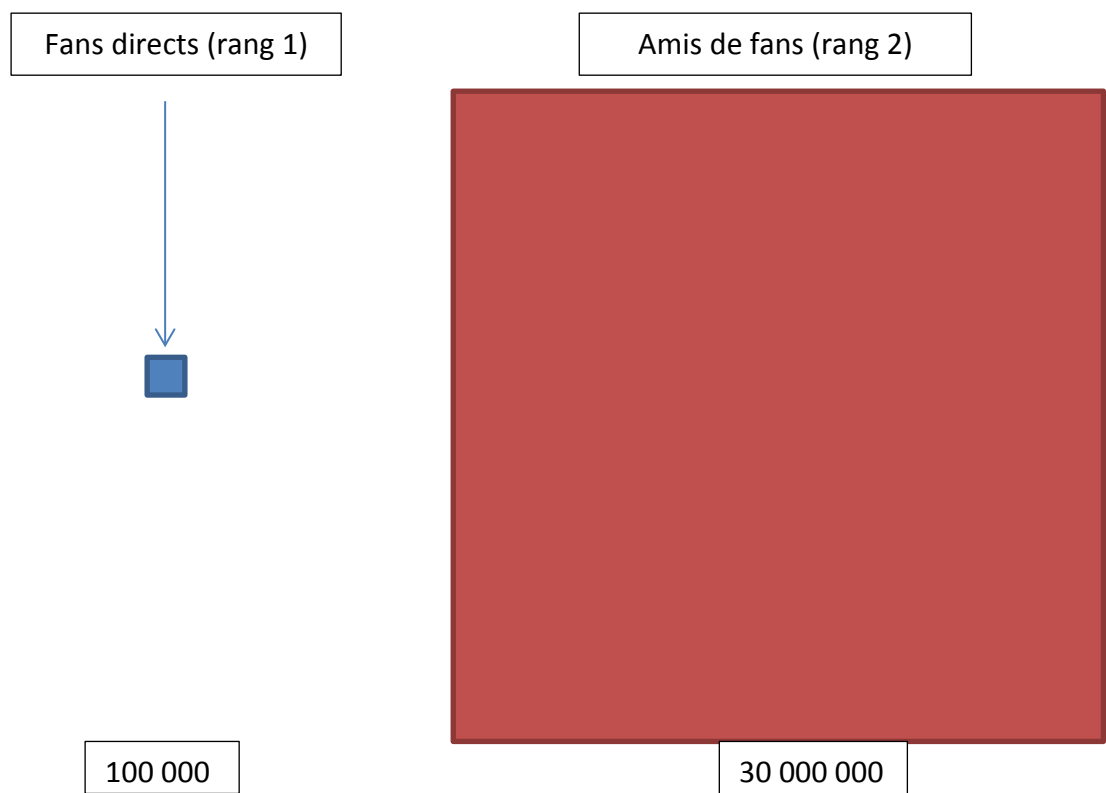
En moyenne, une personne a 229 amis. Si chaque « fan » ouvre vers un réseau social entièrement nouveau, alors un artiste ayant 10 000 fans peut en théorie toucher un réseau de second rang de plus de 2 millions de personnes, et un réseau de troisième rang de plus de 400 millions. Ces chiffres doivent cependant être nuancés. En effet :

- Le nombre d'amis par personne varie significativement en fonction de nombreux critères, parmi lesquels l'âge est un des plus importants
- Les réseaux sociaux de différentes personnes se recoupent.

Pour tenter de fournir une estimation plus précise, nous fournissons ici les chiffres de l'entreprise du stage :

- Nombre de « fans » totaux de l'artiste Joachim Garraud en début d'expérimentation: 100 000
- Nombre d'amis de ces fans : 30 Millions

Le graphique ci-dessous propose une illustration à l'échelle de la différence de taille entre ces deux groupes :

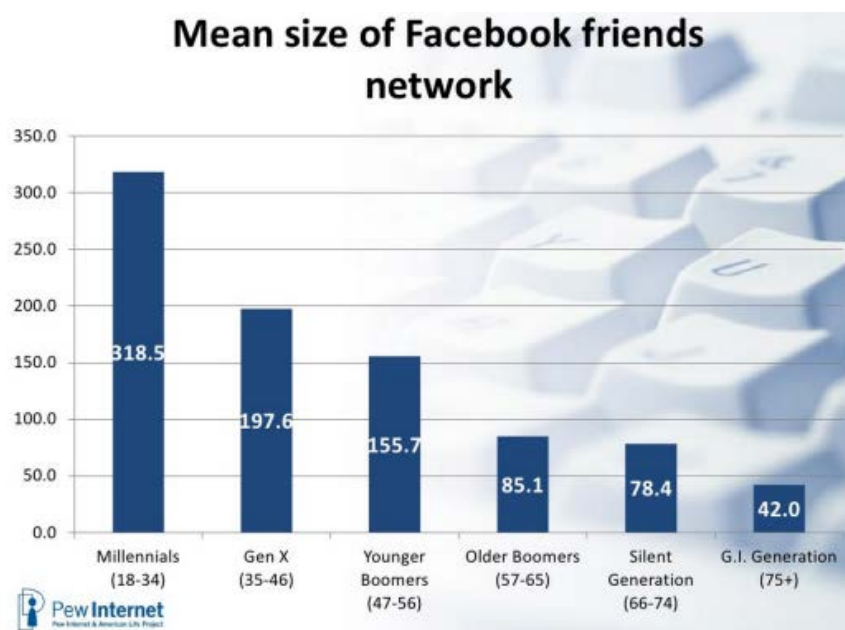


Compte tenu du nombre de fans *potentiels* que l'on peut trouver dans le réseau des fans *actuels*, il semble approprié d'adopter des stratégies à destination de ce second public, c'est-à-dire :

- Destinées à en augmenter la taille
- Destinées à y augmenter le taux de pénétration de l'artiste
- Destinées à convertir les fans de rang 2 en fans réels afin d'exploiter leur réseau.

c) Maximiser la taille du réseau secondaire

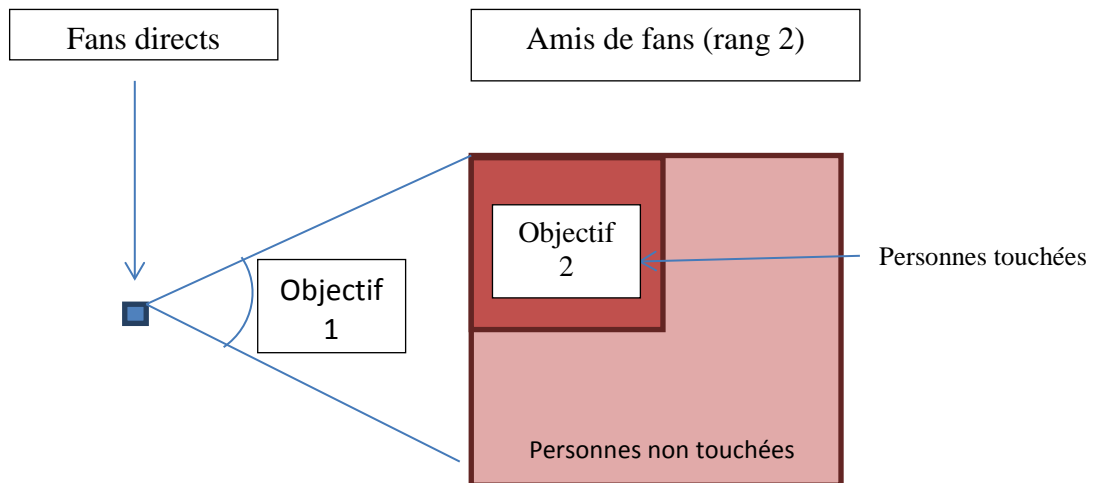
La première étape d'une stratégie virale consiste à viser le public qui a le plus de relations sur les réseaux sociaux. Une étude récente montre que le « meilleur » public de ce point de vue est celui des 18-34 ans : en moyenne, un individu de cette tranche d'âge a 318 connections sur Facebook, ce qui est 60% de plus que les 35-46 ans et plus du double du nombre de connections des 47-56ans.



Source : (Purcell, 2012)

d) Maximiser la pénétration du réseau secondaire

Le nombre d'amis seul ne détermine pas le potentiel « viral » d'un utilisateur. Sa propension à relayer les informations qu'on lui communique est une dimension essentielle. Pour illustrer cette idée, reprenons le graphique représenté précédemment en y ajoutant cette dimension :



Objectif 1 : augmenter le nombre de fans qui ont de nombreux amis sur Facebook (et qui peuvent donc ouvrir un réseau conséquent). L'objectif 1 est l'objet du paragraphe précédent.

Objectif 2 : Augmenter le « taux de transformation », c'est-à-dire le nombre de fans de second rang qui sont effectivement touchés par les communications émises par l'artiste.

Si l'on se concentre sur l'objectif 2, ce graphique fait apparaître deux écueils qui pourraient faire en sorte que peu de personnes du réseau secondaire soient effectivement touchées :

- On peut avoir une base de fans qui a peu de propension à rediffuser les informations qu'on lui fournit
- On peut fournir des contenus qui ne sont pas rediffusés parce qu'ils n'ont pas les bonnes propriétés : soit parce qu'ils ne sont pas intéressants, soit parce que l'on n'a pas mis en place d'incitations suffisantes pour mener les fans à rediffuser.

Les derniers chiffres de 2010 confirment que les jeunes, en plus d'être ceux qui ont le réseau le plus important, sont aussi les personnes les plus promptes à partager les informations qu'on leur fournit (voir ci-dessous). À ce double titre, ils doivent donc constituer une cible prioritaire.

Frequency of commenting on Facebook posts by age

% of users on the following social networking sites who comment with the following frequency. For instance, 21% of Facebook users ages 18-22 comment on Facebook posts several times a day.

	All SNS Users	Age 18-22	Age 23-35	Age 36-49	Age 50-65	Age 65+
Several times a day	13%	21%	15%	13%	5%	1%
About once per day	9%	16%	8%	8%	6%	10%
3-5 days per week	13%	16%	16%	13%	6%	7%
1-2 Days per week	18%	21%	25%	12%	18%	7%
Every few weeks	15%	10%	13%	17%	20%	15%
Less often	18%	12%	16%	20%	19%	26%
Never	15%	4%	8%	17%	26%	34%
N (weighted)	941	156	309	237	182	57

Source: Pew Research Center's Internet & American Life Social Network Site survey conducted on landline and cell phone between October 20-November 28, 2010. N for full sample 2,255 and margin of error is +/- 2.3 percentage points. N for Facebook users=877 and margin of error is +/- 3.6 percentage points.

Ce tableau, issue d'une enquête téléphonique menée en 2010, représente la fréquence à laquelle une personne est susceptible de poster un commentaire sur Facebook (ce qui revient à partager l'information commentée avec son réseau), en fonction de son âge. Il apparaît que ce comportement décroît fortement avec l'âge :

par conséquent, si cela est possible, les stratégies visant à développer la communauté Facebook doivent viser en priorité les classes les plus jeunes – en tout cas si elles comptent utiliser un modèle viral : tant parce qu’ils ont plus d’amis en moyenne (3.a) que parce qu’ils ont une plus forte tendance à partager (3.b).

Une fois établie la segmentation idéale de la population cible, il semble nécessaire de ne pas en rester là, et de réfléchir aux critères à utiliser quant au contenu à proposer en lui-même. En effet, même un public jeune, qui partage tout, plusieurs fois par jour, peut se révéler insuffisant si les informations que l’entreprise souhaite diffuser sur les réseaux sociaux ne sont pas adaptées.

4) L’expérimentation d’une application Facebook

Compte tenu de l’intérêt des applications Facebook fans la mise en place de mécanismes viraux, deux principales questions se sont posées dans le cadre de nos expérimentations :

- Quel contenu diffuser ? Quel ton adopter ? Quel niveau d’interactivité proposer ?
- Comment diffuser ? Faut-il simplement poster des messages, ou avoir recours à des jeux, des applications interactives ? Dans ce cas, faut-il mettre en place un système d’incitations et de récompenses pour les « bons relayeurs » ?

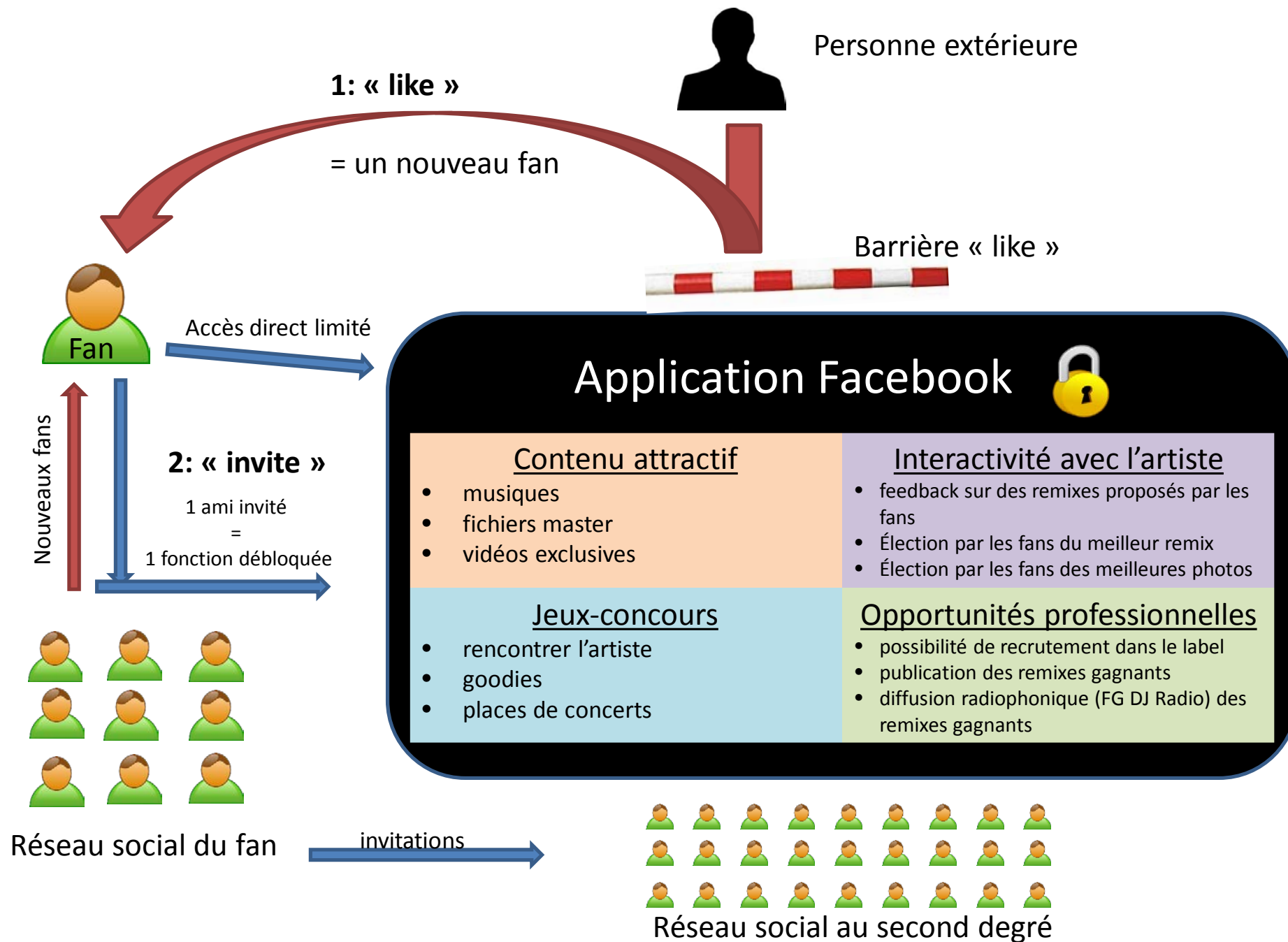
Il est difficile de répondre à ces questions de manière théorique, c’est pourquoi le stage a été l’occasion de tenter d’apporter à ces questions une réponse expérimentale, par la prise en mains des outils de communication Facebook et par le développement d’une application Facebook dédiée à la société, qui tente de mettre

en œuvre une communication, des jeux, et des incitations cohérentes avec un objectif de viralité.

a) Schéma de fonctionnement

Dans le cadre de ce mémoire, une application Facebook (~ 10 000 lignes de code) a été déployée auprès de 100 000 fans sur le réseau social. Le principe de fonctionnement de cette application est résumé par le schéma présenté sur la page suivante. Nous revenons ensuite sur le contenu, la manière dont il répond au ciblage du public, et les mécanismes mis en place pour en faire une application « virale ».

L'application Facebook développée : principes de fonctionnement



b) Le contenu de l'application : étude de la demande

La première étape, avant de concevoir les mécanismes d'incitation liés à l'application, semble être de réfléchir à son contenu. Par conséquent, une étude a été menée auprès de fans sur Facebook de 18-34 ans ainsi qu'auprès de fans rencontrés lors de concerts, afin de déterminer quels contenus seraient les plus attractifs pour eux. Il ressort de cette étude:

- Que les messages et communications à caractère ouvertement promotionnel et commercial sont considérés comme indésirables et ne sont souvent pas lus. Pire, ils peuvent conduire les fans à supprimer leur affiliation avec l'artiste sur Facebook s'ils se considèrent « spammés ».
- Le public étant avant tout audiophile, la musique semble être le premier contenu d'intérêt. Ceci se décline sous deux aspects :
 - La recherche de fichiers d'une qualité exceptionnelle (96khz, supérieure à la qualité CD)
 - La recherche de fichiers « master », c'est-à-dire tels qu'ils sont produits par l'artiste, non mixés, dans lesquels les fans peuvent retrouver la composition des morceaux : pistes, voix, agencement des rythmes,... cela permet de comprendre le travail de l'artiste et de s'en inspirer.
- Le public est demandeur de « goodies » qui permettent d'afficher son goût pour la musique de l'artiste.
- Les vidéos sont recherchées, particulièrement si elles décrivent la vie de DJ.
- Beaucoup expriment le souhait de rencontrer l'artiste, et de se rendre à ses concerts.

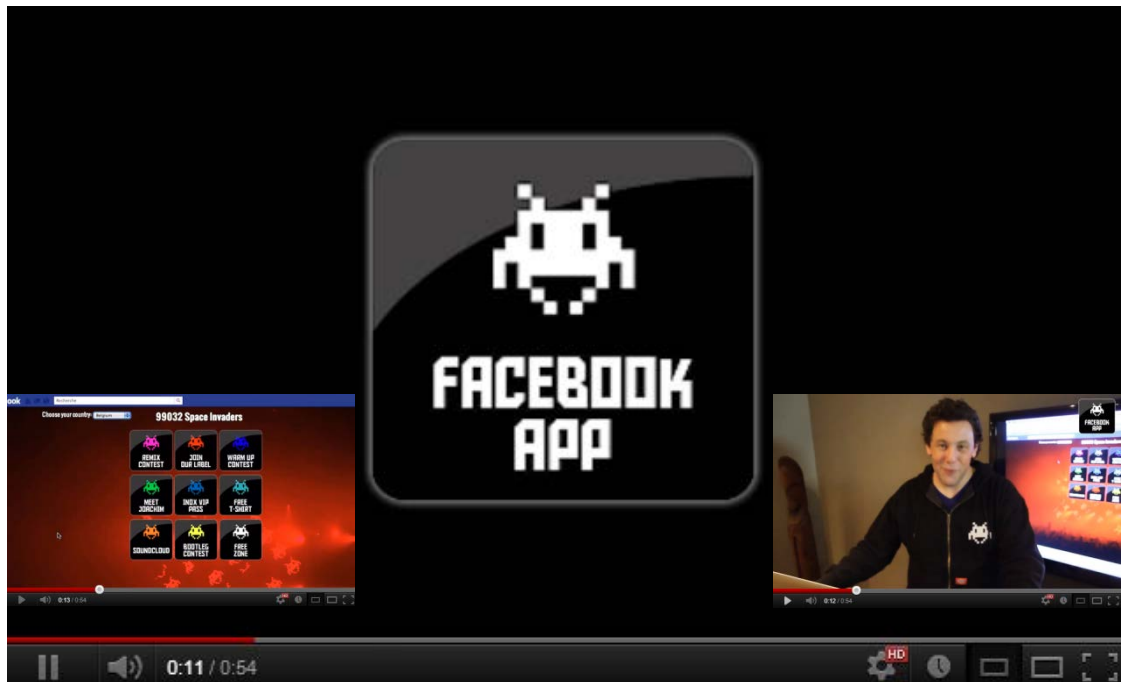
- Par ailleurs, il y a une recherche d'interactivité : beaucoup de fans de musiquent électronique possèdent un ordinateur et quelques logiciels leur permettant de créer leurs propres compositions, et ils cherchent un moyen de les faire valoir et d'obtenir l'avis d'un professionnel.
- Enfin, certains souhaitent faire de la musique leur métier, et sont attirés par l'idée d'obtenir une audition en vue d'être recrutés par la maison de production ou de voir leurs créations diffusées à la radio.

Bien évidemment, ces différentes aspirations ne peuvent pas être toutes satisfaites pour tous les fans. Néanmoins, elles peuvent servir de motivation pour inciter les fans à relayer la communication de l'artiste.

Comme cela apparaît dans le schéma ci-dessus, l'application – pour ce qui est de son contenu – tient compte de ces différentes aspirations, et été proposée avec la structure présentée dans la partie suivante.

c) **Le contenu de l'application : mise en pratique et vidéo promotionnelle**

Vidéo promotionnelle créée à l'occasion du lancement de l'application
(54 secondes)



<http://www.youtube.com/watch?v=mLRoFziYeso>

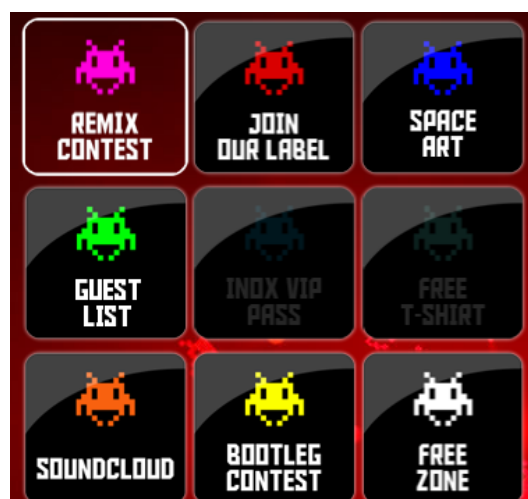
Afin de prendre en compte les préférences exprimées par les fans lors des entretiens, l'application a été lancée autour de 9 fonctions principales :

- La mise en téléchargement de plus de 100Go de contenus, avec un accent sur les contenus professionnels : masters, audio HD, ...
- La mise en place de trois jeux-concours, permettant de gagner des produits dérivés, des places de concert, mais aussi une entrevue avec l'artiste.
- La mise en place d'un espace « recrutement », qui permet aux jeunes artistes de partager leur musique et d'être éventuellement retenus pour faire partie du label de production de l'entreprise.

- La mise en place d'un « concours de bootlegs », autour de plusieurs principes :
 - Chaque personne peut envoyer un bootleg par mois
 - Le public vote pour son bootleg préféré
 - Joachim Garraud note et commente chaque bootleg de manière publique
 - Chaque mois, le bootleg gagnant est diffusé sur la radio nationale FG.
 - Les candidats peuvent inviter leurs amis à les soutenir
- La mise en place d'un espace Soundcloud, le réseau social de la musique
- La mise en place d'un espace « photo », permettant aux internautes d'envoyer des photos créatives sur le thème « Space Invader » (le thème des concerts de Joachim Garraud). Le fonctionnement de cet espace est le même que celui des bootlegs.
- Un espace « recrutement de DJ », dont le gagnant peut, trois fois par an, assurer la première partie d'un concert de Joachim Garraud.

L'interface est illustrée par les captures suivantes :

Écran d'accueil :



Espace Bootlegs :



Espace Photos :



d) Les mécanismes viraux mis en place autour du contenu :

communication continue et bouche à oreille électronique.

Trois mécanismes principaux

Une fois déterminé le contenu idéal de l'application, ainsi que son utilité pour les utilisateurs, il semble utile de mettre en place un système permettant d'utiliser ce contenu pour agrandir la communauté des fans. Celui-ci repose sur un ensemble de dispositifs :

- Un individu attiré par les contenus proposés par l'application doit d'abord, afin d'y avoir accès, « liker » la page Facebook de l'artiste. Cette première

action qui débloque l'accès à l'application augmente d'une personne la communauté Facebook de l'artiste (1 nouveau visiteur = 1 nouveau fan), et nous donne accès au réseau secondaire du nouvel inscrit. Un « post » est généré automatiquement, et informe ce réseau secondaire de l'adhésion de cette personne au groupe Facebook.

Cependant, les premières expérimentations ont montré que l'accès au réseau d'un fan nécessitait des actions répétées, et non un simple « post ». Par conséquent, des mécanismes supplémentaires ont été introduits dans l'application, afin de toucher le plus souvent possible ce réseau secondaire.

Tout d'abord, l'application fonctionne sur la base d'un système de « crédits ». Il s'agit d'une monnaie virtuelle qui permet à l'utilisateur de débloquer l'accès à certains contenus : musique, vidéos, jeux, goodies, ... En rejoignant l'application, une personne obtient automatiquement 10 crédits, qui lui permettent de télécharger environ deux ou trois chansons. Si elle souhaite aller plus loin et débloquer l'accès à d'autres contenus, deux mécanismes principaux s'offrent à elle :

- Inviter des amis à rejoindre l'application. Chaque ami invité donne accès à des crédits. Un ami invité qui rejoint effectivement l'application occasionne le gain de crédits supplémentaires.

L'invitation est l'occasion pour l'artiste de toucher une nouvelle fois le réseau de l'utilisateur. Celle-ci offre deux avantages principaux sur les autres types de communication :

- L'audience est « qualifiée », puisque sélectionnée par l'utilisateur lui-même parmi son réseau. Elle est donc susceptible d'offrir un taux de transformation plus important qu'une communication plus générale, comme un post ou de la publicité. Cette hypothèse s'est révélée confirmée par les données d'utilisation de l'application.
- La recommandation est personnalisée, et fonctionne comme un eWOM (un e-Word of Mouth, ou bouche à oreille électronique). À ce titre, elle a plus de chances de ne pas être ignorée qu'une communication générale, venant directement de l'entreprise.
- Faire un « post » public sur sa page Facebook. Le post donne accès à des crédits, mais cette action est limitée à une par semaine. Cette action est complémentaire de la recommandation. Elle n'est pas personnalisée, mais touche un public plus large et possède une plus grande permanence dans le temps : elle reste typiquement plus longtemps sur le profil de l'utilisateur.

Déclinés pour chaque catégorie d'utilisateurs...

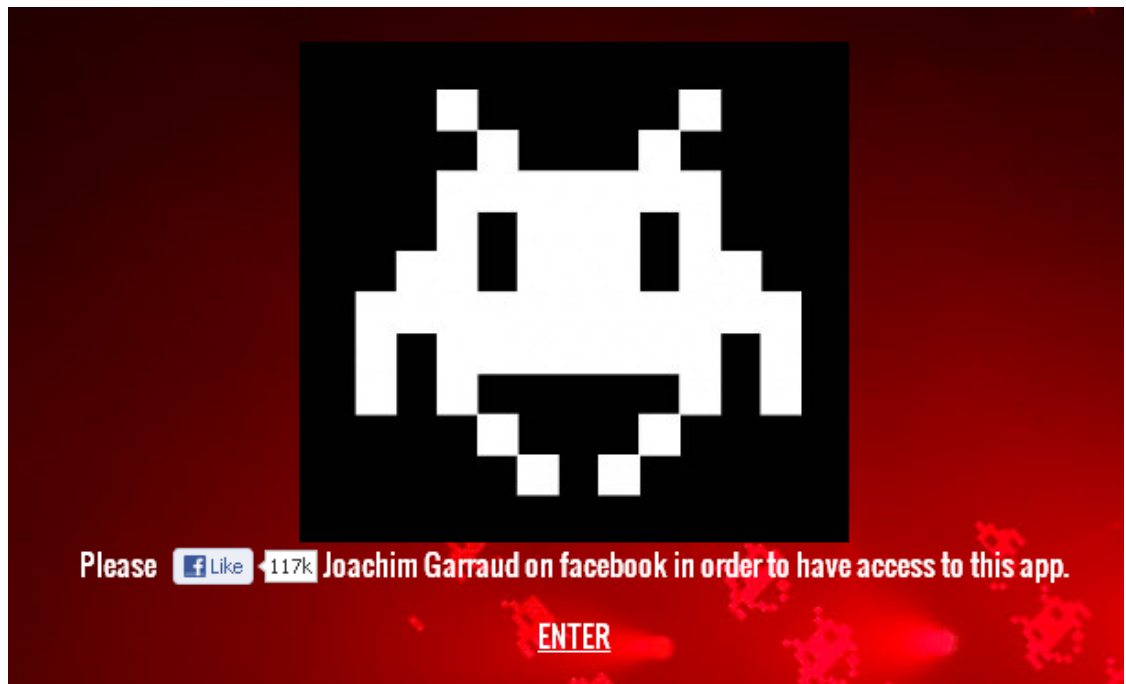
Chacun de ces mécanismes est mis en place pour les utilisateurs souhaitant débloquer des contenus au sein de l'application, mais est également conçue pour répondre à d'autres types de motivations :

- Les artistes publiant leur musique dans l'application et souhaitant le soutien des votes du public peuvent y faire appel, afin d'obtenir leur admission dans le label de production de Zemixx.

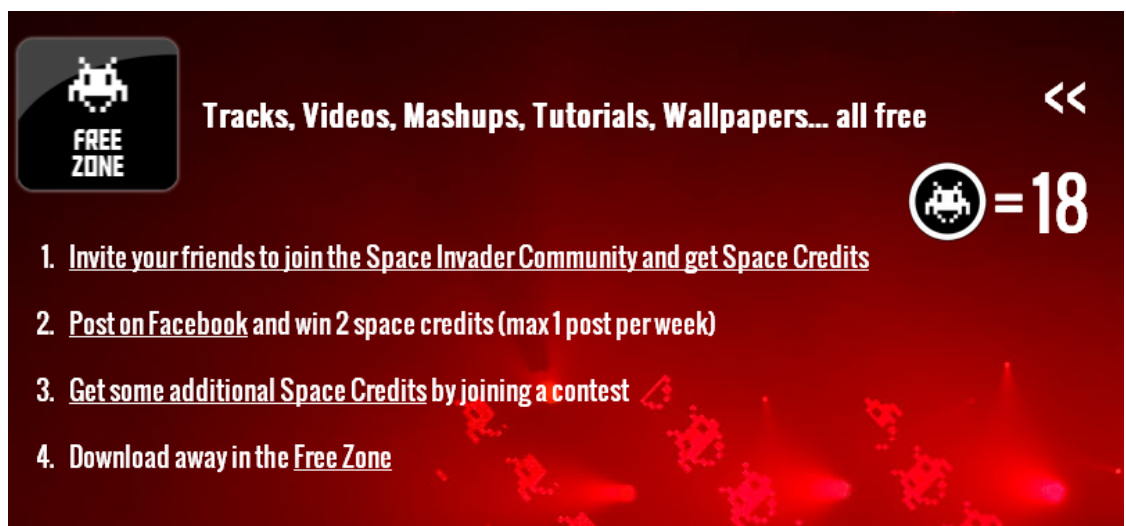
- Les fans publiant leurs photos et souhaitant que celles-ci soient élues « photos du mois » peuvent également utiliser le mécanisme des invitations.
- Enfin, une catégorie importante d'utilisateurs se situe entre le fan et l'artiste : il s'agit d'individus, souvent jeunes, qui possèdent un talent et des compétences dans la production musicale de niveau intermédiaire (la production de bootlegs, mélanges de deux chansons). Ces individus peuvent publier leurs bootlegs sur le site, et, s'ils sont élus par le public et retenus par Joachim Garraud, obtenir leur diffusion sur la radio nationale FG FJ Radio. Ces individus se sont révélés les plus prompts à avoir recours au mécanisme des posts et des recommandations afin d'obtenir le soutien de leurs amis.

Les captures d'écran suivantes illustrent le fonctionnement de ces différents mécanismes incitatifs.

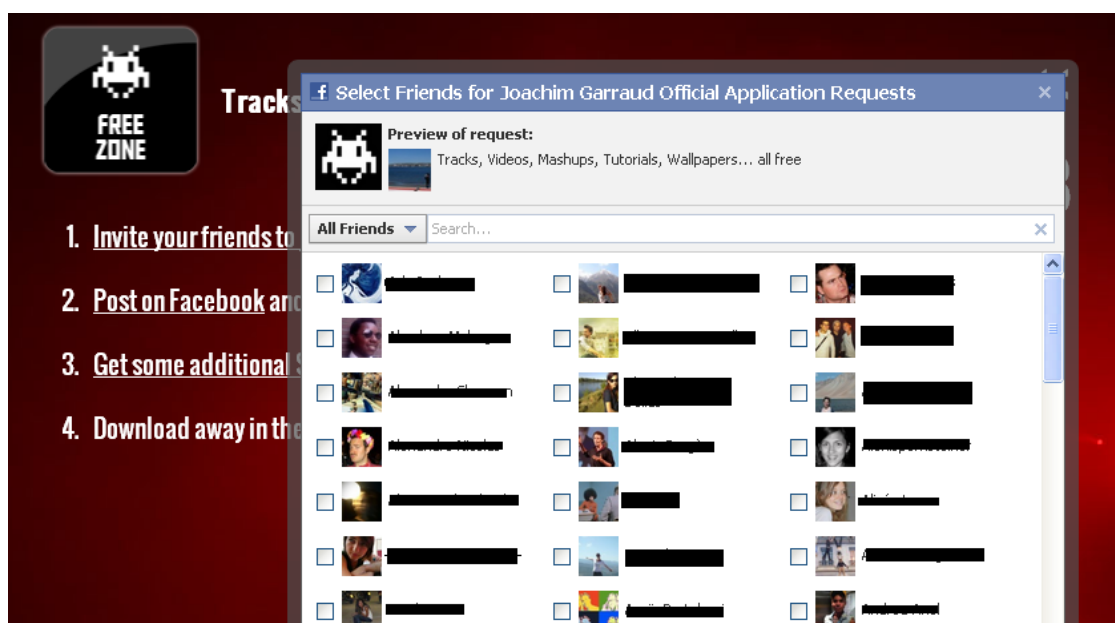
La « barrière » invitant les visiteurs à rejoindre la communauté pour débloquent les fonctions de l'application



L'écran d'explications donnant le nombre de crédits restants et la marche à suivre pour obtenir plus de crédits



L'écran permettant d'inviter des amis afin de recevoir des crédits



Exemple de « post » généré par l'application sur le profil de l'utilisateur, permettant de recueillir des crédits supplémentaires



e) Données chiffrées : mesures de l'efficacité des dispositifs mis en place

Environ cinq mois après la mise en place de l'application Facebook et son lancement via une publicité vidéo et radio (sur FG DJ Radio), un ensemble de statistiques ont été collectées.

Nombre d'utilisateurs de l'application	4 354
Nombre de posts par les utilisateurs	1 427
Nombre d'invitations envoyées	82 651
...Nombre d'invitations uniques	39 047
Nombre de téléchargements FreeZone	4 574
Nombre de participations aux différents concours	2 002
Nombre de nouveaux utilisateurs sur la période (5 mois)	19 000

Ces chiffres, collectés directement par l'application, permettent d'en évaluer les succès et les faiblesses. Nous pouvons en tirer les constats suivants :

- **Le nombre d'utilisateurs** de l'application reste relativement faible (4% de la communauté des fans Facebook de l'artiste).
- Cependant, ces utilisateurs constituent **une minorité très active** : 4 400 utilisateurs sont à l'origine de 83 000 invitations.
- Malheureusement, **les réseaux sociaux des fans ont tendance à se recouper largement** : les 83 000 invitations envoyées ont en fait touché environ 39 000 personnes. De nombreuses personnes ont donc reçu une invitation en double.
- Globalement, les mécanismes ont permis de toucher 10 fois plus de personnes que le nombre d'utilisateurs.
- Les concours ont eu relativement peu d'attrait (2 000 participations).
- Les « posts » ont également eu assez peu de succès, probablement à cause de leur caractère intrusif. Ils sont affichés sur le profil de l'utilisateur.

De ces différentes observations, on peut tirer plusieurs conclusions globales :

- Le lancement d'une application doit se faire avec beaucoup de communication, afin de maximiser son nombre d'utilisateurs. C'est donc à ce stade qu'il faut mobiliser les approches traditionnelles si elles sont disponibles (publicité radio, par exemple).
- Les recommandations par bouche à oreille électronique sont très efficaces, même si les réseaux sociaux des différents utilisateurs se recoupent.

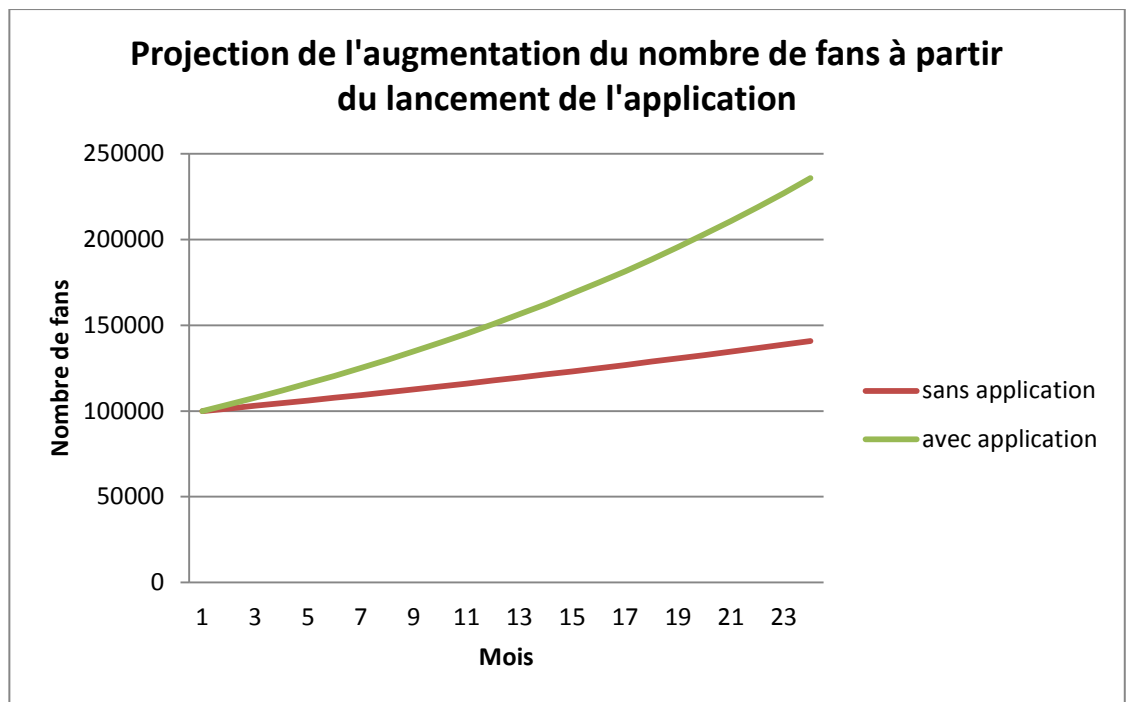
La table suivante récapitule l'effet de l'application sur l'accroissement de la communauté Facebook de l'artiste :

- Globalement, le nombre de fans Facebook a augmenté de 3,8% par mois sur la période, alors qu'il augmentait auparavant d'environ 1,5% par mois.

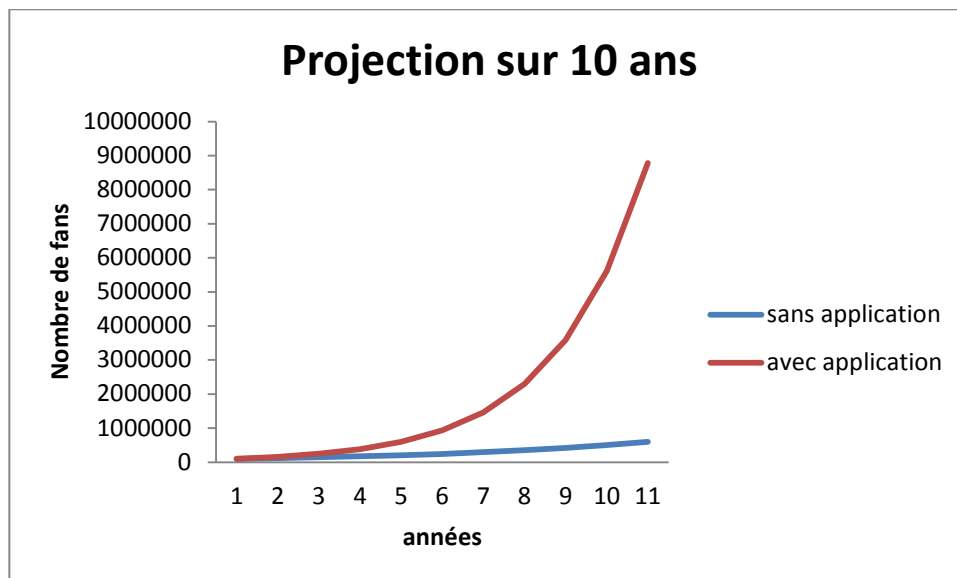
Taux de croissance original du nombre de fans	+1,5% / mois
---	--------------

Taux de croissance avec l'application	+3,8% / mois
---------------------------------------	--------------

Par ailleurs, il semble que l'augmentation des utilisateurs soit constante, et que l'application n'a pas qu'un effet transitoire lors de son lancement. On peut alors faire l'hypothèse que l'augmentation du nombre de fans suit un processus exponentiel :



Ainsi, si l'impact positif de l'application se maintient, la taille de la communauté Facebook sera multipliée par deux en 19 mois, contre 47 mois en son absence. Elle sera multipliée par 10 en cinq ans, contre treize ans en son absence.



f) Recommandations stratégiques et extensions

Les mécanismes viraux montrent donc une certaine efficacité. Il semble cependant important de retenir :

- Qu'ils ne sont pas une panacée, et ne produisent que très rarement une multiplication par 100 du nombre de fans sur une courte période.
- Qu'il est nécessaire de faire en sorte que les contenus proposés intéressent un groupe le plus large possible : c'est sans doute le principal point d'amélioration qui subsiste dans l'application mise en place dans le cadre de ce mémoire.
- Qu'il est utile de mettre en places ces stratégies le plus tôt possible, puisque les processus exponentiels mettent du temps à « décoller » de manière visible.

Compte tenu des points d'amélioration qui subsistent dans l'application mise en place, un nouveau questionnaire peut porter sur une autre manière d'acquérir des « fans » : non pas par Internet, mais en direct, alors qu'ils sont en présence de l'artiste. C'est l'objet de la partie suivante.

5) La « réalité augmentée » virale et mobile : une perspective prometteuse

Une autre manière d'envisager la construction d'une réputation et d'une communauté en ligne consiste à prendre le problème à l'envers : en plus de tenter d'accumuler une communauté en ligne et de la convertir en communauté de « fans » se rendant aux concerts – et générant par là des revenus-, il peut s'avérer utile de tenter de convertir l'audience « réelle », celle qui se présente aux concerts, en une communauté internet.

a) Convertir un fan « réel » en un fan virtuel : les enjeux

Cette logique, « inversée » par rapport à notre approche précédente, est intéressante pour deux raisons principales :

- D'abord, le fait qu'un fan se déclare fan sur les réseaux sociaux augmente la visibilité de l'artiste en ligne. De plus, la recommandation personnelle qu'il fait ainsi à ses amis – un « bouche à oreille » électronique, est une addition intéressante au « bouche à oreille » dans le monde réel.
- De nombreux évènements, et de loin ceux qui rassemblent le plus de monde, sont des festivals, où plusieurs artistes (parfois des dizaines) se partagent l'affiche. Dans le cadre de la musique électronique, la différence en termes de taille du public dépasse le facteur 100 : un club ou une salle de concert contient en moyenne 1 000 personnes (si elle est pleine), alors que de grands festivals, tels que le Coachella Valley Festival en Californie ou l'Electric Daisy Festival à Las Vegas, rassemblent entre 100 000 et 200 000 personnes chaque année. Dans ces festivals, le public est attiré par l'affiche du festival, ou par un

artiste en particulier, et c'est ensuite l'occasion pour lui d'en découvrir d'autres. Il est donc particulièrement important pour les entrepreneurs de la musique de tenter de garder un lien avec le plus de personnes possibles une fois le concert terminé.

b) Une conversion non spontanée

Cependant, malgré l'intérêt évident d'une telle pratique, sa mise en œuvre peut s'avérer compliquée. En effet, le spectateur ne se trouve pas directement devant son ordinateur pendant le concert. Par conséquent, il existe de nombreux obstacles à ce qu'il rejoigne la communauté Facebook. En effet, pour qu'il devienne fan en ligne, il faut :

- qu'il ait une impression de l'artiste suffisamment bonne pour qu'il se souvienne de son nom
- qu'il ait le réflexe de le chercher sur internet dans les jours suivants
- qu'il soit un utilisateur des réseaux sociaux
- qu'il désire ensuite se déclarer fan sur les réseaux sociaux.

Chacune de ces conditions diminue le taux de conversion que l'on peut espérer : une personne ne sera pas « convertie » si elle n'est pas fortement marquée par le concert, si elle ne se souvient pas du nom de l'artiste, si elle n'a pas le réflexe de passer par les réseaux sociaux.

Quelles solutions peut-on proposer à ce problème ? Il semble nécessaire de réfléchir à une stratégie qui s'attaque le plus possible à chacune de ces difficultés, afin

d'améliorer finalement le taux de conversion. Dans le cadre des expérimentations menées pour ce mémoire, cela s'est traduit par **la mise en place d'une application mobile**, joignant une réflexion sur **l'ergonomie** (afin de limiter les déperditions liées à des difficultés d'utilisation), et sur **les incitations** données au public afin de maximiser le taux de participation. À cela s'ajoute un **échange implicite**, par lequel le fan doit adhérer en ligne s'il souhaite bénéficier des incitations mises en place.

c) Présentation du produit développé

Le produit a fait l'objet d'une vidéo publicitaire, accessible par le lien suivant :



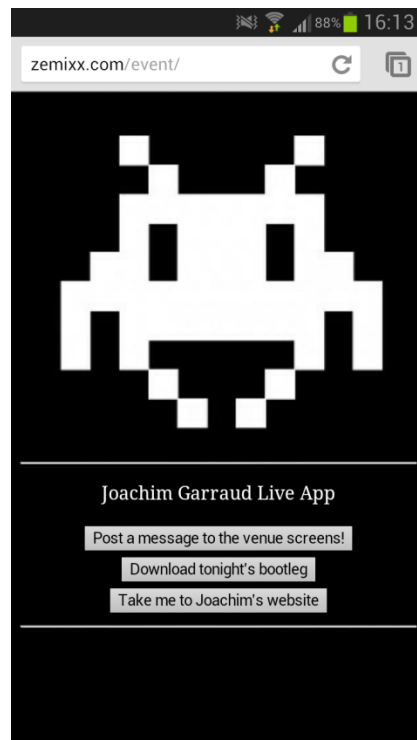
<http://www.youtube.com/watch?v=-8ZorQb2b4A>

Pour répondre aux problématiques développées dans la partie précédente, nous avons tenté de faire des réseaux sociaux une partie intégrante de l'expérience des concerts. Cela s'est traduit par la mise en place d'une application mobile (<http://www.zemixx.com/event>), elle aussi basée sur Facebook. Celle-ci a vocation à être utilisée par les fans pendant les spectacles. Elle inclut les fans dans le spectacle,

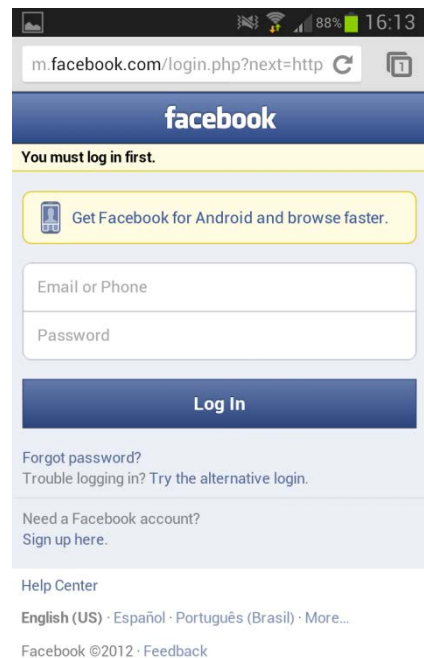
par le biais de leur téléphone portable, en leur permettant de poster des messages ou des vidéos sur les écrans utilisés dans la salle. Ces messages ou photos sont intégrées directement aux vidéos d'ambiance projetées dans la salle, et deviennent partie intégrante de l'expérience du spectacle. Cette fonction, pour être utilisée, nécessite :

- Systématiquement de rejoindre la communauté des fans Facebook de Joachim Garraud.
- Suivant les endroits, le paiement d'une somme allant de 1 à 10€, dont 35% sont redistribués au club ou au festival.

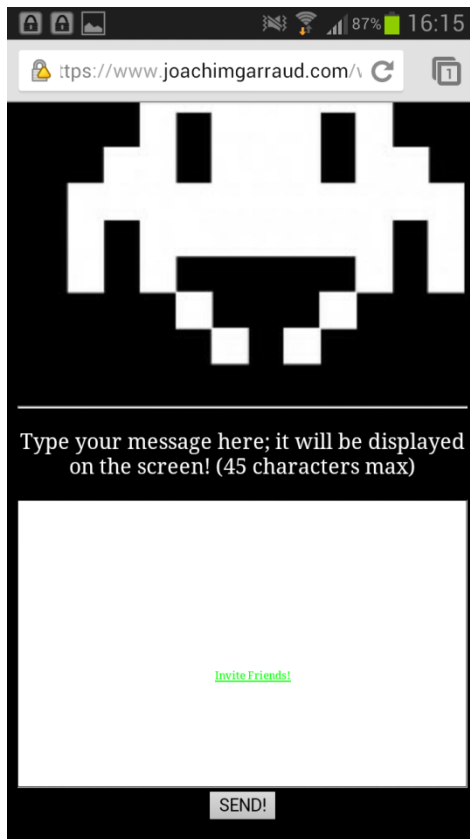
Les différents écrans de cette application sont illustrés ci-dessous :



1. Écran d'accueil



2. Authentification Facebook



3. Saisie du message



4. Confirmation

Passées ces quatre étapes, les messages sont ensuite modérés par un employé, afin d'éviter tout incident.

En plus de cette fonction principale, l'application contient deux fonctions

« réduites » :

- Via une technique de géolocalisation, les personnes présentes au concert peuvent, en inscrivant leur adresse e-mail et en rejoignant la communauté Facebook, recevoir gratuitement des titres de musiques passés pendant la soirée. Ce dispositif se révèle particulièrement utile en cas de problèmes technique avec le dispositif numéro 1, ou simplement si le concert a lieu sans écrans géants, ce qui est le cas environ une fois sur trois. Cette fonctionnalité, lors d'un concert à Aix-en-Provence devant 2000 personnes, et a attiré

environ 500 inscriptions, soit un taux de transformation supérieur à 25% (il est probable que de nombreux fans présents aient déjà fait partie de la communauté Facebook avant le concert). Les autres tests de cette fonctionnalité ont révélé des chiffres comparables. A titre de comparaison, le taux de transformation « naturel », est d'environ 5 à 10% : après chaque concert, environ 5 à 10% de la salle rejoint spontanément la communauté, en l'absence d'incitations.

- La troisième fonctionnalité est un mini-site mobile, permettant de retrouver les dates des prochains concerts. Elle est disponible pour tous, membres ou non membres.

d) Chiffres et résultats

Lors des différentes mises en place de la première fonctionnalité (envoi de messages sur les écrans), **nous avons observé un taux de transformation significativement inférieur** au taux de transformation de la fonctionnalité « simple », permettant simplement de recevoir de la musique.

Face à ce constat, une trentaine d'entretiens semi-structurés ont été menés avec des personnes présentes lors d'un concert à Calvi, en Corse. Il en ressort que :

- La fonction « message » bénéficie bel et bien d'une attractivité supérieure à la seule fonction de téléchargement.
- Cependant, la complexité de l'application, et le nombre d'opérations nécessaires à l'envoi d'un message (pourtant déjà réduit le plus possible à un total de 4 opérations), constitue un frein à son utilisation, particulièrement au cours d'un concert fortement rythmé.

- Enfin, d'une manière générale, la nécessité de s'identifier d'abord sur le réseau social Facebook est considérée comme pénible (nécessité de saisir son mot de passe).

Ces différents résultats mènent donc à s'interroger sur le problème de l'ergonomie : comment faire pour qu'une application mobile soit suffisamment « simple » pour être utilisée massivement en direct ?

e) Recommandations : problématiques d'ergonomie et dépendance vis-à-vis des réseaux sociaux.

Vers la fin de l'expérimentation, il est apparu que l'ergonomie de l'application mobile constituait un facteur déterminant dans son succès ou de son échec, et que même une application dont l'utilisation ne nécessite que quatre étapes peut être considérée comme trop compliquée pour être utilisée pendant un concert. La solution semble donc de ne pas avoir recours à des applications « web » mobiles, qui demandent toujours l'authentification sur Facebook, mais de programmer des applications directement pour les mobiles (applications mobiles iPhone, Android, Blackberry...). Cela permet une meilleure intégration et une meilleure ergonomie. Dans le cas présent, la saisie du mot de passe n'est plus nécessaire, et l'application peut être utilisée en 3 étapes simples au lieu de 4. C'est la perspective finalement retenue par l'entreprise. Elle présente cependant un défaut : le développement est plus coûteux du fait de la multiplicité des plateformes. Ainsi, une application web qui peut coûter 5000€, coûte entre 15 000€ et 20 000€ si l'on doit l'adapter à chaque modèle de

téléphone portable. Cette application modifiée étant en cours de développement, il est encore trop tôt pour collecter des données sur sa performance.

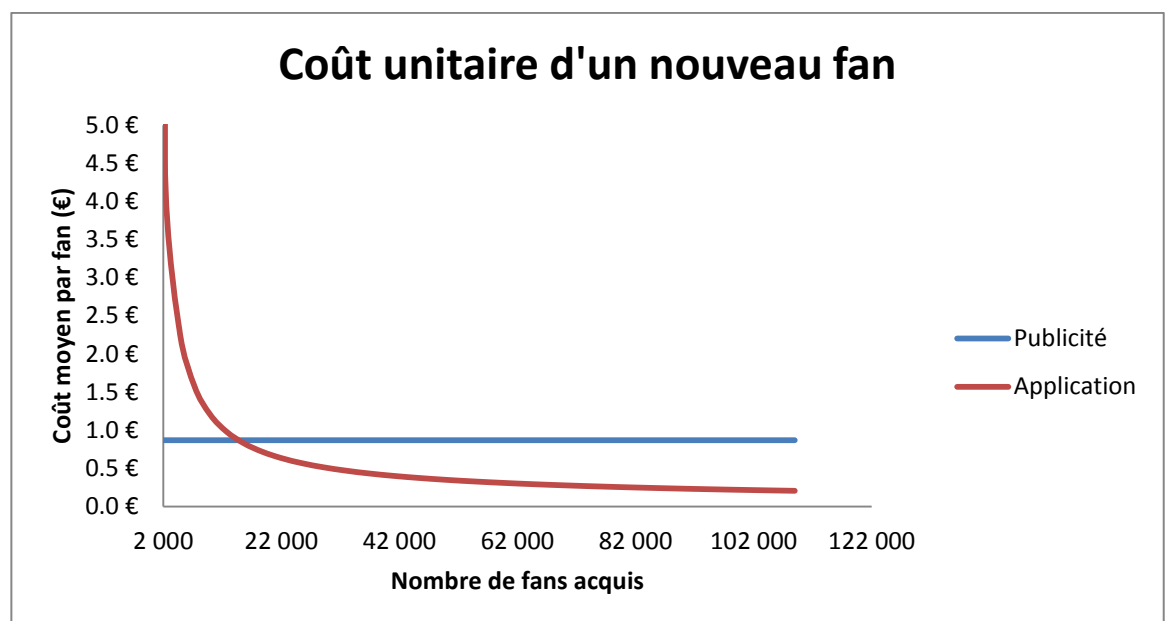
f) Récapitulatif des coûts

Comme nous l'avons vu, la publicité Facebook permet d'acquérir des fans pour environ 87 centimes d'euros par fan. C'est un mode d'acquisition coûteux, mais rapide.

En ce qui concerne une application Facebook, les coûts sont de deux sortes :

- Un investissement original (environ 10 000€)
- Des coûts mensuels d'environ 500€ (un community manager à temps partiel)

En retenant le résultat obtenu en partie VI, l'application fait passer le taux de croissance du nombre de fans de +1,5%/mois à +3,8%/mois. Par conséquent, on peut représenter le coût unitaire d'acquisition d'un fan de la manière suivante :

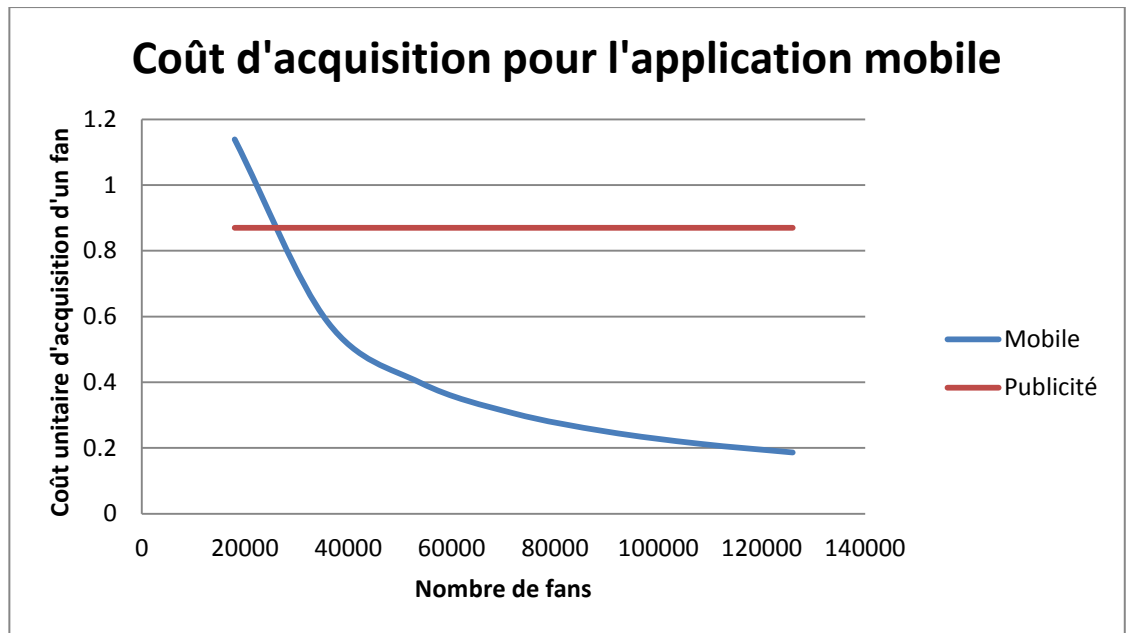


Compte tenu du coût fixe d'investissement en logiciel, la mise en place d'une application Facebook ne semble pas rentable si l'objectif est de moins de 20 000

nouveaux fans. En revanche, si l'objectif est plus ambitieux, alors le coût par fan d'une application virale devient bien moins élevé qu'avec la publicité. Si l'objectif est de 100 000 fans, le coût unitaire est porté à 20 centimes, contre 87 pour la publicité. Si l'objectif est d'un million, le coût unitaire devient de 4 centimes, contre toujours 87 pour la publicité.

La dimension temporelle de chaque stratégie ne doit cependant pas être négligée : en effet l'acquisition via un mécanisme virale, bien que beaucoup moins coûteuse, prend aussi beaucoup plus de temps. Ainsi, acquérir 100 000 nouveaux fans (de plus que ce que procure la croissance « naturelle » de la communauté Facebook) prend environ 24 mois et coûte 22 000€ (alors que cela peut être instantané via une campagne massive de publicité et un investissement de 87 000 euros). De même, acquérir un million de nouveaux fans prend environ 5 ans et coûte 44 500€ alors que cela peut être fait en quelques mois via de la publicité Facebook, moyennant un investissement vingt fois plus élevé (870 000€).

Une application mobile est une solution intermédiaire entre ces deux possibilités. Elle comporte un coût initial d'environ 20 000€, ainsi qu'un coût mensuel d'environ 500€ (lié à la modération des messages et des photos postés directement sur les écrans des concerts).



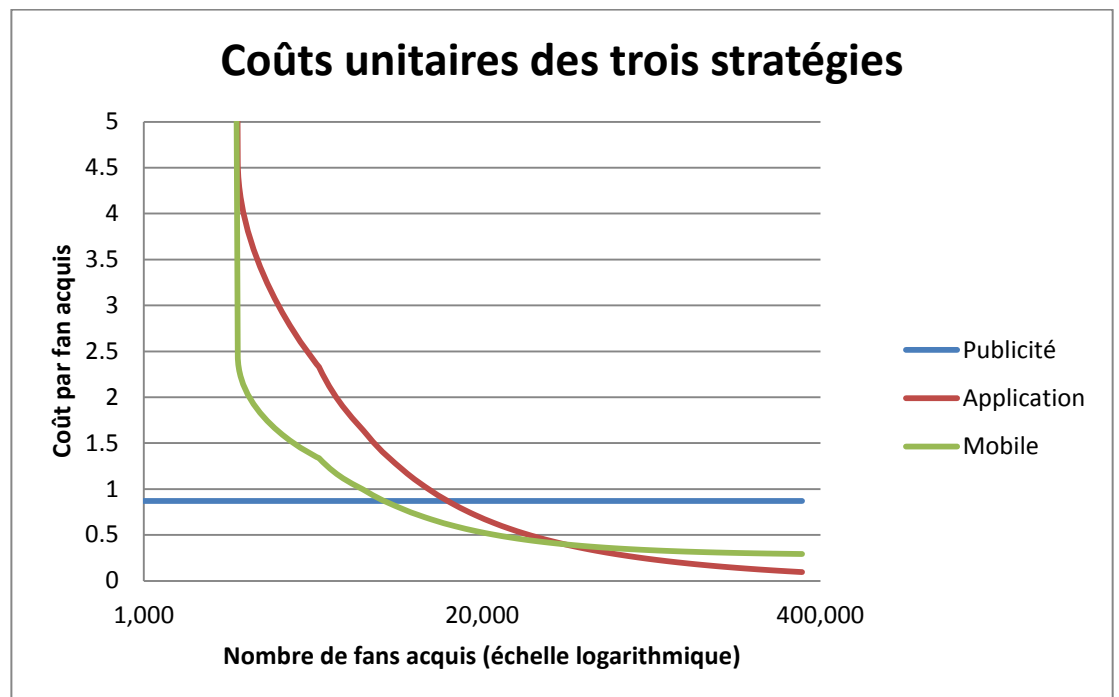
En effet, elle permet d'acquérir des fans rapidement, mais n'a pas un potentiel illimité, puisque le nombre de fans présents aux concerts n'augmente pas significativement d'une année sur l'autre, et constitue un groupe plus fermé.

En comparant ces trois stratégies, il apparaît que :

- La publicité est un moyen rapide et coûteux, c'est donc une stratégie de court terme
- Une application mobile intégrée aux concerts est un outil demandant des investissements de départ, mais efficace relativement rapidement, puisqu'elle peut toucher efficacement les personnes présentes aux concerts. C'est une stratégie de moyen terme. A long terme, elle doit être complétée par une application virale, dans la mesure où le public que l'on peut toucher directement lors des concerts est restreint.

- Suivant un processus exponentiel, une application virale sur Facebook a le plus de potentiel de croissance, mais seulement à long terme. Elle demande des investissements de départ.

On peut résumer ces trois points sur le graphique suivant :



Conclusion

En définitive, face aux profondes transformations auxquelles fait face le marché de la musique, les entrepreneurs de la musique doivent innover, et s'investir particulièrement dans l'évènementiel. Les réseaux sociaux s'imposent comme un des meilleurs moyens de soutenir cette transition, en créant de l'affluence et en générant des revenus. Parmi les outils que proposent les réseaux sociaux, la publicité peut être utile, mais compte tenu de son coût élevé, elle constitue une stratégie de lancement plutôt qu'une stratégie de long terme. En revanche, même si les effets n'en sont pas immédiats, la mise en place d'une stratégie « virale » semble très utile sur le long terme. Celle-ci doit d'abord passer par une optimisation de la communication sur les médias sociaux, via des applications conçues pour toucher le plus grand nombre. L'action inverse, qui consiste à attirer sur les médias sociaux les fans présents lors des concerts, présente un potentiel encore plus élevé. Ces deux stratégies demandent un investissement de départ, mais elles présentent un coût d'acquisition de fans fortement décroissant, contrairement à la stratégie publicitaire, dont le coût par nouveau fan est constant.

Cependant, même si ces outils semblent très prometteurs, il est raisonnable de ne pas en attendre de résultats instantanés : ils fonctionnent selon des processus exponentiels, et peuvent demander quelques mois, voire quelques années, avant de produire des effets à grande échelle. De plus, les nouveaux business models de la musique sont surtout multiples : à chaque genre musical son public, et à chaque public ses stratégies marketing. Face à cet éclatement, une approche au cas par cas

semble s'imposer : pour chaque artiste, étudier le public et le marché, et concevoir des stratégies virales en conséquence.

Les deux applications développées dans le cadre de ce mémoire sont toujours en utilisation par l'entreprise. Leur vente et leur utilisation par d'autres entreprises sera probablement l'occasion de collecter plus de données sur leurs mécanismes de fonctionnement, et d'affiner les recommandations sur les stratégies des entrepreneurs de la musique sur Internet présentées ici.

Enfin, la question de l'obsolescence des réseaux sociaux peut se poser : on peut craindre qu'ils finissent par passer de mode, ou qu'ils soient tellement inondés de publicité et de communications virales que les retours sur investissement y seront nuls. Nous avons confiance en l'idée qu'ils puissent servir le « long tail », c'est-à-dire les consommateurs qui ne pouvaient pas être servis auparavant du fait de la structure de coûts de l'industrie musicale classique. Ainsi, nous pensons qu'au lieu de devenir surchargés, il seront le socle d'un grand nombre de marchés et de publics qu'il sera toujours possible de segmenter, et qui permettront l'émergence de plus de leaders, sur des marchés peut-être plus petits, mais toujours plus nombreux. Il est donc permis d'espérer que quand bien même la valeur sera moins concentrée, elle sera néanmoins globalement plus créée que détruite.

Travaux cités

Anderson, C. (2009). Free. *<http://www.longtail.com>*.

Bagnoli, M., & Lipman, B. (1989). Provision of public goods: Fully implementing the core through private contributions,. *Review of Economic Studies*.

Bain. (2011). RIAA end of year shipment statistics.

Benghozi, P.-J., & Paris, T. (1999). L'industrie de la musique à l'âge d'internet. nouveaux enjeux, nouveaux modèles, nouvelles stratégies. *Gestion 2000, Numéro spécial "E-business & Management"*.

Bjerkøe, A. S. (2010). The norwegian music industry in the age of digitization. *Norwegian School of Management*.

Boldrine, M., & Levine, D. (2002). The case against intellectual property. *AER*.

Bomsel, O. (2004). Enjeux économiques de la distribution des contenus. *Cerna, Centre d'économie industrielle, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*.

Brooks, R. (1957). "Word of Mouth" Advertising in Selling New Products. *Journal of Marketing*.

Bryce, Dyer, & Hatch. (2011). Competing against free. *HBR*.

Cabral. (2010). Is the music industry dying? *IESEinsight*.

Cornes, R. C., & Sandler, T. (1996). The Theory of Externalities, Public Goods and Club. *Cambridge University Press*.

- Cox, J. (2010). Are illegal file-sharers "Robin Hoods"? *Information Economics and Policy*.
- Crémer, J., & McLean, R. (1988). Full extraction of the surplus in Bayesian and dominant strategy auctions. *Econometrica*.
- de Valck, K., Kozinets, R., Wojnicki, A., & Wilner, S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*.
- Delurzache, C. (2012). *Le SoLoMo*. Récupéré sur Journal du Net:
<http://www.journaldunet.com/economie/magazine/tendances-2012/le-solomo.shtml>
- Dichter, E. (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *HBR*.
- Doyle, K. (2012). Cisco NewsRoom.
<http://newsroom.cisco.com/feature/985956/SoLoMo-Why-It-Matters-and-What-You-Should-Know>.
- Eberse. (2011). Bye-Bye Bundles : The Unbundling of Music in Digital Channels. *Journal of Marketing*.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., Gremler, & W. (2004). Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?" *Journal of Interactive Marketing*.
- Hougaard, & Tvede. (2009). Selling digital music: business models for public goods. *University of Copenhagen, Discussion Paper*.

- Jansel, B., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. *Journal Of The American Society For Information Science And Technology*.
- Johansson, D., & Larsson, M. (2009). The Swedish Music Industry in Graphs. *Royal Institute of Technology*.
- Lamere. (2006). What's on your iPod?
https://blogs.sun.com/plamere/entry/what_s_on_your_ipod.
- Miller, R. K. (2011). The 2011 entertainment, media & advertising market research handbook.
- Ministère de la Culture. (2011). *Chiffres clés 2011*.
<http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/chiffres-cles2011/10-disques-2011.pdf>.
- Oberholzer-Gee, & Strumpf. (2011). File Sharing and Coopyright. *HBR*.
- Piskorski. (2012). Ouvrage à paraître, conférence donnée en novembre 2012 à MIT Sloan.
- Powell, R. (2008). *Private goods, public goods and externalities*.
- PQ Media. (2009). Exclusive PQ Media Research: Despite Worst Recession in Decades, Brands Increased Spending on Word-of- Mouth Marketing 14.2% to \$1.54 Billion in 2008. <http://www.pqmedia.com/about-press-20090729-wommf.html>.

Purcell, K. N. (2012). *Social networking sites and our lives*. Pew Internet / Pew Research Center.

Smith, P. R., & Chaffey, D. (2005). *E-Marketing excellence: at the heart of e-Business*. Oxford, UK, Butterworth Heinemann.

Strauss, R., & Frost, J. (2001). *E-marketing*. NJ, USA, Prentice Hall.