LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

L'évolution des business models et des stratégies marketing des labels discographiques en réponse aux nouveaux besoins dérivés des consommateurs de musique

Une application au label indépendant belge JauneOrange

Promotrice : Anne-Cécile JEANDRAIN

Mémoire-projet présenté par Laurent PÉRIGNON

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2014-2015

JAUNE ORANGE

“Bit by bit, everything that can be digitized will be digitized, making intellectual property ever easier to copy and ever harder to sell for more than a nominal price. And we’ll have to find business and economic models that take this reality into account.”

– Paul Krugman, lauréat du Prix Nobel d’économie 2008

Le nombre de pages qui composent ce mémoire excède la limite autorisée par la Louvain School of Management, avec l'autorisation de la Professeure A.-C. Jeandrain, Promotrice du mémoire, et du Professeur M. Saerens, Responsable académique du Master 120 en ingénieur de gestion.

Ce mémoire a été imprimé sur papier recyclé.

AVANT-PROPOS

Je tiens tout d'abord à remercier la Professeure Anne-Cécile Jeandrain, ma Promotrice de mémoire, pour la confiance qu'elle m'a accordée dans le choix de mon sujet, l'apport de ses précieux conseils et sa disponibilité.

Un grand merci également aux membres du label discographique indépendant JauneOrange – Caroline Huart, Jean-François Jaspers, Yannick Grégoire, Maxime Lhussier et Thomas Médard – pour leur accueil chaleureux et le temps qu'ils m'ont accordé. Puisse ce mémoire les aider à mieux affronter l'avenir.

Je voudrais également remercier toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mon questionnaire.

Enfin, je remercie tout particulièrement ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel dans la réalisation de cette tâche.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

PARTIE I. QUESTION MANAGÉRIALE 3

Chapitre 1. Présentation de JauneOrange 3

Chapitre 2. Problématique 5

PARTIE II. ÉTUDE EXPLORATOIRE 6

Chapitre 1. Cadre théorique 6

Section 1. Impact des nouvelles technologies sur l'industrie de la musique 6

1. L'évolution des business models dans l'industrie de la musique 7

1.1. Structure 7

1.2. Proposition de valeur 8

1.3. Clients 9

1.4. Finances 11

2. Les nouvelles stratégies marketing dans l'industrie de la musique 12

2.1. Développement de la notoriété 14

2.2. Relation avec les fans 15

2.3. Conversion des fans 16

3. Conclusion 20

Section 2. Le comportement des consommateurs de musique 21

1. Le modèle Five-Factor des préférences musicales 22

2. Le processus de décision de consommation et d'achat de musique 23

2.1. Reconnaissance d'un besoin 23

2.2. Recherche d'informations 24

2.3. Évaluation des alternatives 26

2.4. Achat 28

2.5. Consommation 29

2.6. Évaluation après achat 30

2.7. Élimination 31

3. Conclusion 31

Chapitre 2. Étude qualitative 32

Section 1. Entretiens semi-directifs et observation 32

Section 2. Enquête de terrain 33

Section 3. Conclusion 34

PARTIE III. ÉTUDE QUANTITATIVE 35

Chapitre 1. Questions de recherche et hypothèses 35

Chapitre 2. Méthodologie 37

Section 1. Technique de collecte d'informations 37

Section 2. Élaboration du questionnaire 37

Section 3. Pré-test 38

Section 4. Taille de l'échantillon 39

Chapitre 3. Analyses statistiques de la base de données 40

Section 1. Validité de l'échantillon et fiabilité du questionnaire 40

1. Validité de l'échantillon 40

2. Fiabilité du questionnaire 42

Section 2. Vérification des hypothèses 43

1. Hypothèse 1 43

2. Hypothèse 2 44

3. Hypothèse 3 45

4. Hypothèse 4 46

5. Hypothèse 5 47

6. Hypothèse 6 49

7. Hypothèse 7 50

8. Hypothèse 8 50

8.1. Hypothèse 8a 50

8.2. Hypothèse 8b 51

8.3. Hypothèse 8c 51

8.4. Hypothèse 8d 51

9. Hypothèse 9 51

10. Hypothèse 10 52

11. Hypothèse 11 52

12. Hypothèse 12 53

Section 3. Conclusion 53

1. Discussion et interprétation des résultats 53

2. Limites 56

PARTIE IV. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES 57

Chapitre 1. Analyse et diagnostic du label JauneOrange 57

Section 1. Analyse stratégique du label JauneOrange 57

1. Contexte externe 57

1.1. Opportunités et menaces 57

1.2. Modèle de Porter 58

1.2.1. Pouvoir de négociation des acheteurs 59

1.2.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs 59

1.2.3. Menace des produits ou services substituables 59

1.2.4. Menace des entrants potentiels 60

1.2.5. Intensité concurrentielle 60

1.2.6. Rôle des pouvoirs publics 60

1.3. Diagnostic externe 61

2. Contexte interne 61

2.1. Forces et faiblesses 61

2.2. Modèle 7S de McKinsey 62

2.2.1. Strategy (stratégie) 63

2.2.2. Structure (structure) 64

2.2.3. Systems (systèmes) 65

2.2.4. Style (style de management) 66

2.2.5. Staff (ressources humaines) 67

2.2.6. Skills (savoir-faire) 68

2.2.7. Shared values (finalités et valeurs partagées) 68

2.3. Diagnostic interne 69

3. Diagnostic général 69

Section 2. Analyse marketing du label JauneOrange 69

1. Marketing stratégique 69

1.1. Segmentation 70

1.1.1. Macrosegmentation 70

1.1.2. Microsegmentation 71

1.2. Ciblage et positionnement 72

2. Marketing opérationnel 73

2.1. Produit 73

2.1.1. Produits/services 73

2.1.2. Nom de la marque 75

2.1.3. Logo et signature 75

2.2. Place 75

2.2.1. Distribution 75

2.2.2. Stratégie de couverture 77

2.3. Prix 77

2.3.1. Prix externes 77

2.3.2. Prix internes 78

2.4. Promotion 81

2.4.1. Push strategy 81

2.4.2. Pull strategy 82

3. Conclusion 82

Chapitre 2. Recommandations stratégiques et tactiques 83

Section 1. Structure 83

1. Activités clés 83

2. Ressources clés 84

3. Partenaires clés 86

Section 2. Proposition de valeur 87

1. Offre 87

Section 3. Clients 90

1. Segments clients 90

2. Canaux de distribution 92

3. Relation clients 93

Section 4. Finances 95

1. Structure de coûts 95

2. Sources de revenus 95

CONCLUSION 98

BIBLIOGRAPHIE 101

ANNEXES

INTRODUCTION

La musique est partout. *« Mais son omniprésence est probablement sous-monétisée. Peu d'entre nous passent une journée sans être exposés à la musique* […]*, que ce soit une chanson diffusée à la radio, une mélodie dans un centre commercial ou une musique d'ascenseur »* (Deloitte, 2014, p. 31 ; traduit librement de l'anglais). D'ailleurs, il ne faut pas confondre la *consommation de musique*, qui augmente au fil des années, avec l'*achat de musique* qui chute depuis sa dématérialisation et l'apparition du téléchargement illégal (Hutchison, Macy & Allen, 2009). Néanmoins, le marché mondial de la musique a encore généré quelque 15 milliards de dollars américains à travers le monde en 2014 dont 111,2 millions en Belgique. Pour la première fois de son histoire, en 2015, la proportion des revenus globaux issus des ventes numériques a atteint celle des revenus des ventes physiques (International Federation of the Phonographic Industry [IFPI], 2015 ; Recording Industry Association of Japan [RIAJ], 2015). Les services *streaming* représentent actuellement le segment le plus prometteur en termes de revenus. Ces services sont bien ancrés dans les nouvelles tendances de consommation (Thomes, 2013).

Depuis que le centre de gravité de l'industrie de la musique a basculé du physique au virtuel, la musique n'est plus seulement considérée comme un produit, mais également comme un service dont le contenu (chansons) est dissociable du support (disque) (Wikström, 2009). Cette transformation a impacté les *besoins dérivés* des consommateurs, et tant les *majors* de l'industrie musicale que les labels indépendants ont dû adapter leurs *business models* et leurs stratégies marketing. Les *majors* (Universal Music Group, Sony Music Entertainment et Warner Music Group) détiennent entre 70 et 80 % des parts du marché mondial et ont le quasi-monopole de la distribution. Les labels indépendants se partagent le reste du marché (Lebrun, 2006 ; Leurdijk, Nieuwenhuis & Simon, 2012). L'objectif d'une *major* est de *« créer un produit musical viable pour le marché »* en cherchant à développer des *superstars* qui seront appréciées du consommateur (Hutchison et al., 2009, p. 94 ; traduit librement de l'anglais). La mission d'un label indépendant sera plutôt de produire de la musique *authentique* et de tenter de la faire apprécier au consommateur (Wikström, 2009). Cette *orientation-produit* rend leur survie plus difficile dans le contexte actuel.

Pour ce mémoire, nous concentrons notre étude sur un label discographique belge indépendant : JauneOrange. Ce label est l'un des plus connus en Belgique francophone (Broquet, 2012 ; Manche, 2007). J'ai réalisé un stage de trois mois au sein de l'équipe, ce qui rend les résultats

de notre étude plus concrets et plus facilement applicables au label en tant que tel. Ce mémoire-projet a donc pour objectif de donner des pistes pour aider le label à mieux affronter l'avenir.

La question managériale de notre mémoire est la suivante :

« Quelles recommandations stratégiques et tactiques pouvons-nous proposer au label discographique indépendant JauneOrange en vue d'améliorer ses activités en réponse aux nouveaux *besoins dérivés* des consommateurs ? »

Nous rassemblons tout d'abord des données secondaires concernant la transformation de l'industrie musicale et l'évolution du comportement des consommateurs de musique. Ces données tirées de la littérature scientifique sont complétées par des données primaires issues d'une étude qualitative réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs, d'une période d'observation de trois mois durant le stage et d'une enquête de terrain avec les consommateurs de musique. Les données récoltées permettent de mettre en place une série d'hypothèses de réponses aux questions de recherche développées à partir de la question d'étude. Ces hypothèses sont vérifiées empiriquement à partir d'un sondage en ligne. Enfin, un audit du label JauneOrange est réalisé afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique.

Dans la première partie de ce mémoire, nous présentons de manière succincte le label discographique indépendant JauneOrange et définissons notre problématique. Nous entamons l'étude exploratoire dans la deuxième partie. Nous avons pris la liberté de placer le cadre contextuel – reprenant les chiffres du marché de la musique et la définition des concepts – en Annexe 1 (p. A1), car déjà connu du label. Par contre, nous développons dans le cadre théorique l'impact des nouvelles technologies sur l'industrie de la musique et sur le comportement des consommateurs de musique. La méthodologie et les résultats de l'étude qualitative y sont également décrits. Quant à l'étude quantitative, elle est explicitée dans la troisième partie de ce mémoire à travers les questions de recherches et les hypothèses, la méthodologie poursuivie et les analyses statistiques réalisées. Nous analysons les contextes externe et interne de JauneOrange ainsi que son marketing stratégique et opérationnel dans la quatrième et dernière partie. Nous établissons enfin un diagnostic en nous basant sur les études exploratoire et quantitative pour proposer des recommandations stratégiques et tactiques à travers le Business Model Canvas. Les principaux résultats et leurs implications managériales sont repris dans la conclusion de ce mémoire, menant à de potentiels prolongements à effectuer dans le futur par JauneOrange.

PARTIE I. QUESTION MANAGÉRIALE

Dans cette première partie, nous présentons de manière succincte la société JauneOrange et les activités qu'elle réalise dans l'industrie de la musique. Nous posons ensuite la problématique de ce mémoire qui consiste à apporter une aide académique à la maison de disques.

Chapitre 1. Présentation de JauneOrange

JauneOrange est un label discographique indépendant belge dont le siège social se situe à Liège. Il agit sous la forme juridique d'une association sans but lucratif (ASBL). Ses activités principales sont la promotion d'artistes (aux sonorités *pop*, *rock*, *indie*, *folk* et *electro*), leur encadrement et la diffusion de leurs créations musicales, que la société réalise en tant que collectif, label, agence de *booking* et organisateur événementiel (Rapport moral, 2013).

Fondé en 2000, JauneOrange est à la base un collectif de musiciens liégeois (JauneOrange, 2015b ; Nikolic & Luxen, 2007). Sa mission à l'époque était uniquement *« d'auto-promouvoir collectivement la scène musicale indépendante liégeoise alors émergente »* (Rapport moral, 2013, p. 1) en appliquant le principe du *Do It Yourself* (DIY). Le collectif acquiert la personnalité juridique d'ASBL en 2004 dans le but de consolider et de structurer ses activités (Rapport moral, 2013). Parmi les groupes du collectif, on retrouve à l'heure actuelle, par ordre alphabétique (JauneOrange, 2015a) :

7evenpm, *Blue Velvet*, *Colonel Bastard*, *Dan San*, *El National Quarterback*, *Elvy*, *Fastlane Candies*, *Gaëtan Streel*, *Girls In Hawaii*, *Hollywood P*** Stars*, *Leaf House*, *Malibu Stacy*, *My Little Cheap Dictaphone*, *Me and My Machines*, *Pale Grey*, *Piano Club*, *Superlux*, *The Experimental Tropic Blues Band*, *The Feather*, *The K.*, *The Scrap Dealers* et *Tsu*.

Ce n'est qu'en 2006 que la société entreprend véritablement ses activités en tant que maison de disques. Elle publie alors les albums (et mini-albums) de musique enregistrés par les groupes sous forme de disques compacts (CD), de disques vinyles (LP pour *Long Play*) et en version numérique dématérialisée (vulgarisé MP3). Autour de la sortie des albums, JauneOrange s'occupe de leur promotion, de celle des groupes de façon générale ainsi que de leurs tournées en se consacrant notamment au lobbying médiatique. En effet, au fil des années, le label s'est fait une place dans le milieu musical belge qui lui accorde une certaine notoriété, que ce soit d'un point de vue médiatique ou de celui du public, lui permettant d'organiser des soirées labellisées JauneOrange un peu partout en Belgique ainsi qu'à l'étranger (Pays-Bas, France,

Suisse, Canada, etc.) (Broquet, 2012 ; Manche, 2007 ; Rapport moral, 2013). Les groupes signés sur le label JauneOrange sont, par ordre alphabétique (JauneOrange, 2015c) :

***Two-Star Hotel*, *Airport City Express*, *Dan San*, *El National Quarterback*, *Fastlane Candies*, *Gaëtan Streel*, *Leaf House*, *Pale Grey*, *Piano Club*, *The Experimental Tropic Blues Band*, *The Feather*, *The K.* et *The Scrap Dealers*.

En parallèle à la création du label, JauneOrange se spécialise aussi dans la programmation des concerts d'artistes, qu'ils soient issus du collectif ou non, belges ou étrangers. La société encadre donc des groupes en usant de sa notoriété, de son expérience et de ses réseaux, pour leur trouver des dates de concerts. Les artistes peuvent donc se consacrer pleinement à l'aspect artistique et musical de leur travail, sans se préoccuper de la prospection, des négociations et des tâches administratives au niveau des contrats, le tout étant pris en charge par JauneOrange (Rapport moral, 2013). Les groupes encadrés par JauneOrange dans la recherche de concerts sont (Rapport d'activités, 2015) :

Adam Arcuragi (us), *Cold in Berlin* (uk), *Colonel Bastard* (be), *Dan San* (be), *Dans Dans* (be), *David Dondero* (us), *Dead Meadow* (us), Demob Happy (be), *Destruction Unit* (fr), *Douglas Firs* (be), *El National Quarterback* (be), *Elecampane* (fr), Fastlane *Candies* (be), *Figurines* (dk), *Gaëtan Streel* (be), *Go!Zilla* (it), *Hyphen Hyphen* (fr), *Jessica93* (fr), *King Automatic* (fr), *Ladylike Lily* (fr), *Leaf House* (be), *Little Trouble Kids* (be), *Mina May* (fr), *Oh No Oh My* (us), *Pale Grey* (be), *Peter Kernel* (ch/ca), *Piano Club* (be), *Powersolo* (dk), *The Experimental Tropic Blues Band* (be), *The Feather* (be), *The Germans* (be), *The K.* (be), *The Memories* (us), *Turzi* (fr) et *The Scrap Dealers* (be).

Depuis 2004, JauneOrange s'occupe aussi de l'organisation de concerts sur Liège. Il programme régulièrement des groupes internationaux en tournée européenne et propose des talents locaux en première partie. Ces performances musicales visent à accroître la présence de JauneOrange dans l'activité culturelle liégeoise, tout en fidélisant son public et en positionnant la ville sur la carte européenne du réseau des musiques actuelles (Rapport moral, 2013).

Enfin, depuis 2010, JauneOrange organise son propre festival d'été sur Liège : le Micro Festival. *« Événement démocratique, convivial, durable, axé sur la découverte et la diversité musicale »* (JauneOrange, 2015d, p. 3). Il attire quelque cinq mille festivaliers le premier week-end du mois d'août (JauneOrange, 2015d).

Chapitre 2. Problématique

Le paysage musical dans lequel nous vivons actuellement change avec l'arrivée des nouvelles technologies. Les *besoins dérivés* des consommateurs évoluent, si bien que les maisons de disques doivent s'adapter en redéfinissant leur modèle économique – ou *business model* – et leurs stratégies marketing (Vaccaro & Cohn, 2004). Les *majors* de l'industrie musicale semblent s'en sortir en tirant profit de ces nouvelles technologies, au détriment des labels discographiques indépendants tels que JauneOrange (Lebrun, 2004). Mais quels sont réellement ces nouveaux besoins en Belgique, et quelles sont les recommandations managériales que nous pouvons proposer à JauneOrange en vue d'améliorer ses activités en réponse à ces nouveaux besoins ? Quelle est la place du label dans le processus d'intention d'achat du consommateur ?

Dans ce travail, nous allons nous intéresser tout particulièrement au label à proprement parler, en prenant soin d'apporter des recommandations alignées aux valeurs et à la culture de JauneOrange. En effet, le but de ce mémoire n'est pas de transformer le *core business* du label indépendant. Cependant, nous réalisons un travail académique qui requiert donc une démarche scientifique et une approche expérimentale dans un domaine qui privilégie plutôt l'aspect spirituel de la musique et non son commerce. Nous utilisons dès lors le premier conseil de Rogers (2011), fondateur de Topspin Media (plateforme de ventes de musique en ligne et de marketing *direct-to-fan*), et analysons les stratégies marketing du label JauneOrange comme s'il s'agissait d'une *major* de l'industrie musicale. Pour ce faire, nous réalisons tout d'abord une étude exploratoire basée sur la lecture scientifique afin d'en dégager les bases nécessaires aux études qualitative et quantitative.

PARTIE II. ÉTUDE EXPLORATOIRE

Avant de commencer à lire le cadre théorique de ce mémoire, il est impératif pour toute personne n'étant pas familière avec l'industrie de la musique de procéder à la lecture du cadre contextuel se trouvant en Annexe 1 (p. A1). S'agissant d'un mémoire-projet, nous avons en effet considéré qu'il n'était pas nécessaire d'inclure ce chapitre déjà connu du label dans le corps du mémoire.

À partir de la littérature scientifique, nous explorons dans cette deuxième partie l'impact des nouvelles technologies sur le *business model* des maisons de disques et les stratégies marketing mises en œuvre pour s'adapter aux nouveaux *besoins dérivés* des consommateurs. Le comportement de ceux-ci est décrit par la suite à travers le processus de décision. Enfin, nous développons l'étude qualitative que nous avons menée afin d'assurer l'exhaustivité des données secondaires récoltées.

Chapitre 1. Cadre théorique

Section 1. Impact des nouvelles technologies sur l'industrie de la musique

L'expansion des nouvelles technologies a donc vu naître le téléchargement illégal à travers le partage de fichiers en *peer-to-peer* (P2P). La première réaction des maisons de disques fut d'intenter des procès, de développer leur Digital Rights Management (DRM) et d'adopter des lois *anti-piracy* (HADOPI en France par exemple) pour tenter de protéger les œuvres des artistes des copies et dans l'espoir de retourner à l'ancien système (Belleflamme & Peitz, 2014 ; Lam & Tan, 2001). Cependant, ces stratégies ne sont pas les meilleures approches pour trouver une solution, car elles sont éphémères et ne servent que d'élément retardateur (Lam & Tan, 2001).

En outre, il semblerait que le P2P ne soit pas si nocif aux artistes que ce que certains auteurs ont avancé (Liebowitz, 2006). Premièrement, le téléchargement illégal augmenterait la visibilité des artistes, spécialement des petits (Belleflamme & Peitz, 2014 ; Mortimer, Nosko & Sorensen, 2012 ; Peitz & Waelbroeck, 2006). Ensuite, il a aussi été démontré que les personnes qui téléchargent régulièrement illégalement sont celles qui sont le plus susceptibles d'acheter de la musique, même si les résultats confirment que le P2P réduit de 30 % la probabilité d'acheter de la musique (Zentner, 2006). Cependant, certains auteurs confirment également ces résultats, mais uniquement pour les artistes les plus populaires, les artistes moins populaires étant selon

eux lésés par le piratage (Bhattacharjee, Gopal, Lertwachara, Marsden & Telang, 2007 ; Piolatto & Schuett, 2012).

Après une période de lutte face à ce changement radical, mais se déroulant comme une transformation progressive du secteur, les labels ont commencé à se remettre en question, comprenant qu'ils se devaient de s'adapter plutôt que de combattre ces nouvelles technologies, voire de les anticiper (Dolata, 2011 ; Leurdijk et al., 2012). En effet, *« la portée mondiale d'Internet appelle à l'élaboration de modèles généralisés pour les biens d'information qui sont suprationaux et qui transcendent les barrières culturelles, juridiques et économiques »* (Bhattacharjee, Gopal & Sanders, 2003, p. 111 ; traduit librement de l'anglais).

1. L'évolution des business models dans l'industrie de la musique

Dans un premier temps, les labels ont tout de même tenté de garder leur *traditional business model* inchangé, en adaptant le produit/service plutôt que l'accès au produit/service. Ce n'est que plus tard que l'industrie musicale, cherchant à quitter son *traditional business model*, s'est penchée sur le modèle économique du téléchargement illégal, le *renegade business model*, avant de le développer et de le transformer en modèle économique légal, le *modern business model* (Vaccaro & Cohn, 2004).

Ces nouveaux modèles économiques sont étudiés à travers la structure du Business Model Canvas de Osterwalder et Pigneur (2010).

1.1. Structure

Les trois secteurs actuels de l'industrie de la musique sont la musique enregistrée (*recorded music*), la performance musicale (*live music*) et l'édition musicale (*publishing*) (Wikström, 2009). Alors que ces activités étaient autrefois séparées, elles ont été regroupées après la découverte d'une interdépendance entre le marché de la musique enregistrée et celui de la performance *live*, et donc les *effets réseau positifs* et *indirects* entre les ventes d'albums d'un artiste et les ventes de places de concerts de ce même artiste, et réciproquement. Autrement dit, l'attraction du produit/service augmente avec le nombre de consommateurs de l'autre produit/service (Belleflamme & Peitz, 2014 ; Dewenter, Haucap et Wenzel, 2012 ; Krueger, 2005). Les labels discographiques sont donc passés d'un *business model traditionnel* à un *business model intégré* dans lequel ils gèrent à la fois les ventes et le *touring*, ce qui est communément appelé le *modèle à 360°*. En ce qui concerne l'industrie *business-to-business* (B2B) de la musique, les *majors* possèdent leur propre division *publishing*, ce qui est rarement

le cas des labels indépendants. Ces derniers font alors appel à un *publisher* qui se charge de percevoir des redevances en donnant l'autorisation de reproduction d'une œuvre d'un artiste par un tiers, que ce soit pour un enregistrement, l'utilisation d'une partition, d'une chanson reprise en concert ou d'une musique de fond dans une vidéo, etc. (Wikström, 2009). Un exemple de chaîne de valeur d'une maison d'édition musicale se trouve en Annexe 2 (p. A11).

La structure d'une maison de disques ressemble donc désormais à celle représentée par la Figure 1. Alors que la division Artist and Repertoires (A&R) se charge de trouver, de conseiller et de produire de nouveaux artistes, la division Marketing prend en charge leur promotion et leur développement. Le *publising* quant à lui sera généralement géré par les *Business affairs* (Hutchison et al., 2009).

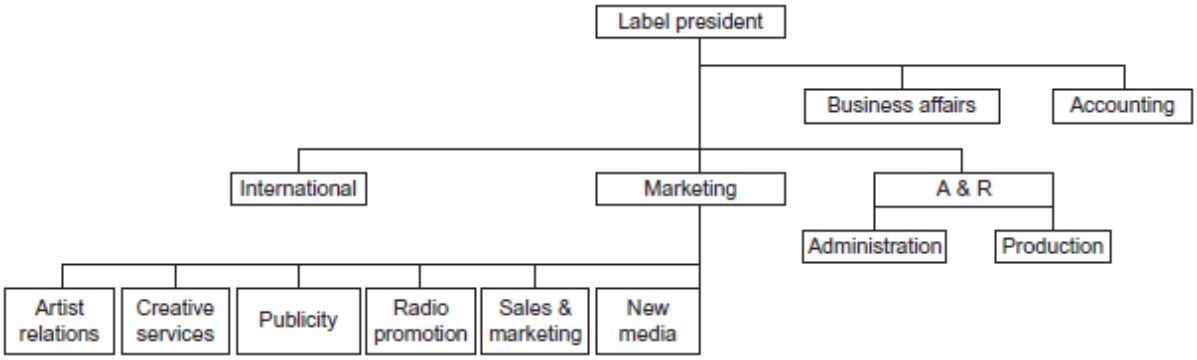


Figure 1. Structure type d'un label discographique (Hutchison et al., 2009, p. 95)

Concernant les partenaires, en plus notamment des distributeurs, les labels discographiques peuvent désormais prendre en compte les consommateurs eux-mêmes, que ce soit à travers leurs avis sur des forums, leur réceptivité lors d'un concert, voire même leur financement participatif pour le lancement d'un nouvel album (*crowdfunding*).

1.2. Proposition de valeur

« Les consommateurs seront les plus grands gagnants au milieu d'une concurrence intense. Tous les autres acteurs clés de l'industrie de la musique doivent se concentrer sur leurs compétences de base et revoir leurs propositions de valeur de façon à ce qu'elles restent réellement précieuses et pertinentes aux yeux des consommateurs » (Lam & Tan, 2001, p. 68 ; traduit librement de l'anglais).

Le support physique n'est donc plus le produit phare de l'industrie de la musique – d'ailleurs autrefois appelé également l'industrie du disque – et il existe aujourd'hui différentes manières de créer de la valeur à l'*expérience* musicale. En effet, la musique est désormais considérée

également comme un service (Maas pour *Music as a Service*), actuellement consommable grâce aux plateformes de *streaming* légales ou en concerts (Doerr, Benlian, Vetter & Hess, 2010 ; Wikström, 2009). Nous pouvons tout de même parler ces dernières années du retour fulgurant du vinyle, qui à la base est un produit, mais dont l'expérience est vécue comme un service (Belgian Entertainment Association [BEA], 2015b ; International Federation of the Phonographic Industry [IFPI], 2012).

Alors que certains auteurs tels que Kusek et Leonard (2005) comparent la musique à de l'eau ou à de l'électricité dans sa façon d'être distribuée, d'autres se refusent à l'idée qu'elle est facturable à la minute ou au megabyte (cité dans Wikström, 2009). Selon Wikström (2009), dans un monde où l'information est abondante, il est normal que les consommateurs refusent de payer pour l'utilisation d'un service *premium* offrant l'accès à cette information, mais ils seront par contre plus susceptibles de donner de l'argent pour des services qui les aideront à naviguer à travers ces vastes quantités d'informations. En effet, à partir du moment où la musique est considérée comme un service, il est alors possible de trouver une manière d'écouter la musique qui, en plus d'avoir de la valeur aux yeux du consommateur, sera respectueuse du travail créatif des artistes.

Nous ne nous attardons pas plus longtemps sur la proposition de valeur des labels discographiques, le contenu de celle-ci étant vu plus en détail dans la deuxième partie de cette section au moment de couvrir les raisons d'acheter des consommateurs.

1.3. Clients

« Il y a ce mythe de l'ère du numérique qui dit qu'aujourd'hui l'artiste et le fan sont plus proches que jamais, et c'est complètement faux : il y a maintenant davantage d'intermédiaires dans l'industrie musicale que jamais auparavant » (cité dans Matthews & Perticoz, 2012, p. 10). En effet, pour optimiser la communication *direct-to-fan*, il faut par exemple passer par *« l'externalisation de campagnes de communication "informelles" vers des agences spécialisées dans le marketing dit "viral" chargées de transmettre des informations et des suppléments promotionnels auprès de blogueurs et de webzines influents »* (Matthews & Perticoz, 2012, p. 10).

Les stratégies de distribution, qui se limitaient à passer par un distributeur pour placer les œuvres de l'artiste en magasin, ont bien évolué depuis l'expansion d'Internet. Premkumar (2003) nous en donne cinq alternatives numériques : les stratégies *record company-customer* ; *record company-intermediary-customer* ; *artist-customer* ; *artist-intermediary-customer* ;

audio-on-demand (voir Annexe 3, p. A12). Celles-ci présentent de nouvelles opportunités pour les artistes qui peuvent désormais adopter une approche DIY, sans dépendre des labels de façon exagérée (voir Figure 2[a]). La valeur ajoutée de la fabrication et de la distribution de supports physiques étant en décroissance, c'est alors aux détaillants de musique en ligne d'en ajouter, que ce soit à travers le marketing, les promotions, le *copyrighting* et le *licensing* (voir Figure 2[b]).

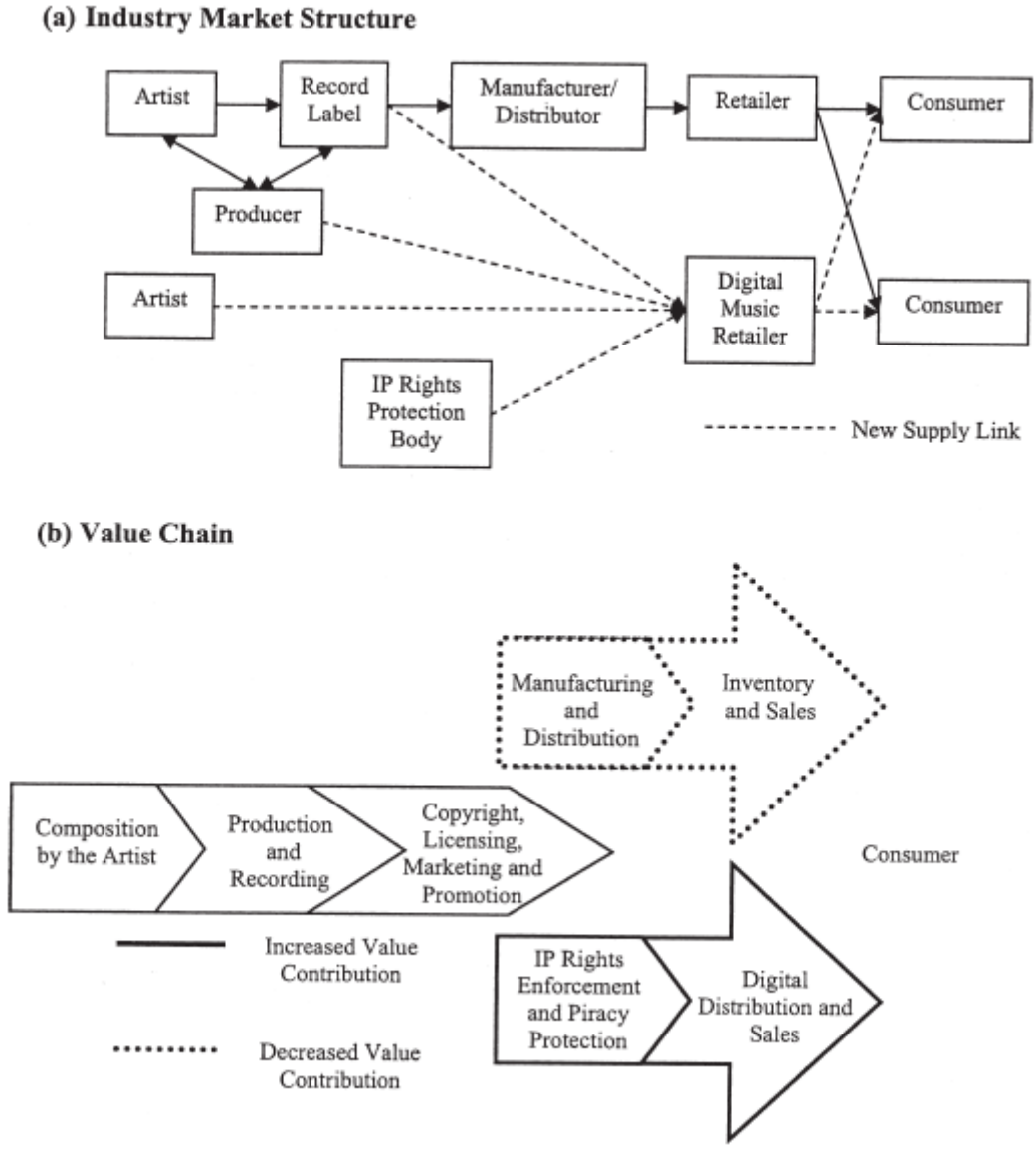


Figure 2. Évolution de la distribution de musique (Bockstedt, Kauffman & Riggins, 2006, p. 19)

Avec la connectivité que procure Internet, il est désormais possible de toucher un large public et de communiquer avec tout le monde pour un coût proche de zéro, sans contrainte de la richesse d'information grâce à l'utilisation des services en ligne YouTube, Spotify, SoundCloud, Bandcamp, des réseaux sociaux Facebook et Twitter, etc. (Graham, Burnes,

Lewis & Langer, 2004). Toutefois, la concentration de l'industrie de la musique sur ces plateformes en ligne est préoccupante selon Waelbroeck (2006). Paradoxalement, alors qu'Internet contribue au développement des artistes, surtout des petits, la disparition des disquaires de proximité et les ventes de masse en magasins physiques ou en ligne réduisent la diversité culturelle.

1.4. Finances

Alors que seules les ventes d'albums physiques, de places de concerts et de produits dérivés (*merchandising*) généraient de l'argent, les sources de revenus ont également évolué avec l'apparition des services de musique numérique dématérialisée.

La chute des revenus générés par les ventes physiques a été compensée légèrement dans un premier temps par les ventes numériques et par le *merchandising* qui peut se vendre désormais également en ligne. Désormais, les artistes touchent des redevances lorsque les consommateurs écoutent leurs chansons en *streaming* sur les plateformes légales telles que Spotify, Deezer, Google Play, YouTube VEVO, etc. Par exemple, Spotify garde 30 % des bénéfices générés par la publicité et les souscriptions aux abonnements et reverse les 70 % restant aux détenteurs de droits, c'est-à-dire aux labels, aux maisons d'édition et aux artistes. Le paiement à ces derniers est calculé suivant l'Équation 1.

Équation 1. Rétribution des artistes par Spotify (Spotify, s.d., en ligne http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/)

Enfin, le *crowdfunding* peut également être considéré comme une nouvelle source de revenus dans le secteur de la musique enregistrée. Cette technique de financement participatif permet à l'artiste d'enregistrer son album grâce au financement des fans en échange d'une offre spéciale telle que voir son nom crédité dans la liste des remerciements de l'album, pouvoir participer à l'enregistrement studio, recevoir un album dédicacé, etc. Le montant du *don* détermine le choix de l'offre (Mehdy, 2014). Cette méthode réduit considérablement les coûts d'enregistrement et de pressage d'un album.

Concernant à présent la vente de tickets de concerts, cette source de revenus est devenue finalement l'une des plus importantes dans l'industrie de la musique. De fait, alors que les ventes d'albums ont baissé à cause du téléchargement illégal, la demande pour assister aux performances *live* des artistes a augmenté simultanément, surtout pour les artistes à la renommée modeste (Mortimer et al., 2012). Néanmoins, Dewenter et al. (2012) ont démontré que l'augmentation de la demande ne signifiait pas forcément une augmentation des bénéfices perçus, ceux-ci dépendant de l'importance de ces *effets de réseau indirects*. Les auteurs expliquent ce phénomène en faisant un parallèle avec le modèle d'Hotelling à deux lignes interdépendantes – c'est-à-dire lorsque la demande pour un produit donné sur un marché influence la demande d'un autre produit sur un autre marché –, et stipulent que les prix des deux marchés sont revus à la baisse par rapport au modèle d'Hotelling standard.

La dernière source de revenus couverte par l'industrie musicale est le *publishing*. Les labels et les artistes touchent des *redevances de performance* lorsqu'une chanson est chantée ou jouée par un autre interprète, diffusée sur les ondes radio, dans un centre commercial, etc., des *redevances de synchronisation* si la chanson est utilisée avec des images animées (films, jeux vidéo, etc.), ainsi que des *redevances mécaniques* pour les ventes d'enregistrements audio et de partitions. La moitié de ces redevances est traditionnellement versée au *publisher*, en échange de ses services, le reste allant aux artistes (auteurs, compositeurs et interprètes) (Wikström, 2009). Un rapport de Deloitte (2014) prédit en outre que les redevances récoltées par les performances devraient continuer d'augmenter dans les années à venir et devenir le segment en croissance le plus rapide de l'industrie de la musique.

Les caractéristiques de ces nouveaux *business models* ont bien évidemment donné naissance à de nouvelles manières d'élaborer les campagnes marketing dans l'industrie musicale, ce qui fait l'objet du point suivant.

2. Les nouvelles stratégies marketing dans l'industrie de la musique

Nous nous intéressons à présent aux stratégies marketing mises en œuvre par les maisons de disques en vue de s'aligner sur ces nouveaux *business models*. Cependant, le marketing n'a pas toujours sa place dans les industries culturelles telles que celle de la musique. D'une part se trouvent les *artistes* qui considèrent le marketing comme une atteinte à l'intégrité artistique des musiciens, et d'autre part les *promoteurs* qui l'interprètent comme une contribution au *bien-être* de la musique en intégrant le marketing dans la promotion de la musique de *bonne qualité* (Kubacki & Croft, 2004). La musique est une forme d'art et Rogers (2011) définit le marketing

comme une extension de cet art. *« Plus que de l'argent, la promotion des arts requiert de bonnes intentions, initiatives et de bonnes idées »* (Kubacki & Croft, 2004, p. 588 ; traduit librement de l'anglais). À la base, dans d'industrie du disque, *« les quatre méthodes traditionnelles* [de promotion] *incluent la promotion à la radio* […], *la communication, la promotion des ventes* […] *et la publicité. Plus récemment, les labels discographiques sont devenus plus agressifs en marketing à travers les équipes de rue, le marketing sur Internet, la distribution numérique, le tour support, et les produits dérivés »* (Hutchison et al., 2009, p. 12 ; traduit librement de l'anglais).

Masnick (2009) propose une *formule* (voir Équation 2) très simple mais efficace associée aux nouveaux *business models* en se basant sur les stratégies marketing développées par Trent Reznor, auteur-compositeur-interprète entre autres du projet solo Nine Inch Nails (NIN). Il suffit de créer un lien avec les fans (*CwF* pour *Connexion with Fans*), de leur donner une raison d'acheter (*RtB* pour *Reason to Buy*), et d'associer ces deux variables pour obtenir un modèle économique efficace (*$$$$*).

$$CwF + RtB = \$\$\$\$$$

Équation 2. Modèle économique efficace de la musique (Masnick, 2009, en ligne https://www.youtube.com/watch?v=Njuo1puB1lg)

Rogers (2011) fait une extension de cette formule en la mettant en pratique dans la création de Topspin, plateforme de ventes *online* de musique par le marketing *direct-to-fan*, et propose alors son propre *business plan* (Ricaud, 2011). La campagne marketing d'un label discographique selon Rogers (2011) se déroule en trois étapes : le *développement de la notoriété*, la *relation avec les fans* et leur *conversion en acheteur*s (voir Figure 3). C'est à travers celle-ci que nous analysons les stratégies marketing adaptées des nouveaux *business models*.

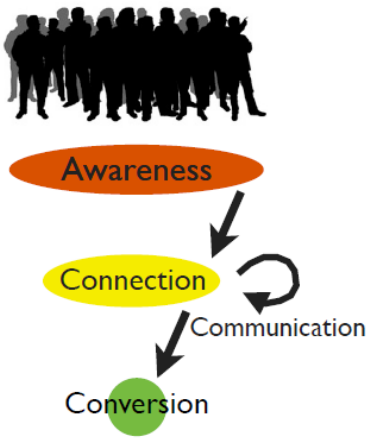


Figure 3. Business plan d'un label discographique selon Rogers (2011, p. 8)

2.1. Développement de la notoriété

Avant de procéder à la formule *secrète* de Masnick (2009), tout artiste ou label doit d'abord se faire connaître du public (Rogers, 2011). En effet, selon Rogers (2011), il ne sert à rien de commencer à vendre sans avoir une *communauté de fans* déjà établie. O'Reilly, fondateur de la maison d'édition en informatique O'Reilly Media, avance même que *« l'ennemi de l'artiste est l'anonymat, pas le piratage »* (cité dans Rogers, 2011 ; traduit librement de l'anglais). La première étape est donc de convertir les *non-knowers* en *carers* par la diffusion très large des œuvres de l'artiste.

Pour ce faire, avant la popularisation des plateformes de *streaming* légales, les labels ont développé la stratégie du *digital music sampling*, c'est-à-dire l'offre gratuite d'un échantillon de leur musique. Cette stratégie marketing sert à la fois l'intérêt de l'artiste qui ainsi peut faire connaître ses œuvres et l'intérêt du consommateur qui peut écouter la musique avant de l'acheter. Ces échantillons – similaires, mais pas identiques à la musique vendue – sont distribués selon quatre stratégies : le *segment* sampling (offre d'un échantillon partiel de bonne qualité) ; le *low-quality sampling* (offre d'un échantillon complet de mauvaise qualité) ; le *stingy sampling* (offre d'un échantillon partiel de mauvaise qualité) et le *double-sampling* (offre d'un échantillon *segment* et d'un échantillon *low-quality* de la même musique). Bien que le *stingy sampling* soit la stratégie la plus utilisée avant l'ère *streaming*, il semble être le moins efficace des quatre échantillonnages. Par contre, les stratégies *segment* et *low-quality sampling* sont les meilleures options (Tu & Lu, 2006). Le partage de fichiers en P2P peut également faire office de *sampling* (Belleflamme & Peitz, 2014 ; Gopal, Bhattacharjee & Sanders, 2006).

Ces stratégies sont toujours utilisées, même si désormais la plupart des labels postent les compositions de leurs artistes sur YouTube, Spotify, SoundCloud, Bandcamp, etc. pour permettre une première écoute aux consommateurs. S'il est indéniable que ceci facilite l'accès de la musique à tous, ce n'est pas pour cette raison que les gens vont nécessairement l'écouter. L'envoi d'e-mails intempestifs aux blogs musicaux n'est pas une solution pour la diffusion de la musique. Il faut donc l'amener là où les gens sont susceptibles de l'apprécier et de la partager. La meilleure manière de se faire connaître réside donc dans un contact direct avec le public lors de performances *live* et surtout lors de concerts *locaux* (Rogers, 2011).

En effet, le *répertoire local* est très important selon les *majors* de l'industrie. D'après une recherche de l'IFPI (2014) menée en 2013 sur douze marchés éminents, les artistes locaux représentent plus de 70 % du top 10 des meilleures ventes d'albums. Selon Max Hole, président

de Universal Music, *« ce sont les artistes locaux et la musique locale qui vous donnent votre force dans tous les pays, car les médias sont très fiers de la musique locale, dans leur propre langue »* (IFPI, 2014, p. 10 ; traduit librement de l'anglais). Le président d'Universal Music Central Europe, Frank Briegmann, ajoute que *« dans de nombreux cas, les artistes nationaux entretiennent des liens plus étroits avec les fans de musique issus de leur marché local. C'est là où ils vivent, font leur promotion et jouent. Parfois, c'est un truc de langage avec des gens qui se sentent vraiment connectés… »* (IFPI, 2014, p. 10 ; traduit librement de l'anglais). En tant que label, choisir des artistes issus du *répertoire local* peut donc être bénéfique pour se faire connaître plus facilement.

Pour continuer de développer la notoriété d'un artiste, le CEO de Topspin recommande aussi de *« faire quelque chose de petit toutes les semaines et quelque chose de gros tous les mois »* en établissant un *media planning* (Rogers, 2011, p. 11 ; traduit librement de l'anglais). Par *petit*, il entend le partage d'un projet en progression, en postant des photos *behind-the-scenes* par exemple, la réalisation d'une courte vidéo, une reprise acoustique, la rédaction d'un article de blog, l'organisation d'une séance questions/réponses avec les fans, etc. et enfin de les poster sur Facebook, Twitter ou sur un blog. Les grandes actions peuvent être la sortie d'un EP (*Extended Play*) ou d'un album, l'annonce de la date de concert ou d'une nouvelle tournée, la diffusion d'un nouveau clip, l'organisation d'un concours pour les fans, etc. en faisant appel au *marketing viral* ou par e-mail.

Enfin, d'un point de vue *branding*, alors que les *majors* tentent de développer des *marques* – que ce soient les noms de leurs artistes ou albums, ou de leurs filiales – ayant une *vraie reconnaissance élevée* et une *fausse reconnaissance faible*, les labels indépendants, eux, peuvent tenter de tirer profit d'une *fausse reconnaissance élevée* de leurs *marques*, en jouant avec l'illusion de familiarité (Tsay, 2010).

À partir du moment où l'artiste d'un label gagne en notoriété, il est alors temps de convertir cette notoriété en relation de confiance en communiquant avec les fans (Rogers, 2011).

2.2. Relation avec les fans

Ce qu'un artiste doit acquérir en premier lieu lorsqu'il débute, ce n'est pas de l'argent, mais bien des fans. Selon Rogers (2011), il ne sert à rien de vendre des titres MP3 à 0,99 $ comme l'a vulgarisé iTunes. Il conseille même de ne jamais avoir recours à cette pratique à partir de son site internet. Envoyer gratuitement un morceau par e-mail est même préférable, car plus profitable par la suite. En effet, construire une relation avec ses fans est bien plus durable et

significative que de gagner un peu d'argent sur un téléchargement numérique, quitte à leur proposer des prix plus élevés. L'artiste doit attendre d'avoir au moins quelque deux mille fans avant de vendre, que ce soit dans sa *mailing list*, son répertoire téléphonique, sur Facebook, Twitter, etc., sinon il devra continuer de se concentrer sur la croissance positive de sa relation avec ses fans.

Il est dès lors primordial de nos jours d'être connecté à un compte Facebook et Twitter et de tenir un blog pour pouvoir converser avec les fans. Évidemment, la simple conversation de l'actualité musicale de l'artiste n'est pas suffisante, il faut aussi gagner la confiance des fans par le respect. Entretenir une relation avec ses fans ne veut pas dire leur vendre ses produits, mais plutôt communiquer avec eux, partager des sujets d'intérêt même en dehors du monde musical. Ceci fait gagner de la valeur à la communauté car lorsque les fans sont traités avec respect, ils se sentent concernés et agiront avec reconnaissance lorsqu'il s'agira de se procurer un nouvel album. Le *mailing* reste le canal le plus efficace et surtout le plus rentable. Les relations directes qu'offrent Twitter et Facebook sont intéressantes, mais leur aspect passif explique leur plus faible taux de conversion que l'envoi d'e-mails ou même de messages textes sur téléphone mobile. Cette dernière méthode est d'ailleurs la plus efficace mais aussi la plus coûteuse. Aussi, il ne faut alors pas hésiter à offrir un cadeau de remerciement aux fans (par exemple un *sample*) en échange de leur adresse e-mail ou de leur abonnement à la page Facebook (Rogers, 2011).

Ensuite, il est intéressant tant pour les labels que pour les artistes de jouer le rôle de *catalyseur* d'une scène musicale, en soutenant d'autres groupes de la même communauté par le partage de leurs articles sur Facebook, par le *retweet* de leurs *tweets*, en parlant de leur musique, etc. En se regroupant et en travaillant avec des groupes similaires, les artistes peuvent rencontrer d'autres fans avec qui ils communiquent et augmentent ainsi leur *fanbase* (Rogers, 2011). D'après les résultats d'une étude quantitative qu'ils ont menée, Bounie, Bourreau et Waelbroeck (2007) encouragent également la formation de communautés de fans, car le partage augmente la probabilité qu'ils achètent plus de CD.

Quand l'artiste sort de l'anonymat et qu'il possède au moins quelque deux mille fans de confiance alors le label peut se pencher sur la vente des œuvres de l'artiste (Rogers, 2011).

2.3. Conversion des fans

À partir du moment où le label communique avec les fans, il sait ce qu'ils veulent et dans le cas contraire il ne lui reste plus qu'à leur demander. Il peut donc se concentrer sur la deuxième

variable de la formule de Masnick (2009) qui est d'offrir aux fans une raison d'acheter (*RtB*) dans le but de les convertir en acheteurs. Il faut donc créer et offrir des produits auxquels les fans accordent de la valeur (Rogers, 2011). Une des techniques marketing utilisées par les labels est le *versioning*, qui consiste à proposer des éditions spéciales de supports musicaux tels que des coffrets *collector* ou des vinyles à l'esthétique soignée. Cette stratégie permet d'aller chercher d'autres sources de revenus, le succès ne rentabilisant plus forcément les investissements. Les revenus liés à la vente d'albums n'étant toujours pas suffisants, les labels se sont tournés vers le *merchandising*. Ces produits ou services vendus en dehors de toute composition musicale peuvent être aussi simples qu'un t-shirt ou aussi élaborés qu'une expérience privilégiée avec l'artiste. Cette nouvelle approche permet de passer *« de l'état de possibilité de bénéfices seconds à celui de bénéfices principaux, pour des éditeurs phonographiques indépendants »* (Magis, 2012 ; cité dans Mehdy, 2014, p. 23). Cependant, une certaine valeur symbolique de l'artiste est liée au *merchandising*. L'expérience étant l'outil fondamental pour cette valorisation, il est donc important pour les labels de développer la rareté, l'exclusivité, la beauté, la qualité ou la quantité élevée, etc. de leurs offres (tout en développant la créativité) et de proposer par exemple des produits artisanaux, des expériences personnelles, etc. (Mehdy, 2014 ; Rogers, 2011). Cette *stratégie de merchandising* est soutenue par la *stratégie de catalogue*, dont le principe est de *« proposer une gamme de produits, répertoriés sur un même catalogue,* […] *de calculer les résultats d'exploitation, et finalement le bénéfice commercial, non* [pas] *titre par titre, mais catalogue par catalogue. Les succès étant* [a] *priori considérés comme imprévisible*[s]*, on étale les risques… et les chances sur une gamme de titres »* (Magis, 2012 ; cité dans Mehdy, 2014, p. 22). En réalité, en plus d'aider à la conversion des fans en acheteurs, *« les deux stratégies (de catalogue et de merchandising) servent à remédier à deux problèmes différents au sein de l'industrie de la musique, dont le premier ne disparaît pas quand surgit le second : la stratégie de catalogue limite les risques liés à l'incertitude quant au succès effectif des productions, celle de merchandising renforce le catalogue en ne* [le] *limitant pas aux seules productions discographiques lorsque les disques se vendent moins »* (Magis, 2012, cité dans Mehdy, 2014, p. 23).

Concernant ces stratégies, tout le monde n'a pas le même budget ni le même niveau de *fandom*, d'idolâtrie. Il faut en conséquence différencier les offres à tous les niveaux, des produits gratuits pour les nouveaux fans aux produits au prix très élevé tels que des éditions *deluxe* ou limitées pour les plus grands fans, en passant par plusieurs gammes de prix pour les fans occasionnels en leur proposant par exemple la possibilité de télécharger de la musique à bas prix (Rogers,

2011). En effet, le prix reste un argument important pour convertir les fans. Le prix des albums de musique standards est assez uniformisé sur le marché, surtout depuis la notoriété de iTunes Music Store qui vend toutes les chansons de son catalogue à 0,99 $ et les albums à 9,99 $. Les alternatives légales à cette stratégie de *uniform pricing* sont le *song-specific pricing* (prix variables), diverses formes de *bundling* (ventes groupées pure ou mixte), le *two-part tariffs* (prix forfaitaire accompagné d'une charge unitaire), et le *nonlinear pricing* (prix qui varie avec le nombre d'unités achetées). Bien que ces stratégies alternatives puissent générer plus de revenus que le tiers du surplus engendré par le *uniform pricing*, une grande partie de l'aire sous la courbe de la demande ne peut être couverte, car les gains disponibles pour implémenter ces stratégies sont faibles (Shiller & Waldfogel, 2011). Le *bundling* pourtant apparaît comme un outil de compétition efficace et, étant donné que la musique a une demande très hétérogène, il permet d'atteindre une plus grande proportion de consommateurs et dès lors de maximiser le revenu (Zhu & MacQuarrie, 2003). Plus récemment, les *marketeurs* ont testé une nouvelle *stratégie de prix*, consistant à laisser le choix au consommateur de fixer son propre prix d'achat d'un album, du moment que le paiement est compris dans une fourchette donnée. Une étude a démontré que les consommateurs payent dans ce cas un montant bien plus élevé que le prix minimum, et même plus élevé que le prix recommandé, sous condition que la gamme de prix prenne en compte le prix du marché des CD et des téléchargements musicaux actuels. Ce phénomène s'explique par les préférences sociales, en particulier par les *préoccupations de réciprocité* pour les paiements volontaires généreux, la *conformité aux normes sociales* expliquant plutôt les paiements proches du prix recommandé. De même, bien que cette stratégie fut apparemment bénéfique pour le groupe de rock alternatif très célèbre Radiohead, il est préférable que l'artiste ne soit pas encore très connu, que le partage des revenus entre le label et l'artiste soit juste et que l'appréciation des consommateurs soit élevée pour que le *design de contrats ouverts* soit une stratégie efficace et encourage les paiements volontaires. De plus, dans le cas d'un artiste en début de carrière, ce système lui permet également de s'afficher sur la toile et de se faire connaître, ce qui renvoie à la première étape de notre *business plan* (Regner & Barria, 2009). Enfin, une autre stratégie laissant libre choix au consommateur de fixer son prix est le *crowdfunding*. Ce nouveau service permet à la fois de se faire connaître et d'entretenir une relation privilégiée avec ses fans, tout en les ayant déjà convertis en acheteurs alors que l'album n'est pas encore enregistré.

Concernant la distribution de la musique à présent, toutes les offres doivent être accessibles à partir du site officiel de l'artiste et du label, de leur page Facebook, d'une application mobile,

etc., et être disponibles au maximum d'endroits en privilégiant tout de même le bon produit pour chaque canal. Il est important d'avoir un contrat avec un bon distributeur en ligne qui assure de distribuer la musique de l'artiste partout où les consommateurs se trouvent, que ce soit sur iTunes, Amazon, Rhapsody, Spotify, Rdio, etc. (Rogers, 2011). Ces nouveaux services procurent à la musique une *option value* (terme utilisé par Shapiro et Varian pour décrire le degré de liberté d'utilisation d'un produit ou service) faible au même titre qu'un passage *airplay* à la radio, dans l'espoir de la distribuer plus tard avec une *option value* plus élevée, telle que la vente d'un CD par exemple (Wikström, 2009). Par ailleurs, certaines *majors* décident même de faire appel à un détaillant exclusif tel qu'iTunes pour diriger leurs ventes.

Aussi, avant la sortie d'un nouvel album, le label peut faire usage de son offre *direct-to-fan* pour vendre les *single*s ou un EP de l'artiste, sans oublier de commencer la prévente du nouvel album six à neuf semaines avant la date de sortie de celui-ci et d'offrir quelque chose de valeur en plus du produit de base pour que les fans l'achètent (Rogers, 2011). Les singles ou un EP peuvent être considérés comme des produits d'appel à la vente d'albums, qui elle-même est un produit d'appel à l'achat d'un ticket de concert (Mehdy, 2014).

La stratégie de *sampling*, en plus de son rôle positif dans la promotion, peut également être intéressante pour convertir ses fans en les poussant à l'achat grâce à une première écoute d'une musique. Une stratégie de *sampling* efficace améliore la correspondance entre les caractéristiques du produit et les goûts de l'acheteur qui dès lors est prêt à payer plus. L'effet *positif* du *sampling* peut donc compenser l'effet *négatif* du téléchargement illégal si l'hétérogénéité des goûts et la diversification des produits sont suffisantes (Peitz & Waelbroeck, 2006). En outre, grâce aux progrès technologiques, les coûts de production et de distribution diminuent et les labels doivent donc en tirer avantage plutôt que d'être compétitifs sur les prix. De fait, offrir des échantillons à travers Internet est une manière efficace de promouvoir les ventes d'un nouvel album (Shapiro & Varian, 1999 ; cité dans Tu & Lu, 2006, p. 62 ; traduit librement de l'anglais).

Finalement, à partir du moment où les fans achètent, il faut prendre *soin* d'eux à travers le service client. Il faut donc s'assurer que les livraisons soient faites dans les temps et que les paquets soient bien protégés. En cas de problème, il faut être prêt à réagir au plus vite et ne pas hésiter à remplacer les produits défectueux. Offrir aux consommateurs un bonus inattendu tel que des autocollants gratuits, des photographies avec l'autographe de l'artiste, des messages personnels, etc. permet d'améliorer l'expérience d'achat. *« Une expérience de qualité engendre la fidélité des clients »* (Rogers, 2011, p. 18 ; traduit librement de l'anglais).

Rogers (2011) nous rappelle qu'Internet, ce n'est pas seulement le passage au numérique, c'est aussi l'intervention du choix du consommateur. Il est donc primordial de donner aux fans des produits de valeur qui entrent dans leur budget et correspondent à leur niveau de *fandom* afin de les *rendre heureux* de soutenir l'artiste.

3. Conclusion

Il n'est pas nécessaire pour les maisons de disques de recourir aux licences collectives, aux DRM, ni aux procès judiciaires pour développer un *business model* efficace ; il leur suffit de créer un lien de confiance entre les artistes de leur catalogue et leurs fans puis de leur donner une raison d'acheter. Masnick (2009) nous propose de revoir sa *formule* sous un autre angle : *CwF* signifiant désormais *Compete with Free,* et *RtB* le *Return to Business*. À noter que cette règle ne s'applique bien évidemment pas uniquement lors de la sortie d'un nouvel album ou pour les artistes de grande envergure. La Figure 4 résume les évolutions intervenues récemment dans l'industrie de la musique.

Avant
Business model traditionnel
- Licences collectives, DRM, procès judiciaires - Musique = produit - Produits premium - Public restreint - Distribution en magasin - Enregistrement studio coûteux - …
Stratégies marketing traditionnelles
- Promotion à la radio - Communication - Promotion des ventes - Publicité - …

Aujourd'hui
Business model intégré
- Modèle 360° (albums + tournées) et publishing - Musique = service - Services freemium (streaming) - Large public - Plusieurs alternatives de distribution en ligne - Crowdfunding - …
Stratégies marketing modernes
- Street marketing - Marketing sur Internet - Distribution numérique - Tour support - Produits dérivés - …

Figure 4. Résumé de l'évolution des business models et des stratégies marketing de l'industrie de la musique

Les nouvelles technologies ont donc impacté le monde de la musique car, les consommateurs ayant suivi le mouvement, ce sont les labels discographiques qui ont dû s'adapter au marché et aux nouveaux besoins de ceux-ci. En effet, bien que les besoins génériques d'écouter ou d'entendre de la musique soient toujours les mêmes chez le consommateur, ce sont ses *besoins dérivés* qui ont évolué : les méthodes de collecte d'informations concernant l'actualité musicale, les méthodes d'acquisitions, de consommation, d'écoute, voire d'élimination de la musique (Vaccaro & Cohn, 2004). Ceci fait l'objet des prochaines sections.

Encadré 1. Ce qu'il faut retenir

Les maisons de disques se sont basées sur le *renegade business model* du téléchargement illégal pour développer un *modern business model* efficace (Vaccaro & Cohn, 2004). Les activités des labels se répartissent désormais sous un *modèle à 360°* entre la musique enregistrée, les performances musicales et l'édition musicale (Wikström, 2009).

D'un point de vue stratégique et marketing, Masnick (2009) nous révèle la *formule* d'un modèle économique efficace dans l'industrie de la musique : $CwF + RtB = \$\$\$\$$

Adapté de cette formule, le *business plan* proposé par Rogers (2011) est :

1. Combattre l'anonymat et développer la notoriété de l'artiste ;
2. Créer une relation de confiance avec les fans (*CwF*) ;
3. Offrir des produits/services de valeur (*RtB*) ;
4. Convertir les fans en acheteurs (*$$$$*) ;
5. Expérimenter. Optimiser. Partager.

Les nouvelles stratégies marketing détaillées à travers cette campagne marketing sont les suivantes : *sampling*, *bundling*, *pricing*, *catalogue*, *merchandising*, *versioning*, *branding*, *répertoire local*, *crowdfunding*, etc.

Section 2. Le comportement des consommateurs de musique

La compréhension de la segmentation du marché et le suivi de l'évolution des attitudes du consommateur à travers les composantes des goûts musicaux permettent de rendre plus cohérente et conséquente la planification des efforts de création des maisons de disques (Shulman, 1980). Dans un rapport datant de 2013, la Commission européenne s'est chargée de segmenter le marché européen selon les trois types de consommateurs de musique : les *buyers*, les *downloaders*, et les *streamers* (Aguiar & Martens, 2013).

À partir de cette segmentation (voir Figure 5), il est intéressant de connaître les préférences musicales et le comportement des consommateurs se trouvant dans chacun de ces segments face à la musique.

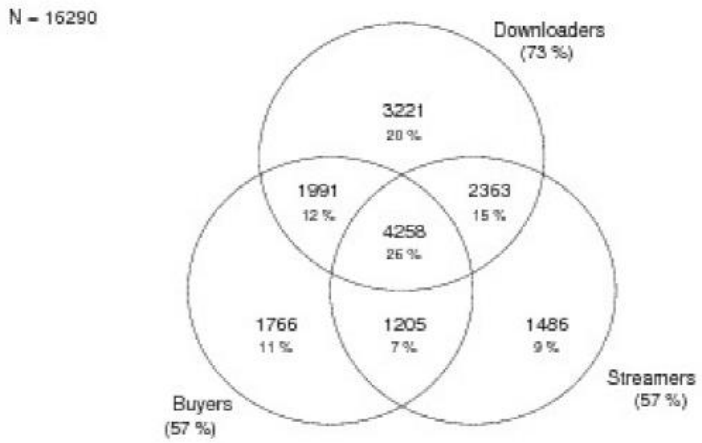


Figure 5. Segmentation du marché européen selon les types de consommateur de musique (Aguiar & Martens, 2013, p. 23)

1. Le modèle Five-Factor des préférences musicales

Les préférences musicales sont personnelles et difficiles à déceler chez le consommateur. Rentfrow, Goldberg et Levitin (2011) ont réalisé, à partir de trois études indépendantes, un modèle général qui permet d'obtenir une structure latente qui segmente ces préférences et reflète les réponses émotionnelles et affectives du consommateur envers la musique. Le facteur *doux* comprend les musiques au style *lisse* et *relaxant* ; le facteur *sans prétention* comprend une variété de genres différents, de la musique *folklorique* (telle que la *country*) à la *chanson* des auteurs-compositeurs-interprètes ; le facteur *sophistiqué* comprend la musique *classique* et *lyrique*, les *musiques du monde* et le *jazz* ; le facteur *intense* comprend la musique *lourde*, *puissante*, et *énergique* ; le facteur *contemporain* comprend la musique *rythmique*, *à percussion*, telle que le *rap*, le *funk* et l'*acid jazz*.

En mettant en lien ces facteurs avec les cinq grands traits de caractéristique comme l'avaient déjà fait Rentfrow et Gosling (2003) ainsi que Zweigenhaft (2008), il est possible de segmenter *psychographiquement* les consommateurs d'un même genre de musique (voir Tableau 1).

Tableau 1. Segmentation *psychographique* des consommateurs de musique (adaptée de Hutchison et al., 2009, p. 28)

Genres de musique	Personnalité du consommateur
Classique, jazz, blues	Songeur et complexe
Alternative, rock, heavy metal	Passionné et rebelle
Country, pop, religieux, bande originale	Optimiste et conformiste
Rap/hip-hop, soul/funk, electronica/dance	Énergique et dynamique

North et Hargreaves (2007) ont également mis en évidence le lien existant entre les préférences musicales des consommateurs et leurs loisirs, leurs activités. De manière générale, les fans de

musiques dites *high-art* montrent une certaine préférence pour les activités du même acabit, alors que les fans de musique *low-art* se tourneront plutôt vers les activés de *low-culture*, que ce soit au niveau du choix des lectures, des stations radio, des chaînes télévisées et des loisirs.

2. Le processus de décision de consommation et d'achat de musique

Nous tentons de déceler les différents facteurs qui influencent les personnes à consommer de la musique et de quelle façon. Parmi ceux relevés dans la littérature scientifique, nous les avons catégorisés comme suit : les *facteurs individuels* reprennent tous les facteurs attitudinaux, situationnels et sociodémographiques des consommateurs ; les *facteurs hédoniques* reprennent quant à eux les réponses des consommateurs envers la musique et l'artiste, autrement dit les goûts musicaux personnels des individus. Enfin, nous avons pris la liberté de nommer *facteurs techniques* tous les facteurs liés à l'album en tant que tel, sans prendre en compte le contenu musical. La table reprenant tous ces facteurs selon les auteurs se trouve en Annexe 4 (p. A13).

Nous discutons de ces facteurs à travers le processus de prise de décision (Kotler & Keller, 2012 ; Pleyers & Swaen (2013) ; Solomon, Bamossy, Askegaard & Hogg, 2006).

2.1. Reconnaissance d'un besoin

La première étape du processus est la *reconnaissance d'un besoin*. Dans le cas de la consommation de musique ce besoin est activé selon la réaction hédonique que le consommateur ressent envers la musique ou l'artiste (Lacher, 1989 ; Lacher & Mizerski, 1994 ; Ouellet & Drago, 2005 ; Ouellet, 2007).

À partir de la littérature concernant la psychologie et l'éducation musicales, Lacher et Mizerski (1994) ont étudié la relation existant entre les réponses hédoniques d'un consommateur envers une musique de type rock et le besoin de réexpérience, c'est-à-dire le besoin de la réécouter, voire de l'acheter. Parmi les réponses ayant trait à la musique même et exemptes de tout autre facteur, on trouve la *réponse émotionnelle*, c'est-à-dire les sentiments éprouvés à l'écoute de la musique ; la *réponse d'imagerie*, à travers des images, des souvenirs ou des situations évoquées par la musique ; la *réponse cognitive*, de par la réflexion suscitée à l'écoute de la musique ; la *réponse esthétique*, au niveau des dimensions musicologiques ; la *réponse artistique*, se différenciant des réponses esthétique ou cognitive par le reflet d'une recherche artistique approfondie réalisée par l'auteur-compositeur ; la *réponse morale*, réaction (positive ou négative) à la moralité du texte des chansons ; la *réponse de convivialité*, qui différencie les musiques qui s'écoutent dans un cadre social des musiques qui s'écoutent seul et la *réponse*

expérientielle, réaction ayant trait à une expérience émotionnelle qui donne l'impression d'être transporté. Ces réponses à la musique sont corrélées avec la réaction *affective globale* à la musique (Lacher & Mizerki, 1994 : Ouellet & Drago, 2005). Les modèles de ces réponses hédoniques envers la musique se trouvent en Annexe 5 (p. A18).

Cependant, l'étude menée par Lacher et Mizerski (1994) ne prend pas en compte les réponses du consommateur envers l'artiste. Or, Ouellet et Drago (2005) en dénombrent sept suite à une étude qualitative : la *réponse de confiance*, de par la notoriété de l'artiste et de ses précédents albums ; la *réponse de sex appeal*, autrement dit l'attirance physique envers l'artiste ; la *réponse d'amabilité*, qui stipule qu'un artiste considéré comme aimable influence positivement l'intention d'achat ; la *réponse de succès*, qui peut influencer autant positivement que négativement le choix du consommateur ; la *réponse d'identification*, comme la nationalité par exemple et la *réponse symbolique*, réaction qui tend à soutenir un artiste représentant une icône pour une cause défendue par le consommateur (Ouellet & Drago, 2005). Le modèle des réactions hédoniques face à l'artiste se trouve en Annexe 5.

De manière générale, les réponses liées à la musique influencent significativement le *besoin de réexpérience* de la musique (Lacher & Mizerki, 1994 ; Ouellet, 2007). Ouellet découvre également que le *besoin de réexpérience* est un facteur déterminant et significatif de l'*acquisition de la musique* en question, contrairement aux *réponses envers l'artiste*. Le *besoin de réexpérience* sert également de médiateur aux *réponses envers la musique* sur la décision de l'acquérir ou non. Par contre, les *alternatives d'action* pour écouter la musique (écoute simple, achat, téléchargement légal ou illégal) sont influencées par les *réponses envers l'artiste*, mais pas par celles associées à la musique ou par le *besoin de réexpérience* comme énoncé par Lacher et Mizerki (1994). Ces derniers n'ont pas pris en compte les variables envers l'artiste, ce qui explique sans doute cette différence au niveau des résultats, tout comme l'apparition du téléchargement illégal durant les années qui se sont écoulées entre les deux études. Le modèle de recherche étudié par Ouellet (2007) se trouve en Annexe 5.

Bien qu'il y soit fait vaguement référence par les auteurs, les *facteurs individuels* n'ont pas été abordés dans cette étape, car ils interviennent plus tard dans le processus de prise de décision.

2.2. Recherche d'informations

Une fois un besoin activé vient la *recherche d'informations*. Lee et Downie (2004) se sont fixé comme objectif de fournir une base empirique concernant le développement du système MIR/MLD (*music information retrieval*/*music digital library*) d'un point de vue de la *recherche*

externe. Ils ont relevé grâce à des statistiques descriptives que la recherche d'informations concernant la musique n'était pas qu'un processus privé et isolé et que les gens faisaient également appel à la connaissance collective ou du moins aux opinions des autres à travers les critiques, les *charts*, les recommandations, etc. Nous pouvons dès lors souligner l'importance de l'aspect social et communautaire dans la recherche d'informations concernant la musique. De plus, cette étude a mis en évidence le besoin des consommateurs d'avoir recours à des *métadonnées contextuelles* en plus des *métadonnées bibliographiques traditionnelles*. Autrement dit, lorsque les consommateurs de musique font des recherches, ils donnent de l'importance au genre de musique qu'ils recherchent, aux indications de similarités avec d'autres musiques, etc. (*métadonnées relationnelles*) ainsi qu'au passage d'une musique à la télévision, dans un film ou une publicité, lors d'un événement spécial, etc. (*métadonnées associatives*). Bien entendu, les *métadonnées associées au contenu* gardent leur importance telles que les informations concernant la mélodie, le tempo, etc. (*métadonnées musicales*) ou le titre, l'auteur, etc. (*métadonnées bibliographiques*). Un classement plus détaillé de l'importance du type d'informations sur une musique se trouve en Annexe 6 (p. A21) ainsi que le classement des options de recherche/navigation effectuées pour trouver ladite musique ou des informations la concernant, selon les préférences des consommateurs. Il est à noter que, dans ces deux classements, la recherche à propos du label discographique qui produit l'artiste importe peu aux gens.

Par ailleurs, Hendricks et Sorensen (2009) démontrent qu'au mieux les consommateurs sont informés au moins les ventes d'albums sont *asymétriques*. C'est un argument de taille tant pour les labels indépendants que les *majors* car cela signifie que l'augmentation d'informations concernant un artiste très peu connu engendre l'*effet direct* de l'augmentation des ventes de ses albums alors qu'un artiste très connu subira l'*effet indirect* de la diminution des ventes de ses albums dû à la connaissance plus élargie des consommateurs d'autres artistes *compétiteurs*. Cependant, en règle générale, ce sont particulièrement les albums des artistes *moyens* qui sont les moins bien vendus lorsque les consommateurs ne sont pas bien informés, ce qui est également le cas des albums d'artistes qui ciblent très étroitement des marchés de niche définis. Paradoxalement, alors que l'on pourrait croire que la croissance rapide du monde numérique permet à l'utilisateur d'être mieux informé, les auteurs font la comparaison avec l'argument de Goeree (2005) qui affirme que l'évolution rapide de la technologie dans les ordinateurs mène les consommateurs à être finalement moins bien informés à propos du catalogue de produits disponibles. Il en est de même pour le marché de la musique : l'asymétrie de la distribution des

ventes pourraient davantage augmenter étant donné qu'il est plus facile pour les consommateurs d'observer les achats des autres grâce à Internet, et donc de se coordonner sur ce qui est populaire ou non. Cela va engendrer également l'*aplatissement* de la distribution des ventes d'albums sur un marché où les variétés musicales continuent de s'élargir. Notons enfin que la meilleure information concernant un album reste le succès des précédents albums.

2.3. Évaluation des alternatives

Dans le cas de l'achat d'un album de musique, nous supposons que le consommateur à cette étape du processus de prise de décision sait déjà quel album il veut acheter ou du moins l'artiste. Il n'est donc pas question ici d'évaluer les alternatives de consommation selon une marque ou l'autre mais bien selon un support musical ou l'autre (physique ou numérique dématérialisé) qui impactera le choix de la méthode d'acquisition.

Nous avons donc cherché dans la littérature scientifique les *facteurs individuels* qui influencent le choix entre acheter un album ou le télécharger illégalement. Nous décidons de commencer par les *facteurs individuels relatifs à l'attitude du consommateur*. Suite à une analyse factorielle, North et Oishi (2006) estiment à cinq les facteurs qui influencent l'achat d'un CD : l'*amitié*, le *besoin de contrôle*, l'*industrie musicale*, le *besoin de réexpérience* et l'*interaction avec les médias (visuels en particulier)*. Le facteur *amitié* comprend les situations où l'album a été recommandé au consommateur par ses proches, qu'il l'a emprunté à un ami ou qu'il souhaite l'écouter en famille par exemple. Le fait que le consommateur puisse écouter l'album de son choix quand il le souhaite est interprété par le *besoin de contrôle*. Quant au terme *industrie musicale*, il fait référence aux points qui peuvent être *manipulés* par les labels tels que le dessin et le *design* de la pochette du CD, du livret, une critique parue dans un magazine, un artiste apprécié qui recommande l'album, etc. Le *besoin de réexpérience* déjà cité précédemment inclut l'envie de réécouter une chanson entendue à la radio, dans un film, qui rappelle de bons moments. Aussi, l'*interaction avec les médias* – ou du moins l'*engagement superficiel avec la musique* ou *l'artiste* – aura un effet sur la décision d'achat du consommateur qui possède déjà des CD d'un artiste dont le nouvel album passe à la radio ou à la télévision. Bien entendu, la perception du *prix* est également un critère de choix, tout comme la *qualité* perçue et la stratégie de *distribution* déployée si celle-ci augmente l'*accessibilité* et la *disponibilité* du produit (Andersen & Frenz, 2010 ; Bhattacharjee et al., 2003 ; Chung & Chun, 2012 ; Molteni & Ordanini, 2003 ; Sandulli, 2007). D'un point de vue *légal* et *éthique*, les consommateurs refusent d'utiliser les systèmes P2P et préfèrent acheter leur musique (Chiang & Assane, 2009 ; Chung & Chun, 2012 ; Coyle, Gould, Gupta & Gupta, 2009 ; Levin, Dato-on & Rhee, 2004).

Alors que certains font ce choix à cause du *risque* encouru, d'autres le font dans le but d'apaiser leur sentiment de *culpabilité* ou d'*embarras* (Chiang & Assane, 2009 ; Coyle et al., 2009 ; Regner, 2015 ; Sinha & Mandel, 2008). Si certains consommateurs acceptent de payer, c'est avant tout dans le but de *soutenir les artistes*, car ils estiment que ceux-ci perdent beaucoup au niveau économique (Coyle et al., 2009 ; Regner, 2015). Cependant, bien qu'une certaine sympathie existe envers les artistes, l'attitude envers les labels et l'industrie du disque en général est négative, les consommateurs estimant que leurs profits sont excessifs (Chung & Chun, 2012 ; Levin et al., 2004). Pour en revenir à l'artiste, l'*idolâtrie* influence bien entendu positivement le choix d'achat du fan (Wang, Chen, Yang & Farn, 2009). Le modèle de cet effet sur le comportement d'achat ou de téléchargement illégal de musique se trouve en Annexe 7 (p. A23). L'*intérêt* et la *valeur* accordés à la musique représentent aussi un facteur dans la prise de décision du consommateur, tout comme le fait d'avoir *vu l'artiste en concert* ou d'avoir *écouté l'album avant de l'acheter*, les *habitudes* de consommation, l'*image sociale*, les *normes sociales*, etc. (Andersen & Frenz, 2010 ; Regner, 2015). Toutefois, certains facteurs vont à l'encontre de l'intention d'achat. Grâce aux services P2P, en plus d'un *prix* presque proche de zéro, le consommateur a accès à sa *convenance* à un large *assortiment* de musiques avec une *flexibilité* de choix qu'il n'a pas lorsqu'il achète un CD et qui peut lui permettre de *découvrir* sans cesse de nouveaux artistes (Sandulli, 2007). Le consommateur se tournera plus facilement vers le téléchargement s'il a la volonté d'*évaluer* et de *diffuser* la musique (Coyle et al., 2009). À propos de la *flexibilité*, le fait que seules certaines chansons sur un album l'intéressent va faire diminuer son intention d'achat, surtout lorsqu'il trouve que le nombre de pistes est trop faible (Andersen & Frenz, 2010 ; Levin et al., 2004). Enfin, les *compétences en informatique* du consommateur et la *facilité perçue du piratage* ont un effet significatif sur l'intention de téléchargement illégal (Andersen & Frenz, 2010 ; Bhattacharjee et al., 2003 ; Chiang & Assane, 2009).

Au niveau des *facteurs individuels sociodémographiques* à présent, il semblerait que le *besoin de réexpérience* touche plus souvent les personnes âgées et les femmes qui pourtant affichent une tendance significativement plus basse que les hommes en ce qui concerne le téléchargement illégal (Bhattacharjee et al., 2003 ; North et Oishi, 2006). Les personnes aux revenus plus conséquents auraient tendance à acheter plus souvent de la musique alors que les ménages aux faibles revenus ont tendance à la pirater (Coyle et al., 2009 ; Sandulli, 2007). Les modèles des attitudes du consommateur envers le téléchargement illégal de musique se trouvent en Annexe 7.

Concernant plus spécifiquement la musique dématérialisée, Chu et Lu (2007) ont établi les facteurs qui influencent la valeur perçue de la musique numérique menant vers l'intention d'achat. Il s'agit du *bénéfice perçu* (l'*utilité* et le *plaisir* perçus) et du *sacrifice perçu* (le *prix* et la *facilité d'utilisation perçus*). La perception de la valeur du consommateur quant à elle peut se classer selon trois catégories d'après Kim, Gupta et Koh (2011) : la *valeur fonctionnelle* (le *prix* et la *qualité*), la *valeur émotionnelle* (l'*esthétique* et le *plaisir*) et la *valeur sociale* (l'*image de soi* et les *relations interpersonnelles*). Ces modèles de recherche du comportement d'achat de musique en ligne se trouvent en Annexe 7.

2.4. Achat

L'achat de musique en Belgique peut se faire dans les magasins physiques, tels que les disquaires de proximité ou les grandes chaînes (Fnac, Media Markt, Free Record Shop, les supermarchés, etc.), par vente par correspondance sur Internet (Amazon, eBay, etc.) ou via des services en ligne de musiques sous licence (7digital, Beatport, Bleep, Deezer, DJTUNES, Downloadmusic, eMusic, Fnac, Google Play, iTunes, Juke, Junodownload, Legal Download, Muziekweb, MUZU, Napster, Qobuz, Rdio, Simfy, Spotify, TIDAL, Traxsource, VidZone, Xbox Music et récemment Apple Music) (BEA, 2015a ; IFPI, 2015).

À partir d'une étude menée sur deux *extensions* du modèle TRA (*Theory of Reasoned Action*) – le TAM (*Technology Acceptance Model*) et le TPB (*Theory of Planned Behavior*) –, Keen, Wetzels, De Ruyter et Feinberg (2004) examinent cinq variables capables d'identifier le comportement du consommateur face au format d'achat d'un CD : les *normes subjectives*, l'*état d'esprit*, le *contrôle comportemental perçu* (PBC pour *Perceived Behavorial Control*), la *facilité d'utilisation* et le *prix*. Il en résulte que lorsqu'un consommateur achète un CD, il accorde d'abord de l'importance au format de distribution (magasin, vente par correspondance ou Internet) et au prix du produit désiré. L'attitude a aussi une place importance dans la prise de décision d'achat, c'est-à-dire l'évaluation plaisante ou non de l'expérience l'achat. Enfin, l'effort à fournir, l'impression de contrôle et la pression sociale sont les facteurs influençant le moins le choix du consommateur face à cette décision. À partir de ces résultats, les auteurs classent les consommateurs dans les catégories suivantes : les *generalists*, les *formatters*, les *price sensitives* et les *experiencers*.

Un autre type d'achat est la souscription à un abonnement d'un service *streaming* en ligne. Doerr et al. (2010) se sont penchés sur l'attitude des consommateurs à travers la musique en tant que service (Maas). Les raisons impactant leur intention de payer pour s'offrir les services

premium de ce type de plateforme internet sont le *prix*, qui est de loin l'attribut le plus important, et la *durée de l'abonnement*. Viennent ensuite l'*application mobile*, la *qualité de la musique* et l'*accessibilité hors-ligne*. Concernant le *canal de distribution* d'un service MaaS, les consommateurs semblent préférer un navigateur internet au logiciel. Enfin, la p*ersonnalisation* et les *fonctionnalités avec la communauté* du service ne sont pas importantes quant à la décision du consommateur de contracter un abonnement.

Bien entendu, comme vu précédemment, le téléchargement illégal permet de contourner de manière assez aisée le processus d'achat lorsque le consommateur veut se procurer de la musique numérique dématérialisée.

2.5. Consommation

Pour tout type d'achat, il est recommandé au *marketer* de se focaliser sur la consommation d'un produit ou service plutôt que sur son achat afin de mieux saisir le comportement des consommateurs (Pleyers & Swaen, 2013). L'achat de musique ne déroge pas à la règle.

La consommation de la musique à proprement parler se fait de différentes manières, selon les choix, les habitudes et les préférences personnels : grâce à un lecteur audio, une platine vinyle, un baladeur MP3 ou un téléphone portable, sur Spotify, YouTube, Deezer ou tout autre service *streaming*, à la radio, à la télévision, en concerts, en festival, dans la voiture, en soirée, etc. Ce qui importe c'est de savoir pour quelles raisons le consommateur écoute de la musique, que ce soit pour évoquer des émotions ; pour évoquer un souvenir ou se remémorer une situation ; comme distraction, pour s'évader de la réalité ; pour créer une ambiance dans un cadre privé ou lors d'un événement culturel ou sportif ; pour combattre la solitude, la musique tient compagnie ; pour favoriser l'interaction sociale avec des pairs ; pour se détendre, se relaxer ; pour stimuler (pour rester éveillé au volant par exemple) ; pour danser ou pratiquer d'autres performances aérobiques ; pour améliorer ou renforcer les expériences religieuses ou culturelles ; à des fins thérapeutiques (comme l'apaisement de la douleur) ; pour passer le temps tout en travaillant ; etc. (Hutchison et al., 2009, p. 7-8).

Concernant les consommateurs qui achètent de la musique dématérialisée ou qui téléchargent illégalement leur musique, Molteni et Ordanini (2003) les répertorient selon différentes catégories. Les *occasional dowloaders* sont les consommateurs qui ne téléchargent pas de musique en ligne, ou très peu, que ce soit légalement ou illégalement. Ils représentent 30 % des consommateurs qui préfèrent acheter des CD plutôt que de se procurer de la musique dématérialisée. Au contraire, les *mass listeners* téléchargent leurs musiques dans le simple but

de les apprécier, et non de les graver sur CD. Ces consommateurs passifs dans l'environnement numérique représentent 21 % du marché. Ils écoutent de la musique uniquement lorsqu'ils vaquent à une autre occupation telle que le travail, un sport, ou pour se relaxer. Ils ont donc peu d'intérêt à payer pour se procurer de la musique et se tournent donc vers le téléchargement illégal. Les *curious* représentent le plus petit segment (11 %) et comprennent les consommateurs qui téléchargent seulement pour le plaisir que cela procure. Ceux-ci donnent peu d'importance à la musique mobile et à la gravure sur CD. Quant aux *explorers*, ils aiment rechercher et explorer de nouvelles musiques, et ce dans le but de les acheter plus tard. Ils sont 24 %. Cependant, la musique mobile et la gravure sur CD sont aussi des habitudes fréquentes dans leur cas. Enfin, les *duplicators* représentent le dernier segment avec 14 %. Pour eux, le téléchargement illégal a remplacé les moyens de consommation traditionnels, et ils ne comptent donc pas payer pour se procurer leur musique.

2.6. Évaluation après achat

La satisfaction et le plaisir résultent logiquement d'une expérience joyeuse, et influencent l'achat répété (Kim et al., 2011). En effet, Hendricks et Sorensen (2009) ont calculé que les albums de musique bénéficient d'une importante *retombée vers l'aval* grâce à l'album précédent. La bonne évaluation d'un concert (qui n'est autre qu'un *service acheté*) peut également activer le besoin d'acheter l'album de l'artiste chez le consommateur. Minor, Wagner, Brewerton et Hausman (2004) ont établi un modèle à six facteurs qui influencent significativement la satisfaction d'un consommateur envers une performance musicale. Les premiers facteurs se reflètent à travers l'attitude du public envers le son du groupe et les artistes : le *son*, le *talent*, le *physique des musiciens* et l'*interaction avec le public*. Les autres facteurs reflètent les éléments du *servicescape* : les *équipements* et l'*apparence de la scène*.

La satisfaction du consommateur est donc très importante pour les artistes et leur label, car il est moins cher de retenir un client satisfait, et donc de le fidéliser à un artiste, que d'en acquérir un nouveau. En plus, la satisfaction suscite la communication de bouche-à-oreille, ce qui permet de développer les artistes au sein d'un public-cible. Avec l'avènement des réseaux sociaux, les consommateurs peuvent recourir plus facilement à des *actions privées* comme *publiques* pour faire part de leur satisfaction, mais bien entendu aussi de leur insatisfaction. Les labels et les artistes doivent donc veiller à satisfaire leurs fans ; l'insatisfaction ayant un impact plus important sur la fidélité d'un client que la satisfaction. En effet, la relation entre la satisfaction et la rétention n'est pas parfaite (Pleyers & Swan, 2013).

Les chercheurs considèrent que la satisfaction d'un consommateur est le moteur central de sa fidélisation. Dans le cas des produits ou services hédoniques et collectifs tels que la musique, le sentiment d'appartenir à une communauté, de *connexité* avec les autres utilisateurs, peut aussi jouer un rôle important dans la fidélisation du consommateur. Il en résulte que satisfaire ses fans n'est pas toujours la clé de la création de valeur et que l'interaction avec eux peut parfois augmenter grandement la *co-création d'expérience* (Drengner, Jahn & Gaus, 2012).

2.7. Élimination

La séparation est souvent une étape oubliée ou du moins mise de côté par les chercheurs (Kotler & Keller, 2012 ; Pleyers & Swaen, 2013 ; Solomon et al., 2006). Dans le cas de la musique, il est certes vrai qu'elle est inexistante lorsqu'il s'agit de *streaming*, et qu'elle n'est pas très importante lorsqu'il s'agit des albums physiques : les CD peuvent être oubliés dans des boîtes, les vieux vinyles sont parfois vendus sur les marchés ou les brocantes, etc. Cependant, la phase où le consommateur se sépare de ses musiques dématérialisées est importante aux yeux des labels, car elle est différente selon deux populations d'utilisateurs de musique MP3 : les *explorers* qui ont téléchargé des musiques peuvent s'en séparer pour acheter les CD originaux qu'ils leur plaisent, contrairement aux *pirates*. Il est primordial de différencier ces deux types de consommateurs, car le téléchargement illégal a un effet positif sur l'achat de CD pour la première catégorie, alors qu'il est négatif pour la seconde (Bounie et al., 2007). Des stratégies peuvent alors être mises en place pour convertir les *pirates* en *explorers*, en prenant soin de ne pas *cannibaliser* les ventes d'albums physiques (Danaher, Dhanasobhon, Smith & Telang, 2010).

3. Conclusion

Aucune des études empiriques analysées dans cette section ne prend en compte à la fois les facteurs hédoniques, techniques et individuels pour expliquer l'alternative d'action pour écouter de la musique. Concernant les facteurs techniques et individuels, les analyses factorielles effectuées entre autres par North et Oishi (2006) et Molteni et Ordanini (2003) ont abouti à des modèles expliquant respectivement 60 % et 63,3 % (Nagelkerke R^2) de la variance expliquée. Au niveau des facteurs hédoniques, le modèle de Ouellet (2007) explique quant à lui 48,8 % de la variance. Bien que les facteurs individuels et techniques semblent plus importants, la part de la variance expliquée par les facteurs hédoniques est tout de même conséquente et ces derniers sont donc à prendre en considération. Nous rassemblons dès lors les facteurs mis en évidence à travers le processus de décision dans un seul modèle provisoire (voir Figure 6).

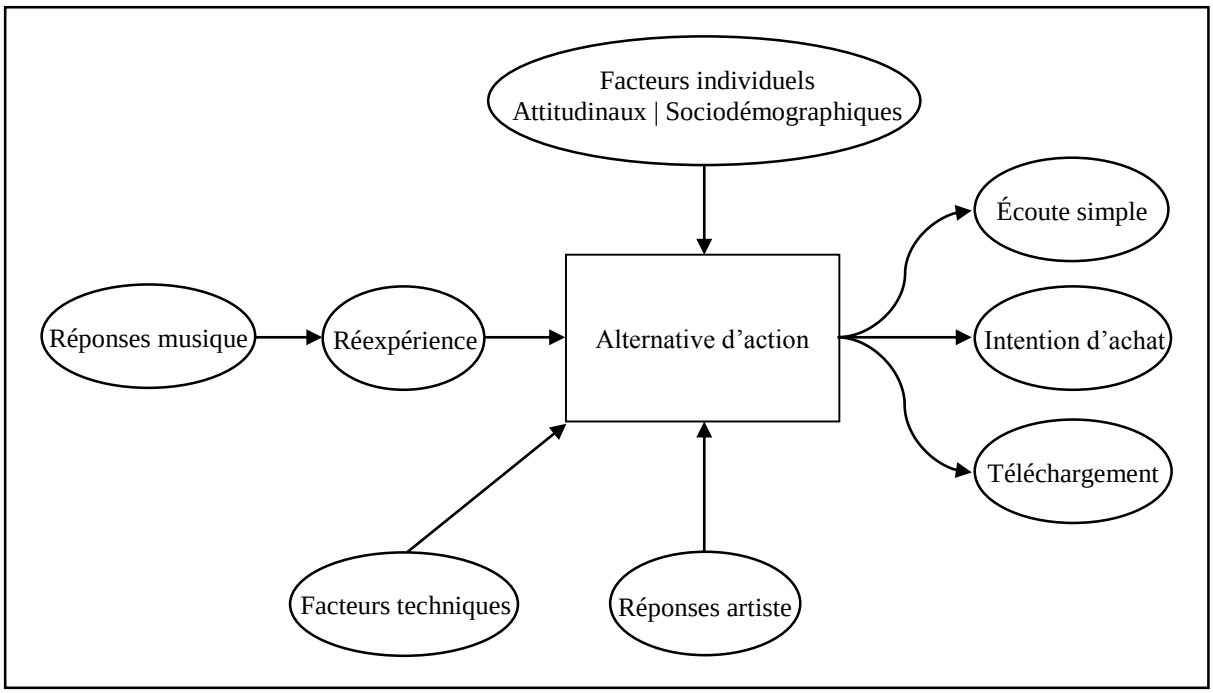


Figure 6. Modèle de recherche provisoire (adapté de Ouellet et Drago, 2005, p. 15)

Encadré 2. Ce qu'il faut retenir

D'un point de vue général, les facteurs hédoniques envers la musique influencent le besoin de réexpérience ou d'acquisition, mais pas forcément l'intention d'achat. En effet, la décision d'achat est influencée par les facteurs hédoniques envers l'artiste ainsi que par les facteurs techniques de l'album et les facteurs individuels du consommateur.

À travers le processus de décision du consommateur, nous venons de développer un modèle de recherche provisoire à tester empiriquement quant aux facteurs influençant l'alternative d'action pour écouter de la musique (voir Figure 6).

Chapitre 2. Étude qualitative

Nous décrivons à présent les résultats de deux études qualitatives. Elles ont comme objectif de compléter le modèle théorique développé dans le chapitre précédent.

Section 1. Entretiens semi-directifs et observation

Selon Schön (1996), *apprendre par la formation professionnelle* est la technique d'investigation réflexive la plus efficace. Dès lors, avoir effectué un stage de février à avril 2015 au sein de l'équipe JauneOrange aura permis de récolter des données importantes concernant le label. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés en fin de stage avec les cinq membres permanents de JauneOrange, acteurs majeurs du label indépendant, et pour reprendre

le terme de Malhotra (2004), *experts* dans le domaine de l'industrie musicale en Belgique. Deux objectifs étaient poursuivis : d'une part nous voulions connaître les critères d'achat que le label emploie pour vendre ses albums et d'autre part, nous voulions mieux cerner son fonctionnement afin de réaliser l'analyse stratégique et marketing détaillée dans la Partie IV de ce travail. Le guide d'entretien a été réalisé en suivant les étapes conseillées par Gauthy-Sinéchal et Vandercammen (2010) : l'*introduction*, le *thème de réchauffement*, le *topo général*, la *discussion spécifique* et la *conclusion*. Celui-ci est disponible en Annexe 8 (p. A27) et les comptes-rendus *verbatims* des entretiens se trouvent en Annexe 9 (p. A29). Les détails pratiques des interviews sont donnés dans le Tableau 2. Pour deux d'entre elles, la durée peut sembler courte par rapport à ce que recommande Malhotra (2004). Un travail d'observation de trois mois ayant eu lieu avant ces entrevues, certaines questions ne demandaient pas à être traitées en profondeur. Aussi, le test *Organizational Cultural Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron et Quinn (2006) a été distribué à la fin des entretiens pour l'analyse. Les résultats de celui-ci se trouvent en Annexe 10 (p. A86).

Tableau 2. Détails pratiques des entretiens avec les acteurs du label JauneOrange

Nom	Fonction	Date	Durée	Lieu	Type d'entretien
Caroline Huart	Présidence	23 avril 2015	36 min	Liège	Semi-directif
Yannick Grégoire	Production/Programmation	29 avril 2015	46 min	Liège	Semi-directif
Maxime Lhussier	Booking	30 avril 2015	25 min	Liège	Semi-directif
Thomas Médard	Communication/Graphismes	30 avril 2015	23 min	Liège	Semi-directif
Jean-François Jaspers	Coordination	30 avril 2015	65 min	Liège	Semi-directif

Les critères de vente rejoignent les données secondaires récoltées dans le chapitre précédent et sont la détention de l'objet en tant que tel, le *design*, la collection, le prix et le soutien aux *petits* artistes. Néanmoins, la place du label dans la décision d'achat est mise en avant par les répondants qui affirment que si les consommateurs connaissent le label sur lequel un artiste inconnu sort ses disques, alors ce label sera gage de bonne qualité. Ils affirment aussi qu'un consommateur sera plus enclin à acheter s'il s'agit d'un label indépendant plutôt qu'une *major*.

Section 2. Enquête de terrain

Une étude sur le terrain a été réalisée afin de s'assurer que la liste des facteurs énoncés dans le chapitre précédent à partir de la lecture scientifique était exhaustive. Elle s'est déroulée le 1er juin 2015 et consistait à interroger vingt clients dans le rayon musical du magasin Fnac de Louvain-la-Neuve, choisis selon la *méthode des quotas* (Malhotra, 2004). Seuls les facteurs influençant leur achat de musique ont été passés en revue. L'information est arrivée à saturation après le sixième répondant, nous avons donc décidé de nous en tenir à ce chiffre. Seules la

présence d'un bonus sur l'album et l'existence d'une édition spéciale comme critères d'achat ont été mises en évidence par le premier répondant, les réponses des autres personnes interrogées étaient quant à elles calquées sur les facteurs déjà relevés dans la littérature.

Section 3. Conclusion

Les données primaires récoltées permettent de compléter nos données secondaires développées dans le chapitre précédent. Nous ajoutons au modèle provisoire la variable *réponses hédoniques envers le label* sur lequel l'artiste sort ses albums. La présence d'un bonus ou la parution d'une édition spéciale viennent s'ajouter à la liste de la variable *facteurs techniques*. Nous testerons dans la prochaine partie l'influence des réponses hédoniques, des facteurs techniques et des facteurs individuels sur la décision d'achat dans un même modèle (voir Figure 7).

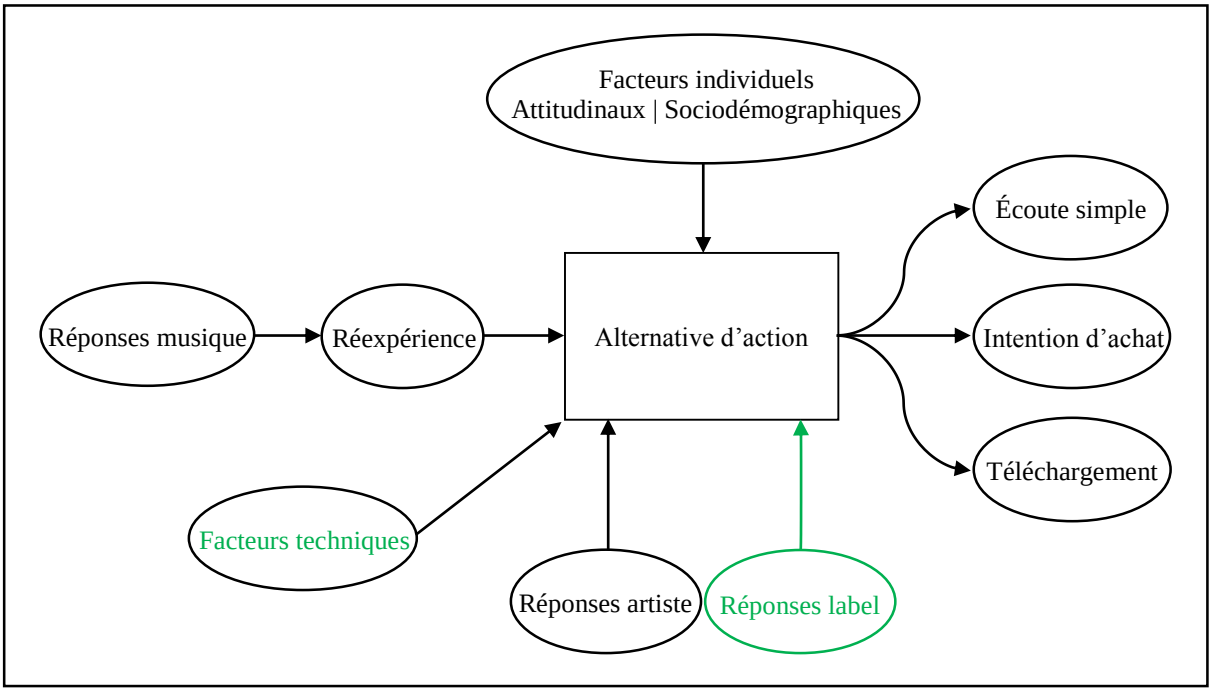


Figure 7. Modèle de recherche définitif (adapté de Ouellet et Drago, 2005, p. 15)

Encadré 3. Ce qu'il faut retenir

Selon notre étude qualitative avec les experts, les facteurs techniques et individuels semblent tout aussi importants que les facteurs hédoniques. De plus, la place du label a été particulièrement mise en avant par les membres de JauneOrange, ce qui à notre connaissance n'a jamais été relevé en tant que facteur d'achat dans la littérature scientifique.

Nous calquons dès lors les réponses envers le label sur celles envers l'artiste, en omettant bien entendu la variable *sex appeal* non transposable dans ce cas. Nous possédons à présent un modèle de recherche à tester empiriquement (voir Figure 7) dans la partie suivante.

PARTIE III. ÉTUDE QUANTITATIVE

La première question de recherche est générale et se réfère au modèle présenté dans la partie précédente (voir Figure 7). Nous tentons donc dans un premier temps de dégager les facteurs influençant significativement la décision d'achat. Ensuite nous segmentons le marché afin d'identifier le public-cible de JauneOrange. Dans le cas d'un label discographique, ce qui est important d'analyser pour déterminer le public-cible, ce ne sont pas les consommateurs qui achètent les albums des groupes du label, mais bien les consommateurs qui écoutent les œuvres de ces groupes (Masnick, 2009 ; Rogers, 2011). Nous procédons alors à une segmentation non pas basée sur le besoin générique (écouter de la musique) nous permettant de différencier les acheteurs des pirates, mais bien sur le besoin d'écouter la musique des groupes issus du collectif JauneOrange. Cela nous permet d'identifier les personnes appréciant la musique composée par les groupes du label. Par la suite, une hypersegmentation peut être réalisée afin de savoir qui parmi ce public achète ou télécharge illégalement de la musique. Les deux dernières questions de recherche sont basées sur la communication du label envers son public et ses activités.

Chapitre 1. Questions de recherche et hypothèses

Nous reformulons ci-après la question managériale énoncée dans la première partie du mémoire, de manière générale d'une part, et d'un aspect ciblé sur le label JauneOrange d'autre part.

QR1. Quels sont les facteurs qui influencent l'intention d'achat du consommateur de musique ?

H1 : Les réponses hédoniques envers la musique influencent le besoin de réexpérience et l'écoute simple ou l'acquisition, mais pas forcément l'achat.

H2 : Les réponses hédoniques envers l'artiste et le label influencent le besoin de réexpérience et d'écoute simple, mais aussi l'intention d'achat.

H3 : Les facteurs individuels et techniques sont aussi – voire plus – importants que les facteurs hédoniques dans l'influence de l'intention d'achat.

QR2. Peut-on segmenter la population (belge) susceptible d'apprécier les groupes du label JauneOrange et ainsi définir son public-cible ?

H4 : Les caractéristiques sociodémographiques des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

H5 : Les centres d'intérêt des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

H6 : Les goûts musicaux des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

H7 : Les buts recherchés des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

QR3. Quels médias le label JauneOrange doit-il privilégier pour tenir informés les consommateurs de l'actualité musicale ?

H8 : L'utilisation des nouvelles technologies est la meilleure façon de toucher et d'informer le public-cible de JauneOrange.

H8a : Par la mise à jour de l'actualité de JauneOrange sur son site internet, les réseaux sociaux ou par l'envoi de newsletters.

H8b : Par la mise à disposition des musiques des groupes de JauneOrange sur Internet, que ce soit sur des plateformes de streaming légales, via sur le Bandcamp ou le SoundCloud des artistes.

H8c : Par la présence d'articles concernant les groupes de JauneOrange sur des blogs spécialisés.

H8d : Malgré les nouvelles technologies, le bouche-à-oreille, la radio, la télévision, l'affichage en rue et les magazines ont toujours une place importante dans la promotion des groupes du label JauneOrange.

H9 : La performance live reste la meilleure promotion qui soit pour les groupes JauneOrange, que ce soit en concert ou en festival.

Q4. Quels avantages le label JauneOrange peut-il tirer des groupes célèbres du collectif et de sa position dans la vie culturelle à Liège ?

H10 : Les consommateurs qui connaissent les groupes du collectif JauneOrange connaissent le label et ses activités.

H11 : Les gens qui connaissent le collectif JauneOrange semblent faire confiance à ce label, ils connaissent et apprécient de manière générale ses groupes.

H12 : Investir dans le répertoire local reste l'élément vital de l'industrie de la musique, même internationale.

Chapitre 2. Méthodologie

Section 1. Technique de collecte d'informations

Pour procéder à la vérification de ces hypothèses, nous réalisons un questionnaire en ligne. En effet, la population ciblée étant grande et éparpillée dans toute la Belgique, le recensement ici est impossible et le sondage semble donc être la technique la plus appropriée à cette étude marketing (Malhotra, 2004).

Pour ce faire, nous optons pour le logiciel de sondage en ligne Google Form qui a l'avantage d'être gratuit et d'être à usage illimité tout en proposant différents types de questions jugés suffisants pour notre enquête. De plus, l'ajout de vidéos YouTube directement dans le questionnaire est possible avec Google Form, contrairement à de nombreux autres logiciels gratuits testés au préalable pour lesquels il aurait fallu demander aux répondants de suivre un lien hypertexte, augmentant alors le risque d'abandon ou d'erreur de manipulation.

Le questionnaire a été mis en ligne le 2 juin 2015 et a été diffusé via le réseau social Facebook dans des groupes d'études de différentes universités du pays pour espérer avoir un certain sérieux dans les réponses, et dans des groupes consacrés à la musique pour attiser l'intérêt des membres à participer à l'enquête. Nous sommes bien entendu conscients de l'*effet boule de neige* que ce procédé pourrait engendrer, ce pour quoi nous vérifierons la validité de l'échantillon avant d'analyser les résultats (Malhotra, 2004).

Section 2. Élaboration du questionnaire

Le questionnaire a été conçu en quatre parties écrites à la fois en Français et en Néerlandais. Pour la grande majorité des questions, l'utilisation d'échelles ordinales ou d'intervalles ont été utilisées, toutes allant de 1 à 7 pour que le questionnaire soit uniforme aux yeux du répondant.

Les questions de la première partie renvoient à des questions simples concernant les habitudes de consommation de musique et aux préférences musicales du répondant, mais aussi à ses hobbys et son intérêt envers la musique. Les raisons liées à l'écoute de musique ont été adaptées

de la liste hédonique de Hutchison et al. (2009, p. 7-8), alors que l'appartenance à un groupe de téléchargement musical est basée sur les travaux de Molteni et Ordanini (2003).

Les questions concernant les réponses hédoniques de la deuxième partie ont été directement inspirées des enquêtes soumises par Lacher et Mizerski (1994) et Ouellet (2007). Alors que les facteurs techniques et hédoniques sont mesurés avec des échelles d'intervalles, une échelle de Likert de même grandeur est utilisée pour les facteurs attitudinaux afin de se calquer au mieux au questionnaire de North et Oishi (2006), dont la majorité des questions se réfère à leur étude empirique.

Dans la troisième partie, toutes les questions font référence au collectif et label JauneOrange et aux groupes qui les composent. Pour étudier les réponses hédoniques à la musique, un extrait vidéo de la chanson la plus représentative des œuvres de chacun des dix groupes du label a été inséré dans le questionnaire. Ces dix extraits ont été choisis en fonction du nombre de visionnages qu'ils ont reçus sur la chaîne YouTube en tenant compte de la date de diffusion. Pour éviter que les répondants ne trouvent cette partie trop laborieuse, il leur est spécifié qu'ils doivent répondre aux questions concernant chaque extrait tout en écoutant la musique (ou du moins un couplet et un refrain) sans regarder le clip qui pourrait fausser leur jugement de valeur.

La dernière partie de l'enquête concerne les données sociodémographiques du répondant. Ces questions ont été posées en fin de questionnaire, car elles demandent moins d'efforts de concentration que les précédentes (Malhotra, 2004).

Section 3. Pré-test

Un pré-test a été effectué sur dix répondants. Bien que la majorité ait trouvé le questionnaire ludique de par l'écoute d'extraits musicaux, plusieurs modifications ont dû être apportées, car quelques commentaires faisaient remarquer une longueur excessive.

Certaines questions jugées moins importantes telles que celles concernant les styles de musique et les hobbies sont désormais posées sous forme de questions de nature nominale. De plus, toujours dans le but de faciliter la tâche du répondant, les échelles d'intervalles ont été raccourcies de sept à cinq points, et chaque point a été remplacé par sa signification (1 = pas du tout ; 2 = un peu ; 3 = moyennement ; 4 = beaucoup ; 5 = énormément). Cela permet de rendre les modalités constantes et ainsi de considérer l'échelle de Likert non plus seulement comme une échelle ordinale, mais également comme une échelle possédant les mêmes qualités

psychographiques qu'une échelle d'intervalles (1 = pas du tout d'accord ; 2 = pas d'accord ; 3 = neutre ; 4 = d'accord ; 5 = tout à fait d'accord).

Afin d'inciter les gens à participer, une durée plus raisonnable (10 à 15 minutes) a été annoncée en début de questionnaire ainsi que la possibilité de remporter un album de musique.

La version française finalisée du questionnaire se trouve en Annexe 11 (p. A95) et la version néerlandaise en Annexe 12 (p. A112). Une matrice hypothèses/questions a été réalisée avant soumission afin de s'assurer que toutes les hypothèses seraient bien testées et en vue de faciliter le choix de méthode statistique à employer (voir Annexe 13, p. A128).

Section 4. Taille de l'échantillon

Pour calculer la taille suffisante de l'échantillon, nous utilisons la formule ci-dessous (de Moerloose, Jeandrain & Swaen, 2009, p. 2) :

$$n = \left(\frac{Z\alpha \times s}{E}\right)^2$$

où n = la taille de l'échantillon

α = le niveau de signification voulu

$Z\alpha$ = une constante extraite des tables de la loi normale, sur base de α

s = l'écart-type des observations

E = l'erreur tolérable ou le niveau de précision recherché

Nous fixons le niveau de précision recherché (E) à 0,1 et le niveau de signification (α) à 5 %, soit $Z\alpha$ = 1,96 selon la table de la loi normale centrée réduite.

Pour déterminer la valeur de l'écart-type des observations (s), nous posons l'hypothèse que les variables étudiées dans notre questionnaire ont une distribution normale. Étant donné que 99 % de l'étendue de ces variables s'étale autour de la moyenne avec trois écarts-types de chaque côté, nous pouvons dès lors utiliser la différence entre les valeurs extrêmes de ces variables pour calculer s (de Moerloose et al., 2009, p. 3). Dans notre cas, nous avons utilisé des échelles d'importance ou de Likert, toutes allant de 1 à 5, soit :

$$s = \frac{maximum - minimum}{6} = \frac{5-1}{6} = \frac{4}{6} (\cong 0{,}67)$$

$$n = \left(\frac{1{,}96 \times \frac{4}{6}}{0{,}1}\right)^2 = 170{,}74$$

La taille de notre échantillon doit donc s'élever théoriquement à 171 répondants minimum.

Chapitre 3. Analyses statistiques de la base de données

Dans un premier temps, nous numérisons les résultats collectés dans un fichier Excel lorsque ceux-ci sont sous forme de texte et nettoyons la base de données. En effet, certaines valeurs sont manquantes, car même si la plupart des questions étaient obligatoires et donc impossibles à soumettre sans y avoir répondu, certaines dont la liste de réponses n'était pas exhaustive pouvaient être *sautées* par inadvertance. Nous remplaçons alors les quelques valeurs manquantes par le mode ou la médiane lorsqu'il s'agit respectivement d'échelles nominales ou d'échelles d'intervalles discontinues (Malhotra, 2004). Toutefois, quelques valeurs manquantes pouvaient facilement être trouvées par la logique, car certaines questions au début du questionnaire étaient semblables, bien que de nature différente (nominale, ordinale ou métrique). Cela nous a permis par ailleurs de vérifier que personne ne répondait au hasard.

Nous pouvons dorénavant implémenter la base de données Excel dans le logiciel SPSS afin d'analyser les résultats. La base de données brutes des enquêtes peut être téléchargée sous format SAV à partir du lien internet : www.dropbox.com/home/JO.

Section 1. Validité de l'échantillon et fiabilité du questionnaire

1. Validité de l'échantillon

La validité externe de l'échantillon est vérifiée. En effet, un minimum de 171 répondants était requis d'après nos calculs pour définir la taille de l'échantillon, et un total de 209 répondants ont participé à l'enquête. Un tableau reprenant les caractéristiques sociodémographiques de cet échantillon se trouve en Annexe 14 (p. A129). À première vue, seule la répartition des genres dans notre échantillon semble représentative de la population belge. En effet, les femmes représentent 49,92 % et les hommes 50,18 % de la population belge entre 18 et 64 ans, catégorie d'âge qui se rapproche de celle étudiée dans notre cas (Statbel, 2015). Nous testons l'hypothèse nulle H_0 d'indépendance grâce à un *test d'ajustement du* χ^2.

$$\chi^2 = \frac{(51{,}7-49{,}92)^2}{49{,}92} + \frac{(48{,}3-50{,}18)^2}{50{,}18} = 0{,}13$$

Cette valeur est inférieure à 3,84, valeur limite de Khi-deux si l'on se réfère à la table du χ^2 encore une fois, pour 1 degré de liberté et avec un seuil de signification choisi de 5 %. Nous aurions dû tout de même procéder à un échantillonnage *aléatoire stratifié* pour que notre échantillon soit plus représentatif au niveau des autres caractéristiques, mais cela s'est révélé

impossible pour une question de faisabilité (nombre de données insuffisant). L'échantillonnage est donc fait *sans remise* (Malhotra, 2004).

Nous nous intéressons désormais à la validité interne de notre échantillonnage. Nous devons nous assurer que la mise à disposition de notre questionnaire sur la toile n'a pas entraîné un *effet boule de neige*, autrement dit que les répondants n'ont pas fait circuler le test à des amis aux caractéristiques sociodémographiques semblables par intérêt commun envers les groupes du label JauneOrange (Malhotra ; 2004). Nous vérifions qu'il n'y a pas un écart significatif entre la catégorie de personnes qui connaissent le label JauneOrange et la catégorie de personnes ne le connaissant pas et procédons pour ce faire à des *tests d'indépendance Khi-deux* (χ^2) pour les variables qualitatives (*sexe, nationalité, province, âge, profession* et *éducation*), et à un *test-t* pour la variable quantitative (*milieu social*). Afin que ces tests soient significatifs, nous rassemblons les groupes qui ont un nombre de données strictement inférieures à 5 (Siegel, 1956 ; cité par Lambin, 1993, p. 246). C'est pourquoi au niveau de la répartition par provinces, nous regroupons tous les répondants flamands dans une seule et même catégorie – la *Région flamande* –, leurs effectifs théoriques étant inférieurs à 5 pour chaque province flamande. Étant donné qu'une seule personne âgée de moins de dix-sept ans a répondu à l'enquête, nous l'intégrons au groupe *18-24 ans* et étendons celui-ci à *15-24 ans*. Concernant les professions, les *ouvriers* sont intégrés aux *employés*, et les personnes *au foyer*, *pensionnées* et *chercheuses d'emploi* sont regroupées pour former la population active inoccupée et inactive (à l'exception des étudiants). Aussi, pour les quelques ingénieurs du son ayant répondu *autre* à la question du métier, nous avons pris la liberté de les inclure dans la catégorie *artiste*, leur travail relevant de l'aspect culturel également. Enfin, tous les répondants sont en possession au minimum d'un diplôme de secondaire, nous intégrons donc le groupe *diplôme primaire* au groupe *diplôme secondaire*. Pour la suite de l'analyse, nous regroupons d'ores et déjà les *curious* et les *occasional downloaders* dépeints dans la question 9 de l'enquête.

Pour les deux types de tests statistiques que nous réalisons l'hypothèse nulle H_0 exprime la relation d'indépendance, et l'hypothèse alternative H_1 la relation de dépendance. Les tableaux croisés et tests Khi-deux pour les variables qualitatives se trouvent en Annexe 15 (p. A130) ainsi que le test d'échantillons indépendants pour la variable quantitative. Comme il est possible de le voir dans le Tableau 3, les hypothèses d'indépendance H_0 sont vérifiées pour chaque catégorie, excepté le *sexe*, catégorie pour laquelle la valeur Khi-deux (11,809) dépasse la valeur limite pour 1 degré de liberté (ddl) au seuil de signification 0,05 % (3,841) selon la table du χ^2.

Tableau 3. Vérification de la validité de l'échantillon.
Tests statistiques : Connaissance de JauneOrange – Caractéristiques sociodémographiques

Caractéristiques sociodémographiques	Valeur Khi-deux	ddl	p-valeur	Khi-deux
Sexe	11,809	1	0,001 (≤0,05)	RH_0
Nationalité	0,359	1	0,549 (>0,05)	NRH_0
Province/région	6,171	6	0,404 (>0,05)	NRH_0
Catégorie d'âge	1,435	3	0,697 (>0,05)	NRH_0
Profession	8,211	4	0,084 (>0,05)	NRH_0
Éducation	7,570	3	0,056 (>0,05)	NRH_0
Caractéristiques sociodémographiques	Valeur *t*	ddl	p-valeur	*t*-test
Milieu social	-0,064	207	0,949 (>0,05)	NRH_0

Cela signifie que, mis à part le genre, les variations entre la nationalité, la province, l'âge, la profession, l'éducation et le milieu social des répondants connaissant le label JauneOrange et ceux ne le connaissant pas seraient dues au hasard. L'*effet boule de neige* semble donc avoir été évité, et nous parlerons de la condition non respectée par la catégorie *sexe* dans les limites de notre étude.

2. Fiabilité du questionnaire

À présent, nous vérifions la fiabilité des échelles de mesure utilisées dans notre enquête en ayant recours au coefficient α de Cronbach (Bornstedt, 1977, p. 89).

$$\alpha = k/(k-1) \times (1 - (\sum {\sigma^2}_i / (\sum {\sigma^2}_i + 2 \sum \sum \sigma_{ij}))$$

où k = le nombre d'énoncés

σ^2_i = la variance de l'énoncé i

$\Sigma\sigma^2_i + 2\Sigma\Sigma\sigma^2_{ij}$ = la variance totale de l'échelle

Ce coefficient définit un facteur comme étant fiable lorsqu'il excède 0,7 (Bartier & de Moerloose, 2014).

Tableau 4. Vérification de la fiabilité des facteurs

Facteurs	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	
Facteurs techniques	0,771	$\alpha \geq 0,7$
Facteurs hédoniques (envers l'artiste et le label)	0,789	
Facteurs hédoniques (envers la musique)	0,725	
Facteurs attitudinaux	0,756	

Dans le Tableau 4 se trouve la liste des facteurs étudiés et leur coefficient α correspondant, et en Annexe 16 (p. A134) se trouve la liste détaillée de tous leurs *items*. Ayant tous un α supérieur à 0,7, il n'est pas nécessaire de réduire le nombre de facteurs.

La fiabilité des échelles étant à son tour vérifiée, nous pouvons procéder à l'analyse à proprement parler des résultats obtenus.

Section 2. Vérification des hypothèses

La validité et la fiabilité de nos données et échelles de mesure étant vérifiées et discutées, nous passons à présent à la vérification de nos hypothèses de recherche à l'aide de tests statistiques effectués sur SPSS.

1. Hypothèse 1

H1 : Les réponses hédoniques envers la musique influencent le besoin de réexpérience et l'écoute simple ou l'acquisition, mais pas forcément l'achat.

Pour vérifier cette hypothèse, nous procédons tout d'abord à la corrélation bivariée entre les variables *affectif global* et *besoin de réexpérience* et les variables quantitatives concernant les préférences de supports musicaux (voir Annexe 17, p. A136). L'hypothèse nulle H_0 étant rejetée, nous confirmons que l'*affectif global* est corrélé significativement et positivement avec le *besoin de réexpérience*, autrement dit l'appréciation d'une musique semble influencer le besoin de la réécouter dans le futur. La corrélation significative entre les différents supports musicaux et l'affectif global est vérifiée pour deux d'entre eux : la radio et le baladeur MP3. Cela pourrait signifier que la préférence pour ces deux supports se justifie par l'écoute simple et passive de la musique à la radio ou l'écoute gratuite en téléchargement illégal et par transfert de la musique sur un lecteur MP3. L'affectif global influence donc l'écoute en quelque sorte ou l'acquisition, mais pas forcément l'achat. Quant à la corrélation entre ces supports et le besoin de réexpérience, l'hypothèse nulle H_0 est également rejetée pour le CD et le lecteur MP3. Cela semble dans un premier temps confirmer, du moins en partie, notre première hypothèse : les répondants voulant réécouter une chanson préfèrent le CD et le lecteur MP3. Nous ne pouvons néanmoins pas encore savoir s'ils ont payé pour l'obtenir ou s'ils l'ont téléchargée illégalement. Le besoin de réexpérience pourrait donc expliquer l'acquisition, mais aussi l'achat.

Pour analyser plus en profondeur la relation hédonique qui lie l'appréciation d'une musique à l'intention d'achat, nous effectuons la corrélation bivariée entre le ressenti suite à l'écoute des extraits musicaux des groupes JauneOrange et l'intention d'achat. Pour chaque extrait, toutes

les hypothèses nulles H_0 sont rejetées. Il existe donc une corrélation significative entre l'*affectif global* (« je me sens emporté par la musique », « j'apprécie la musique »), le *besoin de réexpérience* (« je veux pouvoir réécouter cette musique plus tard »), le *partage* (« je veux faire écouter cette musique à un ami »), le *contrôle* (« je veux pouvoir écouter cette musique quand je veux et où je veux ») et l'*achat du titre* seul (sous format MP3), l'*achat de l'album* contenant la musique (quel que soit le format) et la *découverte du reste* du répertoire de l'artiste (voir Annexe 18, p. A137). Dans ce cas, l'affectif global influence aussi l'intention d'achat et non plus seulement l'écoute simple.

Nous effectuons alors une régression linéaire à partir des données récoltées suite à l'écoute de ces dix extraits musicaux. Nous décidons toutefois de nous attarder uniquement sur Dan San, groupe le plus apprécié des répondants avec sa moyenne de 3,21 selon la table des statistiques descriptives disponible en Annexe 19 (p. A142). Pour ces personnes, c'est le *partage* et le *contrôle* qui influencent leur intention d'achat du titre seul ou de l'album en entier. Quant à l'envie d'écouter les autres musiques de l'artiste, l'*affectif global* et le *besoin de réexpérience* s'ajoutent à ces deux facteurs. Le *besoin de réexpérience* et l'*affectif global* influencent l'écoute simple, alors qu'ici le *partage* et le *contrôle* influencent l'intention d'achat (voir Annexe 20, p. A143). Toutefois, d'après Lacher et Mizerski (1994), le partage et le contrôle sont inclus dans le besoin de réexpérience, au même titre que l'envie de réécouter la musique.

H1 est vérifiée. La réponse hédonique à la musique, ici simplifiée par l'affectif global, explique le besoin d'écoute simple ou d'acquisition, mais pas forcément d'achat, contrairement au besoin de réexpérience.

2. Hypothèse 2

H2 : Les réponses hédoniques envers l'artiste et le label influencent le besoin de réexpérience et d'écoute simple, mais aussi l'intention d'achat.

Nous nous intéressons maintenant à la réponse envers l'artiste et le label. La préférence pour l'achat de CD semble être corrélée significativement et positivement avec la confiance du répondant envers l'artiste, mais négativement avec l'attirance physique qu'il éprouve envers lui (voir Annexe 21, p. A146). Par contre cette dernière est corrélée significativement et positivement pour les personnes qui aiment écouter leur musique à la télévision, certainement parce qu'il est possible de voir l'artiste à l'écran. Le succès est d'ailleurs un facteur d'achat important pour ces gens qui écoutent sans doute de la musique plus *commerciale* étant donné

qu'elle passe à la télévision. Quant aux vinyles, c'est la relation hédonique envers le label qui prime. En effet, la confiance, la sympathie et l'identification envers le label sont toutes trois corrélées significativement et positivement. Par contre, la relation de corrélation envers l'artiste est corrélée négativement pour les acheteurs de vinyles au niveau de son *sex appeal* et de son succès. Néanmoins, la relation de corrélation qui lie la confiance envers le label à l'intention d'achat est significativement négative pour les auditeurs de radio.

Il ne semble pas exister de modèle de régression linéaire sur base uniquement des facteurs hédoniques envers l'artiste et le label (p-valeur = 0,074 > 0,05 pour 11 ddl). Nous décidons de rassembler tous les facteurs pour effectuer la régression, et passons alors à la vérification de l'hypothèse suivante.

H2 est vérifiée. D'ailleurs, les personnes appréciant les CD seront influencées par leur relation avec l'artiste, tandis que les personnes préférant les vinyles seront influencées par leur relation avec le label qui produit l'artiste.

3. Hypothèse 3

H3 : Les facteurs individuels et techniques sont aussi – voire plus – importants que les facteurs hédoniques dans l'influence de l'intention d'achat.

Nous aimerions dorénavant savoir si les facteurs techniques et attitudinaux sont plus importants que les facteurs hédoniques concernant l'influence sur l'intention d'achat. Nous recourons à une régression linéaire concernant l'achat d'album sur CD dont le tableau se trouve en Annexe 22 (p. A148).

Au niveau des facteurs techniques, le *nombre de pistes* disponibles sur le CD (p-valeur = 0,015 ; β = 0,208), la *disponibilité* de ce dernier dans un grand nombre de magasins (p-valeur = 0,047 ; β = 0,216) sont deux raisons qui influencent significativement l'intention d'achat. Concernant les facteurs hédoniques, la dépendance entre l'*amabilité du label* et l'intention d'achat est significativement négative (p-valeur = 0,003 ; β = -0,463), mais le *besoin de réexpérience* est significativement positif (p-valeur = 0,045 ; β = 0,185). Enfin, en plus de l'*habitude d'achat* (p-valeur = 0,007 ; β = 0,247), le facteur de l'importance accordée à la *détention* de l'objet physique est significatif et positif (p-valeur = 0,000 ; β = 0,402), contrairement paradoxalement à l'importance accordée au fait de *collectionner* les CD (p-valeur = 0,011 ; β = -0,236).

À propos de l'appréciation de l'achat de vinyles, les facteurs techniques sont plus importants que les autres facteurs, car la *qualité* du son (p-valeur = 0,003 ; β = 0,000) et le *design* de la

pochette (p-valeur = 0,007 ; β = 0,297) sont tous deux dépendants significativement de l'intention d'achat, alors que le *nombre de pistes* cette fois-ci a un effet significativement négatif (p-valeur = 0,010 ; β = -0,268). Pour l'achat de vinyle par contre, l'envie de *collectionner* est dépendante positivement (p-valeur = 0,011 ; β = 0,291) mais étonnamment, la *recommandation de l'album par un autre artiste* est négativement perçue (p-valeur = 0,007 ; β = -0,308).

À propos de l'achat de titres MP3, ce sont le *prix* (p-valeur = 0,027 ; β = 0,233) et la *découverte* d'autres musiques (p-valeur = 0,005 ; β = 0,262) qui influencent significativement l'achat, l'*artwork* dans ce cas-ci étant par ailleurs significativement et négativement dépendant (p-valeur = 0,022 ; β = -0,233). La décision d'achat est dépendante également de le *plaisir* que cela procure (p-valeur = 0,005 ; β = 0,268), mais négativement dépendante de l'*habitude* (p-valeur = 0,008 ; β = -0,274).

Concernant le téléchargement illégal, le prix est bien entendu un facteur significatif (p-valeur = 0,003 ; β = 0,295), tout comme l'accessibilité hors-ligne (p-valeur = 0,026 ; β = 0,166). La *confiance envers l'artiste* (p-valeur = 0,015 ; β = 0,295) poussera le consommateur à acheter une musique plutôt qu'à télécharger illégalement, sauf s'il ne peut s'*identifier* à l'artiste (p-valeur = 0,015 ; β = -0,215). Dans les facteurs attitudinaux, seule la recommandation faite par des amis peut influencer positivement la décision d'achat (p-valeur = 0,005 ; β = 0,312), car l'obligation d'acheter l'*album en entier* a un effet négatif (p-valeur = 0,004 ; β = -0,283) surtout si les musiques passent sur les *ondes radiophoniques ou télévisées* (p-valeur = 0,023 ; β = -0,189), d'autant plus que ça le change de ses *habitudes* (p-valeur = 0,000 ; β = -0,427). Enfin, s'il considère que le partage de fichiers en P2P n'est pas *éthique*, alors il achètera l'album (p-valeur = 0,029 ; β = -0,173).

H3 est vérifiée. Les facteurs hédoniques semblent avoir un impact moins important sur l'intention d'achat du consommateur de musique que les facteurs techniques et individuels.

4. Hypothèse 4

H4 : Les caractéristiques sociodémographiques des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

Après réalisation de tests ANOVA (et de tests d'égalité des moyennes Welch lorsque le test d'homogénéité des variances n'est pas vérifié), les consommateurs de musique appréciant les groupes du collectif JauneOrange peuvent être segmentés suivant leurs caractéristiques

sociodémographiques (voir Annexe 23, p. A156). Nous regardons ensuite les moyennes et utilisons les tests de Tukey, Scheffé et Bonferroni lorsqu'il y a plus de deux groupes pour établir des comparaisons multiples. C'est le test de Fisher *F* qui est utilisé pour l'analyse de la variance et l'hypothèse nulle d'indépendance H_0 stipule qu'il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des différents groupes, alors que l'hypothèse alternative H_1 postule qu'il existe au moins une différence entre elles.

L'appréciation des groupes du collectif JauneOrange en général est significativement dépendante du sexe. Les groupes du label Dan San, Gaëtan Streel, Pale Grey et The Feather sont davantage appréciés par les femmes (de même que la totalité des groupes en général), et TETBB, The K. et The Scrap Dealers sont eux plutôt appréciés des hommes. Toutefois, l'âge n'a d'effet que pour deux des groupes du label, Fastlane Candies et Leaf House, tous deux préférés par la branche des 15-24 ans. L'intérêt pour les groupes JauneOrange dépend aussi significativement de la profession, les groupes JauneOrange étant mieux appréciés de manière générale par les ouvriers et les employés, suivis de près par les étudiants, comme c'est le cas spécifiquement pour Dan San, Gaëtan Streel et Fastlane Candies. Enfin, la province ou la région dans laquelle vit le consommateur et son niveau d'éducation n'ont pas d'effet significatif sur l'évaluation des groupes. Quant au milieu social, il semble y avoir un effet de corrélation significatif et positif avec les groupes Leaf House et Piano Club.

H4 est vérifiée au niveau du sexe, de l'âge, de la profession et du milieu social des consommateurs de musique selon les groupes.

5. Hypothèse 5

H5 : Les centres d'intérêt des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

Le Tableau 5 reprend les résultats des tests ANOVA et de tests d'égalité des moyennes (Welch) réalisés dans le but de découvrir les relations de dépendance significative qui lient les centres d'intérêt des consommateurs de musique aux groupes du collectif JauneOrange.

Le fait d'être musicien et d'appartenir à un groupe joue un rôle positif et significatif envers l'appréciation des groupes plus rock du label tels que TETBB (F = 7,059 ; ddl = 2 ; p-valeur = 0,001), The K. (F = 6,215 ; ddl = 2 ; p-valeur = 0,002) et The Scrap Dealers (F = 6,823 ; ddl = 2 ; p-valeur = 0,001), alors que cet effet sera négatif envers le répertoire de Gaëtan Streel (F = 4,206 ; ddl = 2 ; p-valeur = 0,016) (voir Annexe 24, p. A165).

Tableau 5. Relations de dépendance significatives entre les centres d'intérêt et les groupes du collectif JauneOrange

Centres d'intérêt	Groupes	Signification
Sport	Leaf House	0,003
	Pearl Grey	0,028
Musique	JauneOrange	0,020
	Pale Grey	0,049
	TETBB	0,000
	The K.	0,000
	The Scrap Dealers	0,001
Danse	TETBB (-)	0,044
Cinéma	Fastlane Candies	0,009
	Leaf House	0,022
Théâtre	Groupes du collectif JO	0,029
	Dan San	0,001
	Leaf House	0,005
	Pale Grey	0,002
	The Feather	0,002
Peinture, sculpture	Groupes du collectif JO	0,009
Lecture	Groupes du collectif JO	0,036
	Dan San	0,014
	Leaf House	0,039
Informatique	Groupes du collectif JO (-)	0,040
	Dan San (-)	0,004
	The Feather (-)	0,002
	The K.	0,021
Mouvements de jeunesse	Groupes du collectif JO	0,019
Voyages	/	/
Soirées, jeux, sorties	Groupes du collectif JO	0,013
	Dan San	0,029
	Fastlane Candies	0,017
	Gaëtan Streel	0,014
	Pale Grey	0,011
	Piano Club	0,002
Collections	TETBB	0,020
Visites culturelles	Groupes du collectif JO	0,000
	Dan San	0,000
	Leaf House	0,010
	Piano Club	0,033
	The Feather	0,025
Animaux	/	/
Cuisine	Dan San	0,007
Jardinage	The Feather	0,035
Écriture	Fastlane Candies	0,018
	Pale Grey	0,046

(-) : effet négatif

H5 est vérifiée pour tous les groupes du collectif et du label JauneOrange.

6. Hypothèse 6

H6 : Les goûts musicaux des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

Les mêmes tests ont été réalisés que pour l'hypothèse précédente (voir Tableau 6).

Tableau 6. Relations de dépendance significatives entre les goûts musicaux et les groupes du collectif JauneOrange

Style de musique	Groupes	Signification
Musique classique	/	/
Variété française	JauneOrange (-)	0,042
	Dan San	0,000
	Gaëtan Streel	0,013
	TETBB (-)	0,050
	The Feather	0,000
	The K. (-)	0,005
	The Scrap Dealers (-)	0,006
Chanson flamande	/	/
Pop	Groupes du collectif JO	0,000
	Dan San	0,003
	Fastlane Candies	0,043
	Gaëtan Streel	0,019
	Pale Grey	0,000
	The Feather	0,000
	The K. (-)	0,001
Dance/Electro	Pale Grey	0,040
	Piano Club	0,040
	The K. (-)	0,034
Rock	JauneOrange	0,006
	Groupes du collectif JO	0,005
	Fastlane Candies	0,010
	Leaf House	0,034
	Pale Grey	0,027
	TETBB	0,000
	The K.	0,000
	The Scrap Dealers	0,000
Folk	Groupes du collectif JO	0,045
	Dan San	0,012
	Fastlane Candies	0,000
	Gaëtan Streel	0,009
	Leaf House	0,007
	Pale Grey	0,034
	TETBB	0,001
	The Scrap Dealers	0,036
Hip-Hop/R&B	Groupes du collectif JO (-)	0,018
Jazz/Blues	Fastlane Candies	0,004
	Leaf House	0,001
	TETBB	0,002
	The K.	0,012

	The Scrap Dealers	0,002
Musiques du monde	Pale Grey	0,029
Metal	Dan San (-)	0,034
	Gaëtan Streel (-)	0,027
	TETBB	0,000
	The K.	0,000
	The Scrap Dealers	0,000

(-) : effet négatif

H6 est vérifiée pour tous les groupes du collectif et du label JauneOrange.

7. Hypothèse 7

H7 : Les buts recherchés des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.

De manière générale, les gens qui apprécient les groupes du collectif JauneOrange écoutent de la musique pour créer de l'ambiance dans un contexte particulier, pour interagir socialement ou pour se détendre. Quant aux gens qui apprécient le label en lui-même, ils semblent écouter de la musique dans le but de ressentir des émotions, se distraire, interagir socialement et se stimuler lorsqu'ils sont au volant d'une voiture par exemple (voir Annexe 25, p. A168).

Nous avons également vérifié si le but recherché par les pirates était dépendant de leur appréciation des groupes. Les fans des groupes Leaf House, TETBB, The Feather, The K. et The Scrap Dealers semblent tous significativement appartenir à la catégorie des *explorers* (voir Annexe 25).

H7 est vérifiée. Le but recherché lorsqu'un consommateur écoute, achète ou télécharge de la musique semble varier significativement selon le but recherché.

8. Hypothèse 8

H8 : L'utilisation des nouvelles technologies est la meilleure façon de toucher et d'informer le public-cible de JauneOrange.

8.1. Hypothèse 8a

H8a : Par la mise à jour de l'actualité de JauneOrange sur son site internet, les réseaux sociaux ou par l'envoi de newsletters.

En se référant aux tableaux croisés de l'Annexe 26 (p. A172), la mise à jour de l'actualité musicale des groupes JauneOrange sur les réseaux sociaux et par envoi de *newsletters* influence

significativement la connaissance qu'ont les gens du collectif (valeur Khi-deux = 27,780 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,000). H8a est donc vérifiée.

8.2. Hypothèse 8b

H8b : Par la mise à disposition des musiques des groupes de JauneOrange sur Internet, que ce soit sur des plateformes de streaming légales, via sur le Bandcamp ou le SoundCloud des artistes.

De façon surprenante, la mise à disposition des compositions des groupes du label sur Internet ne semble pas rendre la relation de dépendance significative, que ce soit via Spotify, YouTube ou SoundCloud. H8b ne peut donc être confirmée.

8.3. Hypothèse 8c

H8c. Par la présence d'articles concernant les groupes de JauneOrange sur des blogs spécialisés.

Les blogs musicaux externes au label et les sites d'information tels que Songkick ou Last.fm n'influencent pas significativement la popularité de JauneOrange, car pour 1 degré de liberté, la valeur Khi-deux est égale à 1,781 et la *p-valeur* de 0,182 est supérieure au seuil de signification 0,05. H8c est donc rejetée.

8.4. Hypothèse 8d

H8d. Malgré les nouvelles technologies, le bouche-à-oreille, la radio, la télévision, l'affichage en rue et les magazines ont toujours une place importante dans la promotion des groupes du label JauneOrange.

Seule la relation de dépendance entre la connaissance de JauneOrange et la parution d'articles sur les groupes dans des magazines est vérifiée, avec une valeur Khi-deux de 7,746 et une *p-valeur* de 0,005 à 5 % d'erreur pour 1 degré de liberté (voir Annexe 26). Nous ne pouvons donc pas confirmer H8d.

H8 est partiellement rejetée. Il semble cependant que les nouvelles technologies soient plus efficaces que les médias traditionnels concernant la communication chez JauneOrange.

9. Hypothèse 9

H9. La performance live reste la meilleure promotion qui soit pour les groupes JauneOrange, que ce soit en concert ou en festival.

C'est surtout à travers les concerts et les festivals que le collectif JauneOrange s'est fait un nom. En effet, la connaissance de JauneOrange est significativement dépendante de la participation à un concert de l'un des groupes (valeur Khi-deux = 30,062 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,000) et de la participation à un festival où l'un des groupes devait être présent (valeur Khi-deux = 25,596 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,000) (voir Annexe 26).

H9 est vérifiée. La performance musicale est apparemment la meilleure promotion des groupes JauneOrange, avec 84,4 % des gens qui connaissent le label grâce aux concerts et 100 % grâce aux festivals entre autres.

10. Hypothèse 10

H10 : Les consommateurs qui connaissent les groupes du collectif JauneOrange connaissent le label et ses activités.

Bien que les personnes connaissant JauneOrange reconnaissent significativement l'isotype (valeur de Khi-deux = 79,155 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,000) et le logotype de JauneOrange (valeur de Khi-deux = 153,164 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,000), le lien de dépendance entre la connaissance du collectif et la connaissance de ses activités autres que le label (valeur de Khi-deux = 4,641 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,31) n'est toutefois pas vérifié (voir Annexe 27, p. A175). Les gens ne semblent donc pas au courant que JauneOrange est également une agence de *booking* (valeur de Khi-deux = 0,028 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,868), un organisateur de concerts (valeur de Khi-deux = 0,509 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,475) et d'un festival (valeur de Khi-deux = 0,159 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,690).

H10 est rejetée. La connaissance du collectif JauneOrange n'implique pas significativement la connaissance du label et de ses activités.

11. Hypothèse 11

H11 : Les gens qui connaissent le collectif JauneOrange semblent faire confiance à ce label, ils connaissent et apprécient de manière générale ses groupes.

Les gens qui connaissent JauneOrange apprécient de manière significative les groupes Leaf House, TETBB, The K. et The Scrap Dealers avec une moyenne supérieure à 2,5, tous appartenant au label (voir Annexe 28, p. A177). Cependant, l'hypothèse nulle H_0 d'égalité des moyennes entre la connaissance de JauneOrange et l'appréciation des groupes du collectif de

manière générale n'est pas vérifiée selon le test ANOVA (valeur F = 2,796 ; ddl = 1 ; p-valeur = 0,096).

Nous avons aussi décidé de vérifier la corrélation bivariée qui existe entre l'appréciation des différents groupes du collectif et du label. Cette matrice est disponible en Annexe 28 et révèle que les personnes qui aiment le collectif JauneOrange en général apprécient significativement les groupes Pale Grey, TETBB, The K. et The Scrap Dealers. Dans l'ensemble, l'appréciation d'un groupe est corrélée significativement (et positivement) avec les autres groupes, à l'exception de The K.

H11 est rejetée. Les personnes connaissant JauneOrange n'apprécient pas significativement les groupes du collectif de manière générale.

12. Hypothèse 12

H12 : Investir dans le répertoire local reste l'élément vital de l'industrie de la musique, même internationale.

Bien que des tests statistiques n'ayant donné aucun lien significatif entre la province d'origine du consommateur et son appréciation pour ces groupes, nous recourons pour cette dernière hypothèse à une ANOVA. Nous aimerions démontrer que les gens habitant la Province de Liège vont apprécier davantage le label et lui accorder plus de confiance, sympathie et image que les provinces voisines. Cependant, ces relations de dépendance sont rejetées, et l'importance du *répertoire local* n'est donc pas vérifiée dans notre cas (voir Annexe 29, p. A180).

H12 est rejetée. Bien qu'étant Liégeois, le label n'est pas significativement plus apprécié des habitants de la Province de Liège que des habitants des autres provinces de Belgique.

Section 3. Conclusion

Le récapitulatif du rejet ou du non-rejet des hypothèses se trouve dans le Tableau 7.

1. Discussion et interprétation des résultats

Nous avons tout d'abord confirmé les recherches de Ouellet (2007) quant à l'influence des réponses hédoniques envers la musique et le besoin de réexpérience ainsi que des réponses hédoniques envers l'artiste et l'intention d'achat. En outre, la place du label semble avoir une importance toute particulière auprès des amateurs de vinyles. Cependant, les facteurs techniques et attitudinaux influencent apparemment plus la décision d'achat.

Tableau 7. Tableau récapitulatif des hypothèses

H1	Les réponses hédoniques envers la musique influencent le besoin de réexpérience et l'écoute simple ou l'acquisition, mais pas forcément l'achat.		NRH1
H2	Les réponses hédoniques envers l'artiste et le label influencent le besoin de réexpérience et d'écoute simple, mais aussi l'intention d'achat.		NRH2
H3	Les facteurs individuels et techniques sont aussi – voire plus – importants que les facteurs hédoniques dans l'influence de l'intention d'achat.		NRH3
H4	Les caractéristiques sociodémographiques des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.		NRH4
H5	Les centres d'intérêt des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.		NRH5
H6	Les goûts musicaux des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.		NRH6
H7	Les buts recherchés des consommateurs influencent l'intérêt qu'ils portent aux groupes du label JauneOrange.		NRH7
H8	L'utilisation des nouvelles technologies est la meilleure façon de toucher et d'informer le public-cible de JauneOrange.		
	a	Par la mise à jour de l'actualité de JauneOrange sur son site internet, les réseaux sociaux ou par l'envoi de newsletters.	NRH8a
	b	Par la mise à disposition des musiques des groupes de JauneOrange sur Internet, que ce soit sur des plateformes de streaming légales, via sur le Bandcamp ou le SoundCloud des artistes.	RH8b
	c	Par la présence d'articles concernant les groupes de JauneOrange sur des blogs spécialisés.	RH8c
	d	Malgré les nouvelles technologies, le bouche-à-oreille, la radio, la télévision, l'affichage en rue et les magazines ont toujours une place importante dans la promotion des groupes du label JauneOrange.	RH8d
H9	La performance live reste la meilleure promotion qui soit pour les groupes JauneOrange, que ce soit en concert ou en festival.		NRH9
H10	Les consommateurs qui connaissent les groupes du collectif JauneOrange connaissent le label et ses activités.		RH10
H11	Les gens qui connaissent le collectif JauneOrange semblent faire confiance à ce label et connaissent et apprécient de manière générale ses groupes.		RH11
H12	Investir dans le répertoire local reste l'élément vital de l'industrie de la musique, même internationale.		RH12

Concernant les facteurs techniques, les acheteurs de CD accorderont plus d'importance au nombre de chansons sur l'album et à sa disponibilité en magasin. Les acheteurs de vinyles, quant à eux, privilégient la qualité du son et la pochette mais seront freinés par le nombre de pistes, privilégiant sans doute la qualité à la quantité. Ensutie, les acheteurs de titres MP3 regarderont plutôt au prix (moindre dans leur cas) et à la possibilité de découvrir de nouvelles musiques plus facilement sur Internet. Chez eux, le *design* sera perçu négativement, une des raisons sans doute de leur choix d'un format dématérialisé. Ceux qui téléchargent illégalement pourraient passer à l'achat en prenant connaissance du prix et de l'avantage de l'accessibilité hors-ligne des chansons. Quant aux facteurs attitudinaux, l'habitude et l'importance accordée à la détention de l'objet vont pousser à l'achat les gens qui apprécient les CD, mais qui par contre

se refusent à acheter pour collectionner (contrairement aux détenteurs de vinyles). Les collectionneurs achètent des LP, mais curieusement pas lorsque recommandés par un autre artiste. Le plaisir et l'habitude sont deux critères importants aux yeux des gens qui apprécient la musique dématérialisée. Seules l'éthique et la recommandation faite par un proche peuvent pousser le pirate à l'achat, alors que le fait de devoir acheter l'album entier pour une seule musique qui l'intéresse (surtout s'il peut l'écouter gratuitement à la radio ou à la télévision en maintenant ses habitudes de consommation) l'incitera plutôt à continuer de télécharger. Enfin, peu de réponses hédoniques sont significatives dans le modèle de recherche complet, bien qu'elles influencent le besoin de réexpérience. Alors que l'amabilité du label est importante aux yeux des acheteurs de CD, les pirates se résoudront, quant à eux, à acheter un album s'ils connaissent le répertoire et font confiance à un artiste qui provient de leur région, ou du moins de leur pays. Les facteurs techniques d'un album et les facteurs attitudinaux des consommateurs semblent donc avoir une plus grande influence sur l'intention d'achat que les facteurs hédoniques. Notons pour terminer que le R^2 est de 54,8 % et le R^2 ajusté de 39,4 % pour l'achat de CD, de 57,2 % et de 42,5 % pour l'achat de vinyles, de 42,1 % et de 22,3 % pour l'achat de musiques MP3 et de 50 % et 32,8 % pour le partage de fichiers P2P. Dans l'ensemble, la part de la variance expliquée par notre modèle est plus élevée que dans celui de Ouellet (2007) qui ne reprend que les facteurs hédoniques. Par contre, elle est moins élevée que celle des modèles étudiés par North et Oishi (2006) et Molteni et Ordanini (2003) qui ne s'attardent que sur les facteurs techniques et individuels. Autrement dit, en plus de possibles imprécisions liées à notre étude (détaillées dans les limites ci-après), d'autres variables indépendantes doivent sans doute encore être prises en compte (dont les caractéristiques sociodémographiques qui n'ont pas été prises en considération dans notre régression linéaire).

L'identification du public-cible pour chacun des groupes du label a été vérifiée au niveau des caractéristiques sociodémographiques, des styles de vie (centres d'intérêt et goûts musicaux) et des avantages recherchés. Le fait que l'hypothèse concernant les nouvelles technologies ait été rejetée partiellement implique que JauneOrange doit faire des efforts au niveau de la communication avec ses fans, les groupes du label n'étant pas visibles via les médias préférés des consommateurs. Curieusement, aucune des hypothèses concernant le lien entre le collectif et le label JauneOrange et son appartenance à la ville de Liège n'ont été vérifiées. Celles-ci étaient basées uniquement sur l'étude qualitative et il sera intéressant de prendre en compte ces rejets pour les recommandations à apporter au label.

2. Limites

La première limite de cette analyse statistique est le possible effet boule de neige engendré chez les répondants du même genre. Cependant, la représentativité de l'échantillon quant au sexe a été vérifiée. De plus, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire simple sans remise étant donné que le nombre de répondants a dépassé la limite minimale de peu. Le manque de précision de cette méthode probabiliste explique sans doute que le R^2 ajusté de nos régressions linéaires n'est pas fortement élevé. Un autre manque de précision résulte du fait que l'affectif global a été limité à l'appréciation générale afin d'écourter la durée du questionnaire. D'ailleurs, l'appréciation des groupes était basée sur l'écoute d'un extrait d'une seule de leur chanson. En plus, même s'il était demandé de ne pas regarder la vidéo afin de ne pas être influencé, nous ne pouvons pas vérifier que cela a été fait avec sérieux. L'influence d'un clip vidéo sur la décision d'achat peut d'ailleurs faire l'objet d'une autre recherche.

Encadré 4. Ce qu'il faut retenir...

Notre étude empirique a confirmé toutes les hypothèses issues de la littérature scientifique, à savoir que le besoin de réexpérience était influencé par les réponses hédoniques envers la musique alors que l'intention d'achat était influencée par les réponses envers l'artiste. Cependant, nous avons également démontré que les réponses hédoniques envers le label influençaient tout particulièrement la décision d'achat chez les amateurs de vinyle.

Grâce à notre modèle global, nous avons aussi vérifié que les facteurs techniques et individuels étaient plus impactants.

Concernant la segmentation des consommateurs appréciant les groupes JauneOrange, nous avons pu vérifier l'influence significative des caractéristiques sociodémographiques, des centres d'intérêt, des goûts musicaux ainsi que des buts recherchés.

Les médias utilisés par le label ne sont néanmoins pas tous efficaces significativement parlant, à l'exception des réseaux sociaux, de la presse et des magazines, des concerts et surtout de la présence en festival.

Les groupes du label et les activités de JauneOrange ne sont pas significativement connus des fans des groupes du collectif en général.

Enfin, contrairement aux données primaires et secondaires, la position géographique de JauneOrange n'influence pas l'appréciation des groupes par les consommateurs provenant de la même province.

PARTIE IV. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

Nous analysons et diagnostiquons le label JauneOrange dans le Chapitre 1 de cette dernière partie. La mise en parallèle de cette analyse avec les données récoltées à travers les études exploratoire et quantitative nous permet de proposer au label des recommandations managériales au label dans le Chapitre 2.

Chapitre 1. Analyse et diagnostic du label JauneOrange

Le cadre théorique étant dressé dans le premier chapitre de ce mémoire, nous nous intéressons à présent à l'analyse du label discographique belge indépendant JauneOrange.

Sur base des entretiens semi-directifs et des observations effectuées durant le stage, nous analysons dans un premier temps JauneOrange d'un point de vue stratégique, le contexte externe et interne du label, avant de nous attarder plus en profondeur sur son analyse marketing stratégique et opérationnelle. Pour rappel, le guide d'entretien utilisé et la retranscription des interviews se trouvent respectivement en Annexe 8 (p. A27) et 9 (p. A29) de ce mémoire et les résultats du test OCAI de Cameron et Quinn (2006) récoltés pour l'analyse culturelle du contexte interne de JauneOrange se trouvent en Annexe 10 (p. A86).

Tous les propos tenus dans ce chapitre, sauf mention contraire, proviennent de ces entretiens.

Section 1. Analyse stratégique du label JauneOrange

Dans un premier temps, une analyse SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) a été réalisée afin d'obtenir une vue d'ensemble des contextes externe et interne de JauneOrange (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). La matrice SWOT adaptée de Hutchison et al. (2009, p. 17) se trouve en Annexe 30 (p. A181).

1. Contexte externe

1.1. Opportunités et menaces

Du point de vue macroenvironnemental, les opportunités sur le marché de l'industrie musicale indépendante en Belgique sont peu nombreuses, d'autant plus que celles-ci font également partie des menaces. Nous pouvons citer l'aide financière apportée par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour le développement des artistes locaux qui s'élève à 40 000 €. Malheureusement, ce genre d'aide supporte uniquement la promotion des groupes en Wallonie et sur Bruxelles, et

non sur le territoire flamand. De fait, la Communauté flamande octroie également ce genre de subsides, mais pour la promotion des groupes flamands. Il est donc plus difficile de programmer des concerts de groupes francophones en première partie de groupes flamands en Flandre. Une autre opportunité – se trouvant également être une menace du marché – est l'évolution rapide des nouvelles technologies. Elles permettent de promouvoir plus aisément les petits groupes et donc de leur donner une chance qu'ils n'auraient jamais pu saisir avant l'ère du numérique de s'afficher sur la toile. Cependant, ces nouvelles technologies ont également donné naissance au téléchargement illégal et à l'écoute gratuite en *streaming* sur Internet, ce qui a fait diminuer le taux de vente des albums, mais augmenter la consommation de musique. Le *publishing* reste alors une opportunité intéressante à saisir pour renflouer les caisses du label. Enfin, du côté des opportunités, nous pouvons considérer que le marché de niche que représente la musique indépendante en Belgique attire un public fidèle et respectueux des artistes.

Du côté des menaces, bien que non évoquées dans les interviews, nous pouvons tout de même avancer que les *majors* de l'industrie musicale représentent une menace en soi, car ce sont ces grandes maisons de disques qui dictent les lois du marché et *« dominent une vaste proportion de la production internationale* […] *les indépendants sont hors compétition en ce qui concerne les développements technologiques.* […] *Les majors contrôlent en effet l'ensemble des contacts avec les médias, l'accès aux lieux de vente et l'expertise de directeurs commerciaux. Sans filiales dans la publicité ni dans les grands magasins, un producteur indépendant est souvent pris dans le "nœud de la distribution", le contraignant à une position de demandeur dans un marché guidé par les majors. »* (Lebrun, 2006, pp. 35-36). Une menace au sein du monde de la musique indépendante en Belgique est la nouvelle politique de la radio publique Pure FM, qui oriente désormais sa programmation vers du *commercial* pour augmenter son chiffre d'audience. Il est donc plus difficile pour les *petits* groupes de faire passer leurs titres et donc de *se faire entendre* à travers les ondes radio belges. Une dernière menace planante potentielle est l'arrivée des e-labels, tels que Topspin, ou des artistes autonomes, qui ne passent plus forcément par un label *physique* pour sortir leurs albums ou par des plateformes de *crowdfunding*.

1.2. Modèle de Porter

Nous diagnostiquons à présent le microenvironnement de JauneOrange à travers les *5(+1) forces de la concurrence* (Johnson et al., 2011 ; Porter, 1979). Ce choix de modèle peut paraître étonnant étant donné qu'il s'agit d'une ASBL et que tous les interviewés ont spécifié que JauneOrange n'avait pas de concurrence à proprement parler. En effet, ils considèrent que sur

le marché, il existe justement une sorte d'entraide entre labels indépendants désireux de défendre leurs artistes respectifs. Cependant, force est de constater que de nombreuses forces concurrentielles génériques existent sur le marché de la musique indépendante en Belgique, comme détaillé ci-dessous.

1.2.1. Pouvoir de négociation des acheteurs

Comme vues dans la deuxième partie de ce mémoire, les alternatives proposées aux clients pour se procurer de la musique sont de plus en plus nombreuses. Cela engendre un pouvoir de négociation plus important chez le consommateur d'autant plus que, sur le marché de la musique, il peut obtenir gratuitement une copie conforme du produit/service en contournant aisément le processus d'achat légal.

De plus, une menace d'*intégration vers l'amont* existe depuis que le consommateur peut remplir le rôle distributeur à travers le P2P. Il n'y a pas lieu de parler de *coût de transfert* dans ce cas-ci, car il ne s'agit pas de biens ou services indifférenciés. L'achat de musique relève d'une appréciation hédonique : les acheteurs regardent en premier lieu à la musique et à l'artiste (et non au label) qui les produit et peuvent donc changer de *fournisseur* aisément (Johnson et al., 2011).

1.2.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le cas du label discographique est quelque peu particulier car les fournisseurs principaux ne sont autres que ses artistes. De fait, ceux-ci produisent leurs compositions et les *fournissent* par la suite à JauneOrange qui s'occupe alors de les défendre et de trouver des distributeurs pour les vendre en Europe. Les fournisseurs n'ont donc pas un pouvoir de négociation important vu que le label signe pour un contrat 50/50 avec tous ses groupes. Par contre, les distributeurs, eux, ont un grand pouvoir de négociation, d'autant plus que PIAS détient quasiment le monopole de la distribution de la musique indépendante en Belgique. La société MPO, pour Moulages plastiques de l'Ouest, peut également être considérée comme un fournisseur de JauneOrange, car c'est via cette entreprise que le label passe pour le pressage de ses CD et de ses vinyles. MPO détient aussi un grand pouvoir de négociation sur JauneOrange, les prix étant fixés par devis.

1.2.3. Menace des produits ou services substituables

Comme déjà expliqué avec le pouvoir de négociation des acheteurs, le marché de la musique est menacé par grands nombres de produits ou services substituables à la vente d'albums

physiques ou digitaux, qu'ils soient légaux ou non. Paradoxalement, ces services de substitution permettent également de développer plus facilement un artiste en augmentant sa visibilité sur la toile.

1.2.4. Menace des entrants potentiels

Bien que déjà existants mais pas vraiment répandus en Belgique, les e-labels peuvent être considérés comme des entrants potentiels. Ils proposent de produire virtuellement des groupes débutants. Les artistes autonomes représentent également un danger pour les labels indépendants car s'ils se répandent davantage. La place des labels peut être remise en question et ceux-ci jugés non nécessaires. Une vraie menace, qui pourrait se transformer en avantage par la suite, reste l'évolution de la technologie. En effet, elle pourrait encore faire apparaître de nouveaux moyens de consommer la musique, avant même que les labels indépendants n'aient eu le temps de s'adapter à la crise du disque.

1.2.5. Intensité concurrentielle

Contrairement aux cas des *majors*, il n'y a pas de réelle compétitivité sur le marché de la musique pour les labels indépendants. En effet, ceux-ci ne produisent pas le même genre d'artistes que les *majors* et ne visent d'ailleurs pas le même public. Il existe une entraide entre les labels indépendants francophones car leurs objectifs sont les mêmes. Ces derniers programment des artistes d'autres labels lors de leurs concerts ou festivals. De plus, les labels indépendants comme Play It Again, Sam (PIAS) aident à la distribution des labels indépendants moins importants. Nous pouvons donc affirmer que JauneOrange évolue sur un marché dont la concurrence directe est peu présente.

1.2.6. Rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont une place importante dans ce cas-ci, car c'est la Fédération Wallonie-Bruxelles qui fournit les subsides nécessaires à la survie du label, et la Région wallonne qui octroie les Aides à la Promotion de l'Emploi (APE) et les contrats intermittents pour les porteurs de projets. JauneOrange se doit donc de respecter ses engagements envers ces pouvoirs publics, notamment en accueillant en première partie de ses concerts des groupes musicaux issus de la Communauté française et en continuant de développer leurs activités culturelles, particulièrement dans la Province de Liège. Par ailleurs, peut-être un jour le domaine musical profitera-t-il aussi du *tax shelter*, *« incitant fiscal permettant à toute entreprise de bénéficier d'une exonération fiscale de 150 % du montant investi dans une production audiovisuelle »*

(Tax Shelter, 2015), au même titre que l'industrie cinématographique en Belgique et plus récemment aux *start-ups* qui se lancent dans des secteurs innovants et qui investissent dans le numérique (De Croo, 2015). Enfin, une autre espérance dans l'industrie de la musique indépendante serait que les productions soient assujetties à une taxe sur la valeur ajoutée (TVA) du même montant que les livres papier en Belgique, c'est-à-dire 6 % au lieu de 21 % (Lettres Numériques, 2012).

1.3. Diagnostic externe

Du point de vue du contexte externe, JauneOrange évolue sur un marché non concurrentiel mais qui pourtant n'offre pas beaucoup d'opportunités d'expansion en dehors de la Région wallonne. Son statut d'ASBL lui permet de toucher des subsides importants mais n'offre aucune opportunité de carrière, ce qui est problématique bien évidemment quant à la survie du label dans les années à venir. Des fonds supplémentaires doivent être dégagés pour poursuivre sur le chemin de la professionnalisation, ce qui n'est pas évident avec la chute des ventes et la faible visibilité due à la nouvelle politique de Pure FM. Cependant, il est possible d'utiliser les nouvelles technologies pour développer les artistes et monétiser la consommation de musique à travers d'autres domaines d'activités stratégiques (DAS). D'ailleurs, seuls le pouvoir de négociation des acheteurs et la menace des produits substituables posent réellement problème, JauneOrange étant bien positionné quant aux autres *forces* du marché.

2. Contexte interne

2.1. Forces et faiblesses

La première force de JauneOrange est la notoriété sur le marché belge de la musique indépendante des artistes du collectif, et par extension du label. Cela lui a permis d'être distribué par PIAS, le plus grand réseau belge de distribution de musique indépendante. De plus, grâce à son statut d'ASBL, JauneOrange reçoit des subsides de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui lui permettent de survivre sur ce marché en difficulté. Ces subsides lui sont accordés pour sa défense de la scène locale, que le label a pu maintenir avec une méthode DIY. Cette démarche est d'ailleurs une force du label car c'est à travers elle que les affinités humaines se sont créées autour de cette même passion pour la musique. Cet esprit d'équipe est renforcé par le collectif qui existe encore à l'heure actuelle en plus du label et qui permet aux groupes plus connus d'appuyer et de soutenir les nouveaux entrants, même si ces groupes ne font pas ou plus partie de ce label à taille humaine. Enfin, au fil des années, JauneOrange s'est constitué un bon réseau et bon nombre de ses groupes ont joué dans des salles de concert et festivals belges importants.

Il est important de noter que les rentrées d'argent se font surtout grâce à ses activités secondaires telles que le *booking*, c'est-à-dire en tant que tourneur de groupes non spécialement issus du collectif et également depuis 2010 grâce au Micro Festival.

Côté faiblesses, l'activité du label à proprement parler, autrement dit la vente d'albums pure et simple, ne rapporte plus beaucoup d'argent actuellement. En outre, ce qui est particulier chez ce label, c'est que l'une de ses plus grandes forces se trouve également être l'une de ses faiblesses. En effet, son statut d'ASBL ne lui permet pas de rémunérer ses employés à hauteur du travail fourni, étant donné qu'en dehors de la présidente qui travaille pour SMartBe, ASBL d'accompagnement et de gestion de projets créatifs, seul un membre de l'équipe est salarié. Les autres membres détiennent le *statut* d'artiste de par leur implication dans des groupes de musique, ainsi que des contrats intermittents pour les porteurs de projets tels que le Micro Festival (SmartBe, s.d.). Nous pouvons donc affirmer que bon nombre des activités de JauneOrange sont basées sur le bénévolat, ce qui est une conséquence de la démarche DIY qui comme nous l'avons expliqué est pourtant l'une des forces de JauneOrange. Ceci s'explique par les finances faibles de l'ASBL, qui maintient un équilibre quasi parfait entre ses dépenses et ses recettes. Par ailleurs, nous avons spécifié la notoriété du label comme étant l'une de ses forces. Cependant, il est à savoir qu'il est beaucoup plus difficile aux groupes de percer en Flandre, que ce soit pour une question de goût, mais surtout de promotion au niveau des subsides accordés par les Communautés française et flamande, comme vu précédemment dans les menaces et opportunités du marché de l'industrie musicale en Belgique. De plus, la variété des genres musicaux des groupes du collectif est faible puisque celui-ci se concentre uniquement sur le rock indépendant et ses dérivés. Enfin, d'un point de vue logistique, ce qui manque au label est une salle de concert dans laquelle faire jouer et ainsi promouvoir ses groupes, mais aussi pour organiser des concerts de groupes non issus du collectif tout au long de l'année. L'idée de s'approprier une salle commune avec d'autres labels indépendants liégeois a déjà été abordée, mais n'a pas encore pu être concrétisée. Pour l'instant, JauneOrange se contente donc de louer des clubs tels que le Mad Café, La Zone, etc. Par ailleurs, posséder son propre studio d'enregistrement pourrait également être une plus-value pour le label qui pourrait le proposer à ses artistes en vue d'enregistrer plus aisément leurs albums.

2.2. Modèle 7S de McKinsey

Ce mémoire ayant pour objectif de proposer des recommandations managériales au label JauneOrange au niveau des stratégies marketing, nous tenons compte qu'une notion de changement doit intervenir dans notre analyse. C'est pourquoi nous décidons d'utiliser le

modèle des 7S de Waterman, Peters et Phillips (1980) pour analyser le contexte interne de JauneOrange. Cet outil permet de mettre en évidence la diversité des leviers qui déterminent l'efficacité de l'organisation, ainsi que la complémentarité entre les variables, notamment entre les variables *hard* (*strategy*, *structure* et *systems*) et les variables *soft* (*style, staff, skills* et *shared values*).

2.2.1. Strategy (stratégie)

La mission première de JauneOrange est *« d'auto-promouvoir collectivement la scène musicale indépendante liégeoise alors émergente »* (Rapport moral, 2013, p. 1). Au début, la maintenance d'une page web pour annoncer les projets et les concerts des groupes membres suffisait. Par la suite, le collectif ayant obtenu son statut d'ASBL en 2004 commence à organiser des concerts pour animer le milieu culturel liégeois. L'idée de sortir des compilations reprenant les compositions des artistes du collectif émerge et fait naître l'envie de monter un label discographique afin d'encadrer les groupes et de sortir leurs albums. Toutefois, avant de signer un album, le label demande aux artistes de sortir un premier EP (*Extended Play*) ne comprenant que quelques titres musicaux. Cela permet au groupe d'obtenir un premier contact avec les programmateurs de concerts, et par conséquent avec le public. D'ailleurs, en réponse aux changements dans son environnement externe, JauneOrange s'est adapté au marché en créant également le DAS *booking* pour encadrer les tournées de ses artistes ou de groupes étrangers. En diversifiant ses DAS la maison de disques se base donc sur un *modèle à 360°*, stratégie expliquée dans la deuxième partie de ce mémoire. Ils décident de poursuivre sur cette même voie en organisant pour la première fois leur propre festival en 2010, le Micro Festival. L'édition a désormais lieu chaque année et sert de vitrine pour le label. Pour cet événement, JauneOrange joue sur la *différenciation* en proposant une affiche de groupes émergents et en axant sa philosophie sur les aspects démocratique, convivial et durable pour faire contre-pied aux grands festivals de musique belges. Les partenaires et mécènes du festival sont choisis sur base de ces critères, et sont sollicités par l'envoi d'un dossier de présentation du festival détaillant les formules tarifaires et les offres de visibilité qui en résultent (JauneOrange, 2015d).

Il est plus aisé de se référer à la Figure 8 pour comprendre davantage les stratégies de développement des groupes chez JauneOrange. À travers ces différentes étapes, JauneOrange se charge de la promotion, de l'encadrement, de la diffusion et du *booking* des artistes. Néanmoins, il revient aux groupes de réaliser leurs albums, après mise en contact avec des producteurs issus du collectif ou non et des studios d'enregistrement tel que le Studio 5 à Liège.

Les stratégies utilisées pour ses missions permettent au label de créer de la valeur sur le marché de la musique indépendante et définissent la structure organisationnelle que le label connaît actuellement.

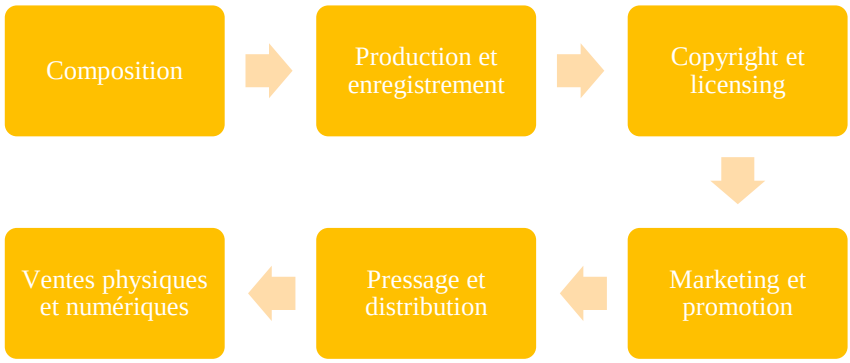


Figure 8. Chaîne de valeur de JauneOrange (adaptée de Bockstedt et al., 2006, p. 19)

2.2.2. Structure (structure)

La structure *divisionnelle* de JauneOrange n'est pas hiérarchisée et peut se présenter comme sur la Figure 9. En effet, les secteurs d'activité de l'organisation ne priment pas les uns sur les autres et il existe une interrelation entre chacune de ses activités.

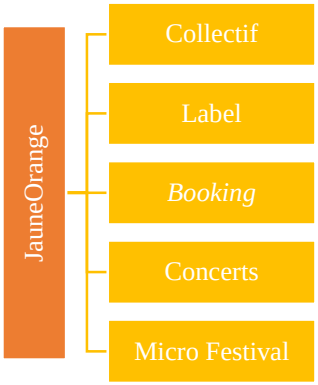


Figure 9. Structure divisionnelle de JauneOrange

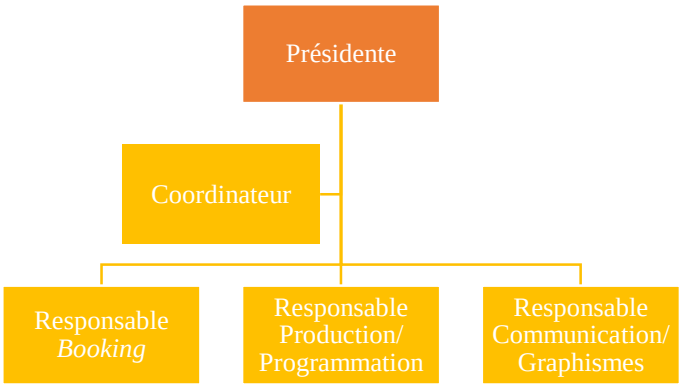


Figure 10. Structure fonctionnelle de JauneOrange

En dehors du conseil d'administration commun pour tout type d'ASBL, l'organigramme fonctionnel de JauneOrange se décompose comme sur la Figure 10 d'un point de vue professionnel.

La structure informelle de JauneOrange, quant à elle, n'est pas hiérarchisée, les acteurs de l'organisation travaillent tous sur un même pied d'égalité. Elle est de ce fait *centralisée* car, bien que les membres soient responsables d'un secteur en particulier, toutes les décisions se prennent avec l'accord de chacun (Johnson et al., 2011).

2.2.3. Systems (systèmes)

Afin de permettre le fonctionnement de l'organisation au jour le jour, JauneOrange a recours à différentes procédures qui impactent l'efficacité organisationnelle.

Les budgets alloués pour le développement des groupes doivent pouvoir maintenir l'équilibre entre les recettes et les dépenses du label. Pour ce faire, une comptabilité en partie double et analytique est tenue étant donné le volume des activités de JauneOrange et les avantages que ce type de gestion permet. Dans certains cas tels que l'organisation du Micro Festival, l'association fait appel à l'aide d'un comptable externe par manque de temps.

Au niveau des systèmes, JauneOrange ne dispose d'aucun progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP pour *Enterprise Resource Planning*) et préfère simplement utiliser le *cloud computing* comme système d'information via Google Drive et Dropbox. Concernant la communication, ce sont les logiciels de la société Adobe Systems qui sont couramment utilisés tels que Photoshop pour les graphismes, InDesign pour les brochures ou les affiches, Adobe Premiere Pro pour les montages vidéo, etc.

D'un point de vue plus promotionnel, ce sont les réseaux sociaux en ligne Facebook et Twitter qui permettent de tenir la *fanbase* au courant des dernières activités du label. Enfin, les compositions de ses artistes sont mises en vente sur le site de JauneOrange via le service de paiement en ligne PayPal et sont distribuées sur les plateformes de téléchargement légales iTunes, Bandcamp et Amazon et sur les plateformes de *streaming* en ligne YouTube, Spotify et Deezer et SoundCloud. La plupart des groupes possèdent également un site internet qu'ils tiennent eux-mêmes à jour. Quant à l'envoi des *newsletters*, JauneOrange utilise Splio Free, un outil de communication pour le marketing par e-mail.

À propos de la logistique, à ce niveau-ci du travail, nous nous contenterons de dire que JauneOrange sert d'intermédiaire entre la production de l'album et la distribution de celui-ci. Ceci sera vu plus en détail dans l'analyse marketing du label.

Finalement, une dernière procédure que nous pouvons aborder est la mise en place de réunions de travail pour discuter des choix et des décisions. Celles-ci sont tenues en interne dans un premier temps et ensuite avec les membres des groupes pour pouvoir mettre au point les stratégies de promotion ou la planification d'un nouvel album, à titre d'exemple.

2.2.4. Style (style de management)

Dans notre cas de figure, il est difficile de dissocier la variable *style* de la variable *staff* car malgré la ligne hiérarchique de l'organisation analysée dans la variable *structure* il y a une forte présence d'informalités au sein de l'équipe. En effet, comme expliqué dans la première partie de ce mémoire, JauneOrange était un collectif – donc un système *informel* – avant de devenir une maison de disques au système *formel* en 2006. Bien que les membres occupent une place déterminée dans l'association, il arrive souvent qu'ils interchangent leur rôle, ou du moins qu'ils se concertent quant aux décisions à prendre, même si celles-ci ne font pas partie de leur secteur d'activités ; on ne peut pas vraiment parler de *leadership*. Petit (1986) parle d'*adaptations primaires*. Dans notre cas, celles-ci sont favorisées par un environnement de travail en *open space*. Rappelons aussi que la présidente travaille désormais également pour SMartBe, société qui se situe dans le même bâtiment que JauneOrange à qui elle loue d'ailleurs ses bureaux. Nous pouvons parler d'une *alliance* officieuse.

Pour déterminer le style de management au sein de JauneOrange nous nous focaliserons tout de même sur les deux managers *formels* de l'équipe, c'est-à-dire la Présidente et le Coordinateur. Le test OCAI de Cameron et Quinn (2006) leur a été distribué afin de définir la culture organisationnelle qu'ils incarnent à travers le *Competing Values Framework* (CVF). D'après les résultats, tous deux semblent considérer JauneOrange comme un *clan*, c'est-à-dire une entreprise *familiale* focalisée principalement sur la collaboration en interne et la flexibilité de la structure organisationnelle. Dans ce type d'organisation, les priorités sont données à l'engagement, à la communication et à la solidarité, ce qui correspond tout à fait à l'esprit d'équipe de JauneOrange. En effet, nous pouvons parler de *dirigistes* ouverts, qui accordent de l'importance aux relations interpersonnelles et qui sont orientés *exploration* plutôt qu'*exploitation*. De plus, malgré les difficultés rencontrées sur le marché de l'industrie musicale actuel, les deux interviewés semblent continuer de vouloir voir évoluer JauneOrange dans cette culture dite de *clan*.

2.2.5. Staff (ressources humaines)

À travers cette culture de *clan*, la *line* (ligne hiérarchique) est finalement peu importante : le *staff* est impliqué de la même manière que la Présidente ou le Coordinateur dans les prises de décisions. La plupart du temps, le *staff* est recruté après avoir effectué un stage au sein de l'organisation. Les opportunités de carrière sont toutefois compliquées, car le label évolue sous le statut d'ASBL et seuls l'Aide à la Promotion de l'Emploi (APE), le statut d'artiste et les contrats intermittents permettent aux membres d'être rémunérés, le bénévolat occupant une place très importante dans le collectif. Quant au *recrutement* des groupes, plusieurs critères entrent en jeu. Être de la Province de Liège est un atout – mais n'est pas forcément obligatoire –, car il s'agit du développement de la scène locale. Ils sont donc choisis sur base d'affinités musicales.

Pour aller plus loin dans les valeurs, attitudes, motivations et comportements du *staff*, nous identifions les trois niveaux cognitifs dans la culture des organisations identifiés par Schein (1989). Les *artéfacts* sont très clairs et vont de pair avec la culture de l'entreprise : l'équipe travaille dans un environnement familial, dans un bureau en *open space*, sans code vestimentaire et avec un vrai esprit de camaraderie. Leurs *valeurs* sont les mêmes que le *leadership*, à savoir le développement local dans un esprit DIY. Enfin, les *hypothèses implicites* sont moins évidentes à première vue, mais l'autonomie, l'engagement et la communication sont clairement de mise.

Enfin, concernant le test OCAI distribué aux membres du *staff*, un seul membre s'est pris au jeu, les deux autres se sentant mal à l'aise à l'idée de remplir ce questionnaire jugé trop *brûlant*. Cela aurait pu être intéressant de récolter l'ensemble des avis, car selon le Responsable production/programmation, JauneOrange n'évolue pas dans une culture de *clan* comme avancé par la Présidente et le Coordinateur, mais plutôt dans une culture opposée qu'est celle de *marché* (voir Annexe 10, p. A86). Cette culture est présente dans les organisations orientées résultats, dont les employés sont compétitifs et se concentrent sur les objectifs, et dont les leaders sont à la fois travailleurs, producteurs et rivaux. Bien que l'importance de la réputation et du succès dans ce type d'entreprise puissent être alignés sur ce que JauneOrange souhaite pour ses artistes, il est tout de même étonnant pour un collectif ayant le statut d'ASBL que son style soit basé sur la compétition. En effet, il s'agit ici d'une culture abordée par les *majors*, pour qui le *leadership* de marché et la compétitivité des prix sont recherchés. Cependant, à la vue des résultats du test OCAI réalisé par le Responsable production/programmation, la culture dite *adhocratique* se trouve en deuxième position avec un score très proche de celui de la culture de *marché*. Cela

semble plus logique avec ce type d'organisation, qui évolue dans un environnement créatif et dynamique en prônant l'innovation, et dont la création de nouveaux produits ou services est vue comme un succès, tels la sortie d'un nouvel album ou le *booking* d'une nouvelle date de concert (Cameron & Quinn, 2006). On pourrait donc être amené à penser que le répondant souhaite un changement du moins culturel dans les années à venir, ce qui n'est apparemment pourtant pas le cas au vu de son score concernant la culture souhaitée, qui rejoint celui des leaders de JauneOrange prônant l'aspect familial du label.

2.2.6. Skills (savoir-faire)

Les *core* compétences clés de JauneOrange sont l'encadrement professionnel d'artistes, et le management de leur *tour booking*, autrement dit la gestion de la tournée de concerts suivant la sortie d'un album. Pour ce faire, des connaissances en comptabilité, gestion culturelle, et marketing des médias sociaux sont nécessaires, en plus de la connaissance des langues étrangères telles que l'Anglais et le Néerlandais et la maîtrise de *soft skills* interpersonnelles. Enfin, l'utilisation de logiciels graphiques est un atout indispensable pour gérer le secteur de la communication.

La force de JauneOrange sur ce marché est le réseau que le label s'est construit au fil des années grâce à la réputation du collectif, qui lui permet actuellement de manager les tournées d'artistes étrangers en Belgique.

2.2.7. Shared values (finalités et valeurs partagées)

La vision de JauneOrange repose sur le défrichage, le développement et la défense d'artistes locaux à travers une démarche DIY, mais professionnelle. Quant aux valeurs fondamentales de l'équipe, c'est la dimension locale qui prime, les affinités humaines et l'intérêt partagé autour d'une même passion pour la musique. C'est à travers le collectif que ces valeurs se font le plus ressentir. Le label s'occupe de son côté du développement des groupes qui consiste à sortir des disques d'artistes qui n'ont pas trouvé d'autres structures pour exister et de les défendre au mieux, de leur donner une chance car les membres de JauneOrange croient en eux. Le label est donc l'une des parties professionnelles du collectif, avec le *booking* et l'organisation de concerts et du festival, mais n'est pas une source de financement en soi.

Malgré les changements technologiques apparus sur le marché de l'industrie musicale, le paradigme organisationnel semble toujours en ligne avec toutes les variables détaillées ci-dessus, et les variables entre elles également. En effet, ces évolutions technologiques permettent

d'exposer plus facilement les groupes à travers les réseaux sociaux, et donc d'améliorer le développement d'artistes et de distribuer leurs compositions sur des plateformes *streaming*, toujours avec ce même esprit d'équipe.

2.3. Diagnostic interne

Du point de vue du contexte interne, les sept variables semblent parfaitement alignées si ce n'est au niveau de la culture perçue par l'un des membres qui souhaiterait que l'ambiance au sein du label soit davantage familiale. Le style de management rencontre la structure fonctionnelle du label et les stratégies mises en œuvre, ces dernières étant développées par des compétences et des systèmes adéquats. JauneOrange a diversifié ses DAS afin de contrer ce qui lui fait défaut, tout en respectant son paradigme organisationnel.

3. Diagnostic général

Bien que les contextes externe et interne semblent alignés *à l'intérieur*, ils ne sont pas en phase l'un avec l'autre. En effet, bien que la compétitivité soit faible entre labels indépendants, JauneOrange ne peut survivre sur ce marché en ne se concentrant que sur une orientation-produit, sans prendre de risques et tenter d'innover. De plus, le label n'exploite pas encore toutes les possibilités de monétisation de la consommation de musique, alors qu'un pôle *publishing* par exemple serait facilement intégrable à la structure et autres variables. Ensuite, le collectif semble fonctionner de l'intérieur, mais il n'est pas forcément perçu tel quel de l'extérieur. Enfin, JauneOrange semble préférer se détourner de la vente de disques pour s'occuper davantage des autres DAS qui rapportent plus. Le label attend que l'ancien modèle soit totalement réduit à néant, au lieu d'essayer d'accompagner l'évolution, et encore mieux, de l'anticiper.

Section 2. Analyse marketing du label JauneOrange

1. Marketing stratégique

Nous nous attardons à présent sur le positionnement marketing actuel de JauneOrange sur le marché de la musique en Belgique afin d'analyser si le marketing mis en œuvre est aligné sur sa situation stratégique. *« La mise en œuvre d'une stratégie de segmentation suppose au départ la définition de* la mission de l'entreprise*, c'est-à-dire son rôle et sa fonction dans une orientation-marché »* (Lambin & de Moerloose, 2012, p. 206). Cela ayant été fait dans la section précédente, nous déterminons donc désormais les Facteurs Clés de Succès (FCS) de JauneOrange. Ceux-ci peuvent être identifiés à partir de l'analyse des opportunités et des

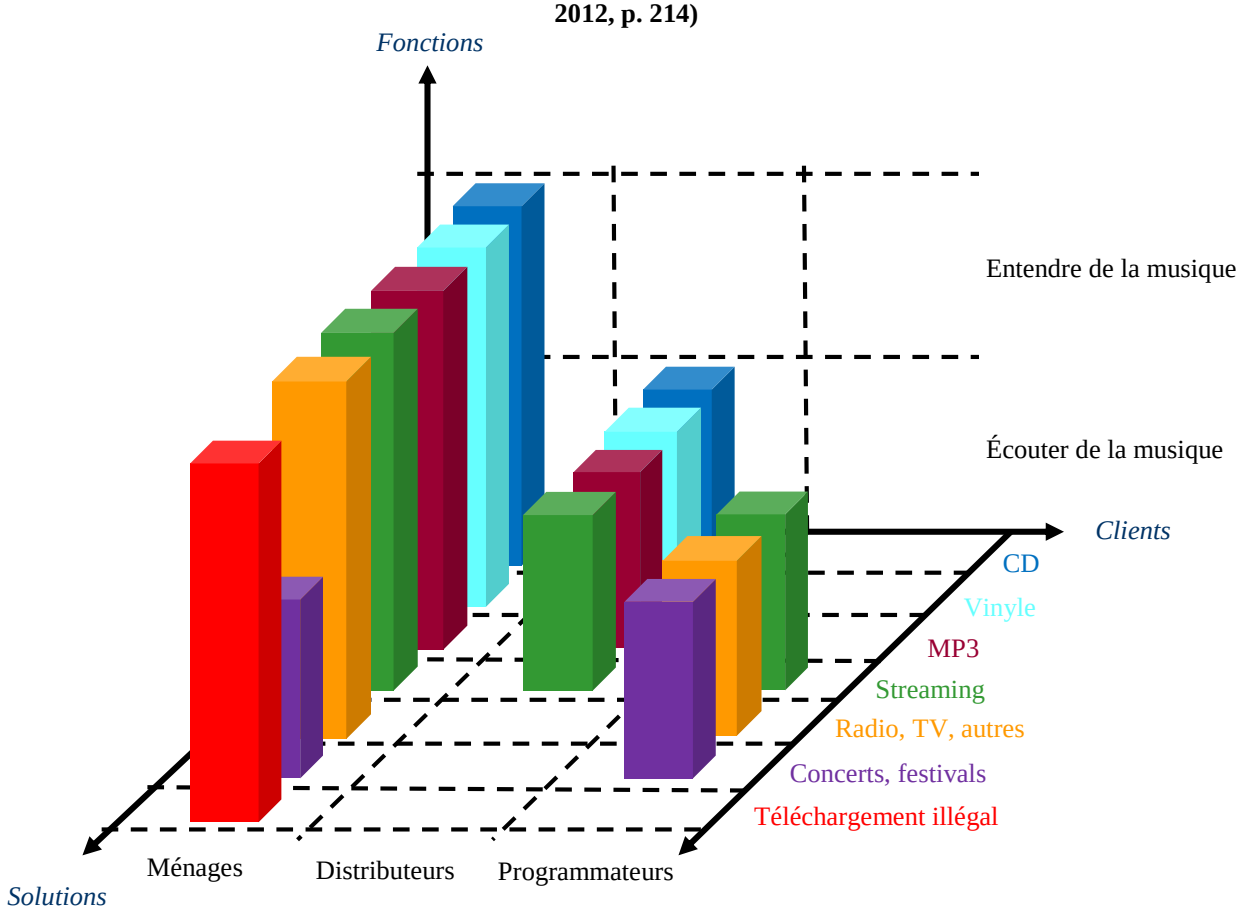
menaces du marché, ainsi que du modèle de Porter (Lambin & de Moerloose, 2012). Par ailleurs, avant d'analyser la démarche de segmentation, il est important de définir les produits/services offerts par JauneOrange vus comme un *ensemble de valeurs* (Lambin & de Moerloose, 2012). Les FCS et le panier d'attributs se trouvent en Annexe 31 (p. A182).

1.1. Segmentation

1.1.1. Macrosegmentation

Afin de subdiviser le marché de la musique indépendante en Belgique et de délimiter clairement le marché de JauneOrange nous effectuons une analyse de macrosegmentation. Pour la suite de ce mémoire, elle nous permettra de repérer s'il existe de vrais concurrents génériques au label, de diagnostiquer une potentielle dispersion d'activité, de découvrir des idées de développement et de lui choisir une stratégie de couverture (Lambin & de Moerloose, 2012).

Graphique 1. Macrosegmentation du marché de la musique indépendante (adaptée de Lambin & de Moerloose, 2012, p. 214)



Étant donné que JauneOrange se trouve sur un marché sans concurrence directe, ce sont les différentes alternatives pour écouter de la musique qui ressortent de cette macrosegmentation, représentant les concurrents génériques à la vente de CD (voir Graphique 1). Pour assouvir ses

besoins concernant la musique, le ménage peut utiliser toutes les solutions vues ci-dessus, que ce soit pour une écoute attentive ou pour créer une ambiance (les concerts ne répondant la plupart du temps qu'au besoin d'écouter de la musique). Concernant les distributeurs, ce sont surtout les albums physiques et numériques, ainsi que le *streaming* qui les intéressent. Enfin, les programmateurs se préoccupent plutôt de ce qui passe à la radio ou à la télévision, de la prestation scénique de l'artiste ou même du *streaming* pour les webradios.

1.1.2. Microsegmentation

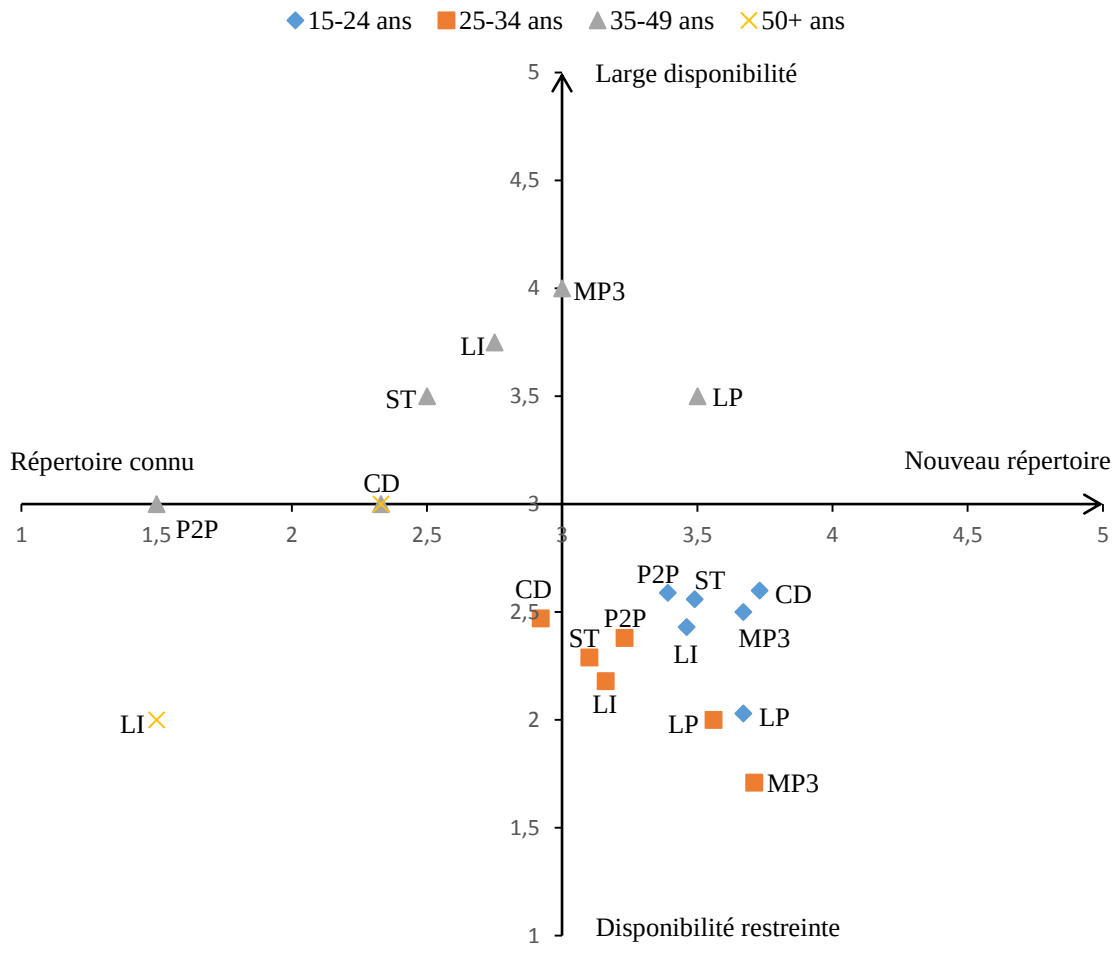
Bien que de manière générale, les groupes du collectif soient appréciés par les amateurs de pop et de rock, les groupes du label ne font pas tous de la musique du même style et touchent donc des segments différents. D'ailleurs, JauneOrange ne définit pas ses segments à partir de ses meilleurs attributs (par rapport à la concurrence), mais bien par rapport aux attributs des artistes (par rapport aux autres artistes du label). Actuellement, la segmentation effectuée par JauneOrange repose sur les styles de vie. Le label procède donc à une segmentation socioculturelle du marché sur base tout d'abord des goûts musicaux des consommateurs, mais aussi des activités, des intérêts, des opinions (Lambin & de Moerloose, 2012). Le but est de leur proposer des musiques qu'ils sont susceptibles d'apprécier, pas forcément de les faire acheter. En effet, JauneOrange ne segmente que les personnes qui apprécient la musique que le label propose des personnes qui ne l'apprécient pas. Ce sont PIAS et les autres distributeurs indépendants qui s'occupent d'atteindre un segment d'acheteurs dans les magasins physiques ou virtuels.

Nous réalisons à présent la carte de segmentation des consommateurs de musique. D'après les résultats de notre sondage, la segmentation des groupes du label JauneOrange peut se faire sur base des caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, profession), des styles de vie bien entendu (centres d'intérêt, goûts musicaux) et des avantages recherchés (buts recherchés). Nous optons pour une segmentation descriptive (selon l'âge) et socioculturelle (selon le mode d'écoute) des macrosegments mis en évidence. Nous décidons de ne pas segmenter davantage, car les autres segments ne répondent pas aux quatre conditions d'efficacité : la *réponse différenciée*, la *taille suffisante*, la *mesurabilité*, et l'*accessibilité* (Lambin & de Moerloose, 2012).

Le choix des axes est également déterminé à partir de nos résultats : la *disponibilité* (large ou restreinte) et la *découverte* (répertoire connu ou nouveau) sont deux attributs significatifs qui répondent aux conditions de différenciation. Il s'agit en effet de caractéristiques importantes

qui donnent de la valeur aux consommateurs et un sentiment d'unicité quant à la variable *découverte* en tout cas. D'ailleurs, même si la *disponibilité* est peut-être facilement imitable étant donné que les choix de distribution sont restreints, la *découverte* ne l'est pas grâce à la protection des droits d'auteur. Il est facile de communiquer à propos de la différenciation de ces attributs grâce aux nouvelles technologies. Les axes étant calqués sur les échelles de mesure du questionnaire, ils sont gradués de 1 à 5 (voir Graphique 2).

Graphique 2. Carte de segmentation des consommateurs de musique



* ST = streaming / LI = live

Les moins de trente-quatre ans semblent accorder de la valeur à la *découverte* et peu à la *disponibilité*, contrairement aux plus de trente-cinq ans. Ces derniers tiennent en effet compte de la *disponibilité* s'ils sont adeptes des vinyles, des MP3, du *streaming* et des concerts.

1.2. Ciblage et positionnement

À la différence des *majors* qui produisent les artistes répondant aux besoins des consommateurs, JauneOrange, en tant que label indépendant, préfère produire la musique qui plaît aux membres

du collectif en essayant de la faire découvrir au consommateur et de la lui faire apprécier. Dans ce cas de figure, JauneOrange développe une *orientation-produit* plutôt qu'une *orientation-marché*. Ce type d'organisation s'appuie sur l'hypothèse implicite qui stipule que *« l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur et que celui-ci partage cette conviction »* (Lambin & de Moerloose, 2008, p. 17). Pourtant, JauneOrange ne fait pas de marketing passif, la demande n'excédant certainement pas l'offre. Il est donc difficile dans une *orientation-produit* de cibler de manière efficace les segments, ce pour quoi JauneOrange a recours à un *ciblage indifférencié*. Quant au positionnement, le label ne tient pas compte de la segmentation et accepte les offres des distributeurs ou des programmateurs car il n'a guère le choix. JauneOrange essaye pourtant de choisir des artistes qui se différencient par l'image, ou plutôt par la musique qu'ils proposent, contrairement aux majors qui tentent d'imiter (Lambin & de Moerloose, 2012).

Ces stratégies de ciblage et de positionnement ne sont donc pas alignées (Lambin & de Moerloose, 2012). JauneOrange devrait peut-être tenter de procéder à une hypersegmentation du marché et recourir à un ciblage différencié partiel afin de mieux maîtriser sa stratégie de niche concernant les groupes plus rock du label.

2. Marketing opérationnel

Nous étudions à présent le *marketing mix* actuel déployé par JauneOrange selon la *méthode des 4P* dans le but de diagnostiquer s'il existe un gap entre le marketing stratégique du label et le marketing opérationnel. Bien que la musique soit dorénavant considérée comme un service, nous n'utilisons pas les *7P* tout simplement parce ce sont les intermédiaires (distributeurs, programmateurs) qui prennent en charge ces services.

2.1. Produit

2.1.1. Produits/services

Un catalogue de vingt-six albums et mini-albums de musique est sorti sur le label JauneOrange (JauneOrange, 2014e). Les dix groupes membres encore actifs sont : Dan San, Fastlane Candies, Gaëtan Streel, Leaf House, Pale Grey, Piano Club, The Experimental Tropic Blues Band (TETBB), The Feather, The K. et The Scrap Dealers. Ces albums sont disponibles sur sa boutique en ligne sous format physique (CD et LP) et numérique dématérialisé. Le style du collectif est défini comme *« du rock, de la pop, de l'indie, de l'électronique, du noise, du folk… et tout ce qu'il est possible d'imaginer comme combinaison entre ces combinaisons ! »*

(JauneOrange, 2015b). Ce catalogue représente le produit que vend le label, alors que la disponibilité des compositions de ses artistes sur les plateformes *streaming* Spotify, Deezer et YouTube est perçue comme le service offert aux consommateurs. Bien que les tournées soient définies comme étant la *promotion* d'un nouvel album, elles font tout de même partie des services du label, au même titre que les concerts organisés et le Micro Festival.

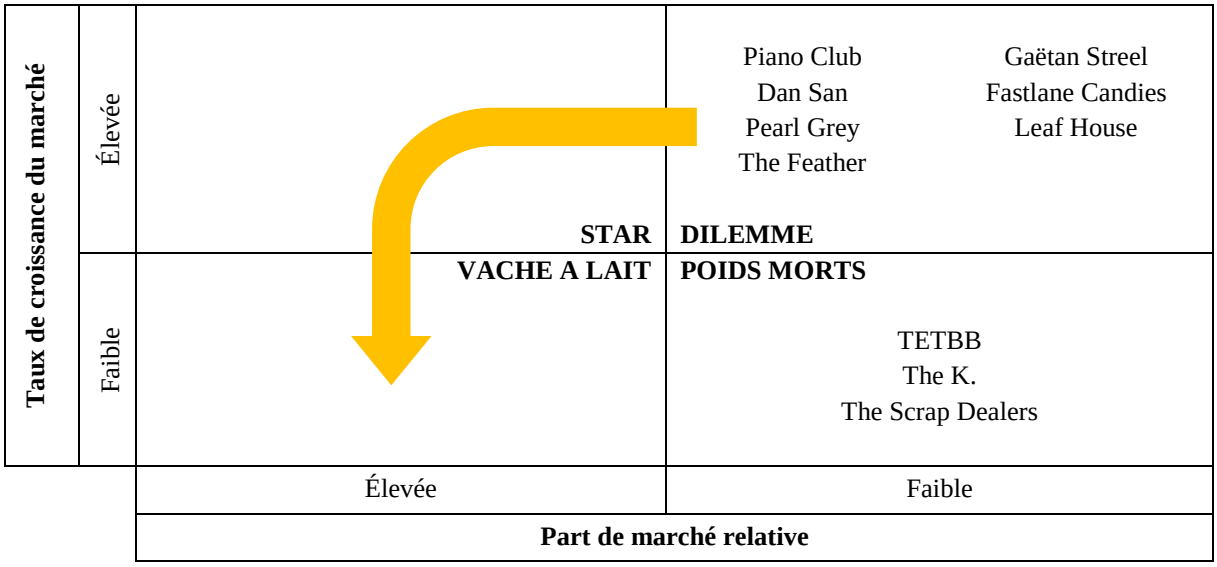


Figure 11. Matrice BCG des groupes du label JauneOrange (adaptée de Hutchison et al. 2009, p. 9 ; Johnson et al., 2011, p. 310)

À travers la matrice du Boston Consulting Group (BCG) nous pouvons tenter de classifier les *produits* et *services* offerts par JauneOrange par rapport à la part de marché détenue par le label et le taux de croissance du secteur musical en Belgique (voir Figure 11). Face aux *majors* et même au label indépendant PIAS, la part de marché de JauneOrange est relativement faible. C'est pourquoi les albums des groupes TETBB, The Scrap Dealers et The K. peuvent être considérés comme des *poids morts*, étant donné le faible taux de croissance du *rock dur* en Belgique. Nous pouvons donc expliquer le succès de TETBB par leur positionnement sur un marché de niche, ce que JauneOrange tente de développer davantage avec The Scrap Dealers et The K. Quant au marché de la musique *indie rock* et *indie pop*, il est en croissance et donc les albums des groupes tels que Piano Club, Dan San, Pearl Grey, The Feather, etc. se trouvent dans la catégorie *dilemme*. Ils demandent donc beaucoup d'argent pour être produits, mais ne génèrent pas beaucoup de revenus. L'objectif de JauneOrange est de développer une *locomotive* pour tirer le label vers le haut, en augmentant ainsi ses parts de marché tant que le marché est encore croissant (Hutchison et al., 2009 ; Johnson et al., 2011).

2.1.2. Nom de la marque

Nous analysons à présent le nom du label à partir des critères émis par Kotler et Keller (2012). Le nom *JauneOrange* est facilement mémorisable, attrayant, intemporel et juridiquement valable. Les conditions de signification et de transférabilité ne sont par contre pas vérifiées. Le nom n'est pas *cohérent* vu qu'il a simplement été choisi en référence à la couleur de la cuisine de l'un des membres fondateurs et il n'est pas *transférable* à d'autres marchés géographiques dû à son nom francophone difficilement prononçable par les anglophones. C'est pourquoi le nom du label est souvent abrégé par JO.

2.1.3. Logo et signature

L'isotype de JauneOrange représente une platine tourne-disque de couleur jaune et de forme ronde sur laquelle on peut apercevoir les initiales de JauneOrange, *JO* (voir Figure 12). Cet isotype n'est autre que la lettre « o » présente dans le logotype du label (voir Figure 13).

Figure 12. Isotype de JauneOrange

Figure 13. Logotype de JauneOrange

JauneOrange ne dispose d'aucune signature particulière sous forme de slogan, bien que la marque ait une fonction de positionnement (Lambin & de Moerloose, 2012).

2.2. Place

2.2.1. Distribution

JauneOrange emploie un système de distribution avec ou sans intermédiaire, comme il est possible de voir sur la Figure 14. Après avoir reçu les compositions finales et les *artworks* d'un groupe, JauneOrange signe un contrat avec la société MPO qui se charge de concevoir l'album finalisé en plusieurs exemplaires. Ensuite, JauneOrange se charge de distribuer ces exemplaires,

soit par circuit direct via son *e-shop* sur son site internet (*désintermédiation*) et livraison postale assurée par bpost, soit par circuit indirect court ; le label vend ces albums à travers un *système de distribution contractuelle* établi avec le label indépendant PIAS pour toute la Belgique et avec les sociétés de distribution de musique indépendante Modulor ou Believe pour l'Europe (France, Angleterre, Allemagne, Pays-Bas, etc.) et même le Japon (Hutchison et al., 2009 ; Lambin & de Moerloose, 2012). Ces distributeurs indépendants se chargent alors de placer les albums chez des détaillants tels que la Fnac, chez des disquaires de proximité ou chez Amazon. Dorénavant, les albums numériques sont également distribués sur des sites e-taillants tels qu'iTunes, Amazon, et même sur Spotify Deezer, Google Play et iCloud qui génèrent des revenus par rapport au nombre de *streams* écoutés par les consommateurs. Pour promouvoir ces albums, ils sont également mis en ligne sur SoundCloud, Bandcamp et YouTube, bien que ces plateformes ne rapportent pas d'argent à JauneOrange. En outre, le groupe peut également recourir à la distribution directe de son album, à travers le *merchandising* qui consiste à le vendre après un concert. Pour JauneOrange, c'est ce dernier système qui fonctionne le mieux quant à la vente d'albums physiques car l'appréciation de la prestation *live* engendre l'achat impulsif spontané.

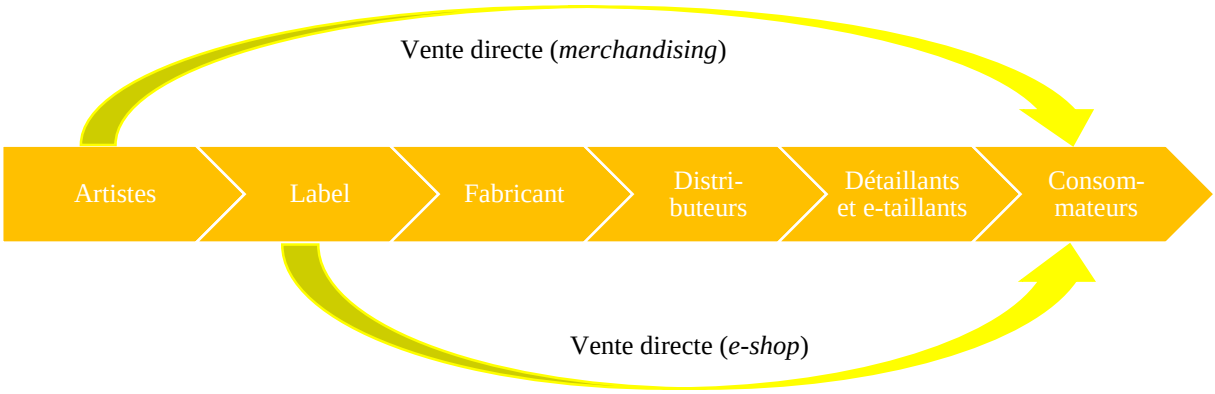


Figure 14. Schéma de distribution des produits/services de JauneOrange (adapté de Graham et al., 2004, p. 1096)

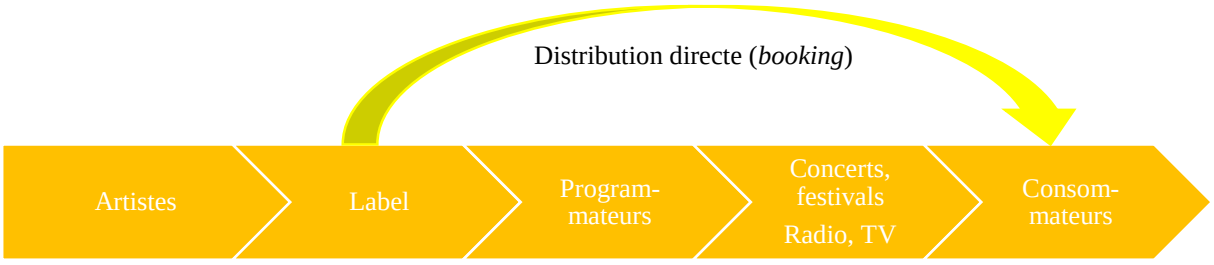


Figure 15. Schéma de distribution des services de JauneOrange (adapté de Graham et al., 2004, p. 1096)

Employant un *modèle à 360°*, c'est également JauneOrange qui se charge de contacter les programmateurs pour faire tourner ses artistes en club ou en festival, ainsi que les

programmateurs audiovisuels pour espérer un passage sur les ondes ou à la télévision. Bien entendu, à travers son DAS *booking*, JauneOrange se charge parfois de produire ses propres groupes sur scène, ainsi que des groupes étrangers, comme représenté sur la Figure 15.

2.2.2. Stratégie de couverture

La stratégie de couverture de JauneOrange prend la forme d'une distribution sélective, non pas pour réduire ses coûts de distribution ou pour obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs, mais bien parce que le choix d'un intermédiaire en Belgique est limité en nombre (Lambin & de Moerloose, 2012). PIAS, qui se trouve être le distributeur indépendant le plus important de Belgique, a accepté de s'occuper de la diffusion des groupes JauneOrange. Cependant, la couverture de marché n'est pas suffisante, surtout en Flandre. JauneOrange passe par d'autres intermédiaires pour le reste de l'Europe tels que Rough Trade ou Excelsior à l'époque, mais s'est tourné il y a quelque temps vers Modulor et Believe qui acceptent de distribuer tous les artistes du label, et pas seulement ceux dont le genre musical les intéresse.

2.3. Prix

De manière générale, le prix des albums CD JauneOrange récents est fixé à 12 €, les LP à 15 €, les mini-albums entre 5 et 8 euros sous format CD et 10 € sous format LP (JauneOrange, 2015e).

2.3.1. Prix externes

Les prix externes sont basés sur la *concurrence* et sur la demande. La stratégie de JauneOrange est de vendre les albums entre 10 et 15 € afin de se situer dans la même fourchette de prix que les autres albums vendus sur le marché (*competition-based pricing*) et que les consommateurs les achètent (*value-based pricing*) (Hutchison et al., 2009 ; Lambin & de Moerloose, 2012). Bien entendu, ces prix sont ceux disponibles sur l'*online shop* de JauneOrange via son site internet, les prix de vente en magasin physique ou en ligne pouvant varier car c'est le distributeur dans ce cas-là qui fixe les prix.

Concernant les prix des concerts des groupes JauneOrange, ceux-ci sont définis par les programmateurs : l'artiste reçoit un cachet défini à l'avance, et parfois un pourcentage lorsque le nombre de tickets vendus dépasse le seuil fixé entre le programmateur et le groupe. Le label quant à lui touche une marge *en dehors* de 15 % sur cette recette. Quant aux concerts qu'organise JauneOrange, les prix sont relativement bas : ils s'élèvent à 6 ou 8 € selon les groupes invités. Le but de ces concerts est de faire vivre la culture musicale à Liège en baissant les prix au maximum pour solliciter les gens à venir. Ces concerts ne rapportent pas d'argent

au label, qui rentre à peine dans ses frais lors de ces organisations. Cependant, bien que le Micro Festival se base également sur un *value-based pricing* dans l'optique de rester un événement démocratique, celui-ci est bénéficiaire en terme financier pour JauneOrange grâce au soutien de ses partenaires et mécènes et aux profits générés par la vente de nourriture et de boissons sur le site du festival. Le *pass 2 jours* est effectivement fixé à 15 € seulement, les journées du vendredi et samedi respectivement à 10 et 12 €.

2.3.2. Prix internes

Pour en revenir aux prix des albums, bien que ceux-ci soient fixés par rapport au marché, il est intéressant d'analyser les prix internes pour connaître le taux de marge net généré par ces ventes.

Le coût direct d'un album, autrement dit son prix limite, est nul pour le label. En effet, ce prix plancher n'inclut pas les frais d'enregistrement et de production des compositions, ceux-ci étant à charge des artistes. Le label ne tient pas compte des frais de promotion des albums dans le prix de vente et préfère toucher 50 % des bénéfices, l'autre moitié étant logiquement versée aux artistes. Néanmoins, JauneOrange seul s'occupe des frais de fabrication des albums, qui reviennent à plus ou moins 1500 € pour un pressage de 1000 exemplaires, c'est-à-dire environ 1,5 € l'unité. Ces frais de fabrication varient selon le support (CD ou LP) et le nombre d'exemplaires souhaité, mais aussi selon la qualité de la pochette, la présence d'un livret ou non, etc. De plus, JauneOrange se doit de verser des droits de reproduction mécanique (DRM) à la Société d'Auteurs Belge – Belgische Auteurs Maatschappij (SABAM, s.d.). Ceux-ci s'élèvent généralement à 8 % du montant HTVA du prix de vente de l'album, 85 % étant par la suite reversés aux artistes. Ces frais de fabrication et de DRM constituent les frais fixes car dans le budget marketing d'une maison de disques, ils sont considérés comme fixes et non plus variables comme le nombre d'unités est déterminé avant le pressage (Hutchison et al., 2009). Les prix sont calculés à partir des exemples de devis de la société MPO envers JauneOrange (voir Annexe 32, p. A185). Pour 1000 exemplaires CD, le presseur demande 1625 € et les droits de reproduction mécanique s'élèvent à 793,4 €. Le prix technique (voir Équation 3) d'un album de musique sous format CD sorti sur le label JauneOrange est donc d'environ 2,4 € (1).

$$Prix\ technique = co\hat{u}t\ direct + (frais\ fixes)/quantit\acute{e}s$$

Équation 3. Calcul du prix technique (Lambin & de Moerloose, 2012, p. 477)

$$Droits\ de\ reproduction\ mécanique = 0{,}08 \times (12 \times 1000)/1{,}21 = 793{,}4$$

$$(1)\ Prix\ technique = 0 + \frac{1625 + 793{,}4}{1000} = 2{,}4$$

Le prix cible d'un album étant de 12 € TVAC, le label touchant 50 % du bénéfice et les coûts directs étant supportés uniquement par le label, la marge nette réalisée est de 3,6 € par unité (2). Ce profit approximatif a été calculé dans le cas d'une distribution sans intermédiaire, lorsque le client achète l'album directement sur le site internet JauneOrange, la marge prélevée par PayPal et la livraison postale étant *en dehors*. Dans le cas d'un circuit de distribution indirect, il faut prendre en compte le pourcentage prélevé par les distributeurs supportés par les deux parties – l'artiste et le label – qui s'élève généralement à 25 % du prix de vente. Le bénéfice engendré par album revient dès lors à 2,1 € par unité (3).

$$(2)\ Marge\ nette\ (circuit\ direct) = 12/2 - 2{,}4 = 3{,}6$$

$$(3)\ Marge\ nette\ (circuit\ indirect) = (1 - 0{,}25)\ \times\ 12/2 - 2{,}4 = 2{,}1$$

Dans le premier cas, le seuil de rentabilité (voir Equation 4) est atteint à partir de la vente directe de 404 albums (4) ou de la vente indirecte de 538 albums (5), soit en moyenne quasi la moitié du nombre d'exemplaires pressés.

$$Seuil\ de\ rentabilité = frais\ fixes/(prix - coût\ direct)$$

Équation 4. Calcul du seuil de rentabilité en volume (Lambin & de Moerlosse, 2012, p. 478)

$$(4)\ Seuil\ de\ rentabilité\ (circuit\ direct) = \frac{1625 + 793{,}4}{\frac{12}{2}} = 403{,}1$$

$$(5)\ Seuil\ de\ rentabilité\ (circuit\ indirect) = \frac{1625 + 793{,}4}{(1 - 0{,}25) \times 12/2} = 537{,}4$$

Les frais de fabrication sont beaucoup plus élevés lorsqu'il s'agit de la production de vinyles (4712 € pour 1000 exemplaires dans notre cas). Le profit est donc encore plus faible et le seuil de rentabilité en volume plus élevé, bien que le prix de vente soit plus cher. Avec un prix technique de 5,7 € (6), les profits générés par la vente d'un vinyle sont de 1,8 € dans un circuit de type direct (7) et de seulement 0,23 € dans un circuit de type indirect (8). Le label doit dès lors vendre 761 vinyles avant d'atteindre son point neutre lors des ventes directes (9), et jusqu'à 1014 vinyles lorsque c'est un distributeur qui se charge des ventes (10). Ce dernier chiffre est

impossible étant donné qu'il s'agit d'un pressage de 1000 exemplaires, on comprend alors que les LP soient davantage vendus en *merchandising* pour éviter les frais de distribution. Cependant, il faut rappeler que 15 € est le prix de la boutique en ligne de JauneOrange et que le prix Fnac par exemple est donc revu à la hausse pour payer le distributeur et le détaillant.

$$Droits\ de\ reproduction\ mécanique = 0{,}08 \times \frac{15 \times 1000}{1{,}21} = 991{,}7$$

$$(6)\ Prix\ technique\ (LP) = 0 + \frac{4712 + 991{,}7}{1000} = 5{,}7$$

$$(7)\ Marge\ nette\ (LP\ en\ circuit\ direct) = 15/2 - 5{,}7 = 1{,}8$$

$$(8)\ \ Marge\ nette\ (LP\ en\ circuit\ indirect) = (1 - 0{,}25) \times 15/2 - 5{,}7 = -0{,}1$$

$$(9)\ Seuil\ de\ rentabilité\ (LP\ en\ circuit\ direct) = \frac{4712 + 991{,}7}{15/2} = 760{,}5$$

$$(10)\ Seuil\ de\ rentabilité\ (LP\ en\ circuit\ indirect) = \frac{4712 + 991{,}7}{(1 - 0{,}25) \times 15/2} = 1014$$

Quant à la vente d'albums numériques, les frais de fabrication sont techniquement nuls pour le label. Les droits de reproduction numériques par contre sont prélevés directement sur le prix de vente et non à l'avance. Le prix technique pour une vente de 1000 albums digitaux revient donc seulement à 0,7 € (11). Le prix de vente est généralement fixé à 9,99 € (ou 0,99 € la piste) sur les plateformes de téléchargement légales. Pour 1000 albums numériques vendus, ou 10 000 titres vendus séparément, cela engendre un revenu de 4,3 € pour un circuit de distribution sans intermédiaire (12), et de 3 € avec une commission de 25 % pour le distributeur (13). Les seuils de rentabilité avec et sans intermédiaire sont respectivement de 133 et 177 albums numériques dématérialisés (14 et 15).

$$Droits\ de\ reproduction\ numérique = 0{,}08 \times \frac{9{,}99 \times 1000}{1{,}21} = 660{,}5$$

$$(11)\ Prix\ technique\ (numérique) = 0 + \frac{660{,}5}{1000} = 0{,}7$$

$$(12)\ Marge\ nette\ (numérique\ en\ circuit\ direct) = 9{,}99/2 - 0{,}7 = 4{,}3$$

$$(13)\ Marge\ nette\ (numérique\ en\ circuit\ indirect) = (1 - 0{,}25) \times 9{,}99/2 - 0{,}7 = 3$$

$$(14)\ Seuil\ de\ rentabilité\ (numérique\ en\ circuit\ direct) = \frac{660{,}5}{9{,}99/2} = 132{,}2$$

$$(15)\ Seuil\ de\ rentabilité\ (numérique\ en\ circuit\ indirect) = \frac{660{,}5}{(1-0{,}25)\times 9{,}99/2}$$

$$= 176{,}3$$

Le profit semble plus élevé pour les ventes numériques que pour les ventes physiques. Cependant, ce sont les ventes physiques qui marchent encore le mieux en Belgique et le support a toujours son importance au niveau de la promotion.

Avec ces chiffres, on comprend aisément pourquoi le DAS *label* ne rapporte presque rien à JauneOrange car encore faut-il que les 1000 exemplaires soient écoulés. L'objectif à atteindre avec ce DAS, en tant qu'ASBL, est de rester en équilibre au niveau des dépenses et des recettes.

2.4. Promotion

Pour assurer le développement et la promotion de ses artistes, JauneOrange met en œuvre différentes stratégies. Cela va du simple affichage en rue au lobbying médiatique, en passant par l'exposition de l'actualité des groupes via les réseaux sociaux et le site internet remis au goût du jour. JauneOrange n'a pas de *copy strategy* ni de *media planning* spécifiques mais effectue tout de même deux types de stratégies marketing : d'une part une *push strategy* envers les distributeurs et les programmateurs et d'autre part une *pull strategy* envers les consommateurs (Hutchison et al., 2009).

2.4.1. Push strategy

Concernant la promotion envers le *commerce*, JauneOrange diffuse des *CD-promo* auprès de la presse spécialisée et des programmateurs en les tenant également informés des nouveautés par e-mail. C'est ce qui permettra aux groupes de passer sur les ondes radio ou télévisées, ainsi que de se produire sur scène en salle ou en festival. Cette dernière option reste la meilleure vitrine pour eux et la meilleure promotion des ventes pour leurs albums. D'ailleurs, lorsqu'il s'agit de nouveaux groupes, le label tente de les placer en première partie de concerts. Le label possède dont un dossier de présentation de chacun de ses groupes, reprenant sa biographie, sa discographie, ses meilleures dates, photos, etc. accompagnant le *CD-promo*. Une autre stratégie de communication consiste à demander aux groupes de sortir un clip vidéo accompagnant le *single* de leur nouvel album en passant par des réalisateurs indépendants ou des collectifs multimédia tels que La Film Fabrique, Digital Bal Musette, Sauvage Sauvage, etc. Ces clips sont ensuite rendus disponibles sur la toile et envoyés aux blogs musicaux qui affluent dans leur genre. Ces vidéos sont destinées avant tout aux consommateurs. Le passage à la radio reste également une opportunité de faire découvrir les nouvelles compositions. Cependant, il n'est

pas toujours facile d'être diffusé avec la nouvelle politique des chaînes radio en Belgique francophone. C'est pourquoi les groupes parfois se forcent à produire un titre plus adapté à la programmation des radios – plus *commercial* – dans l'espoir que les auditeurs se penchent ensuite sur le reste de l'album.

2.4.2. Pull strategy

Concernant donc la promotion envers le *consommateur*, ce sont les réseaux sociaux Facebook et Twitter qui permettent de tenir la *fanbase* au courant des dernières activités du label. À la date du 26 juillet 2015, 3162 personnes sont abonnées à la page officielle Facebook contre 4125 pour celle du Micro Festival sans compter les personnes qui *aiment* directement les pages Facebook des groupes du label. Le nombre d'abonnés à ces pages est d'ailleurs plus élevé pour la plupart. Le label a également 1897 *followers* sur Twitter (@Jaune_Orange). Aussi, les compositions de ses artistes sont distribuées sur les plateformes de *streaming* YouTube et Spotify et Deezer et sur la plateforme de distribution audio en ligne SoundCloud. Cela permet de faire écouter les albums avant l'achat et d'attirer le public en concert. La plupart des groupes possèdent également un site internet qu'ils tiennent eux-mêmes à jour ou un site Bandcamp. JauneOrange met régulièrement à jour l'actualité des groupes sur son site. Grâce à l'outil de référencement et d'analyse de sites WooRank, nous remarquons cependant que l'estimation du trafic est très faible. JauneOrange possède aussi une liste de diffusion à laquelle le label envoie des *newsletters* via Splio Free pour tenir au courant des nouveautés par e-mail. Parfois aussi des réductions saisonnières sont pratiquées sur les prix des albums sur sa boutique en ligne. Les concerts restent actuellement le contact privilégié du groupe envers son public, avec le passage à la radio ou à la télévision. JauneOrange organise à l'occasion une tournée *JeuneOrange* pour présenter les nouvelles recrues du collectif au public déjà conquis par les anciens membres.

3. Conclusion

Suite à l'analyse stratégique et marketing du label JauneOrange, il est possible de déceler certains *gaps* avec la théorie concernant l'évolution des *business models* et des stratégies marketing de l'industrie de la musique. Ceux-ci sont relevés dans le chapitre suivant. De plus, la segmentation actuelle est basée uniquement sur les styles de vie (les goûts musicaux) et le ciblage se fait de manière indifférenciée. Au niveau du marketing opérationnel, la *place* et le *prix* semblent difficiles à améliorer drastiquement, contrairement au *produit* qui ne rencontre pas forcément la proposition de valeur potentielle et la *promotion* qui pourrait davantage jouer

sur les aspects *communauté* et *relation de confiance*. Autrement dit, le *marketing mix* n'est pas adapté au potentiel du marketing stratégique.

Chapitre 2. Recommandations stratégiques et tactiques

Suite aux études exploratoire et quantitative menées et à l'analyse stratégique et marketing, les recommandations stratégiques et tactiques apportées au label JauneOrange sont détaillées à travers le Business Model Canvas de Osterwalder et Pigneur (2010). Celles-ci se veulent concrètes et réalistes et non seulement théoriques. Par ailleurs, en aucun cas notre intention n'est de recommander des modifications qui touchent à la culture même de l'entreprise.

Section 1. Structure

1. Activités clés

Concernant ses activités, le collectif JauneOrange semble avoir déjà réagi à l'évolution de l'environnement technologique en adaptant un *business model intégré* à travers l'élargissement de ses DAS (label, *booking*, concerts, festival) et le déploiement d'un *modèle à 360°* avec ses artistes.

Néanmoins, un DAS concernant le *publishing* pourrait être mis en œuvre, plutôt que de laisser d'autres structures se charger de l'édition de leurs groupes. En tant que *music publisher*, JauneOrange pourrait par le même biais assurer la promotion de ses groupes en plaçant leurs œuvres dans des spots publicitaires ou tout autre média audiovisuel. C'est déjà le cas par exemple du générique de l'émission télévisée *On n'est pas des pigeons*, qui reprend une composition du groupe Piano Club, et du jeu vidéo *Little Big Planet 2* sorti sur PlayStation 2, dans lequel on peut entendre une chanson de MLCD. L'étude quantitative que nous avons menée révèle que la majorité des consommateurs n'a pas connu les groupes du label via ce genre de média, ce qui pourrait signifier que la présence des groupes à la télévision ou à la radio est insuffisante (RH8d). Le *publishing* offre donc une bonne opportunité pour régler ce problème étant donné que la diffusion sur les ondes est plus difficile de nos jours (avec notamment la nouvelle politique de Pure FM).

Aussi, toujours selon les résultats de notre enquête, les consommateurs qui connaissent le collectif JauneOrange ne connaissent pas de manière significative ses activités autres que le label (RH10). Même si cela ne représente pas un réel problème pour les activités du *booking* (étant donné qu'il s'agit ici d'un DAS orienté B2B), les concerts JauneOrange et le Micro Festival en sont quant à eux impactés négativement. Les concerts organisés sur Liège sont

pourtant une belle vitrine pour le label et donc indirectement pour les artistes qui sortent leurs albums sur celui-ci. Il faudrait dès lors rendre significatif le lien entre ces activités en proposant par exemple aux groupes de partager ces événements sur les réseaux sociaux, même s'ils n'y participent pas, pour tenter d'élargir la communauté JauneOrange et non seulement les communautés propres à chaque groupe. Il en est de même concernant le Micro Festival, événement beaucoup plus médiatique que les concerts d'ailleurs. Il y a en effet plus d'abonnés à la page Facebook du Micro Festival qu'à celle de JauneOrange. Il faudrait dès lors inviter les gens à rejoindre les deux pages et communiquer avec eux d'une manière uniformisée. Les groupes devraient faire de même afin de donner la possibilité aux fans de connaître les autres artistes du collectif, de voir augmenter le trafic sur le site officiel JauneOrange et le nombre d'abonnés aux *newsletters*. Autrement dit, le collectif devrait s'*externaliser* au public et non juste rester une entraide interne comme ça semble être le cas pour le moment au vu des résultats récoltés empiriquement.

Dans ce sens, il est important de continuer à développer le concept des tournées JauneOrange et des *release parties*, car il ressort également du sondage qu'en règle générale les consommateurs qui connaissent le collectif JauneOrange ne connaissent pas forcément tous les groupes qui le composent (RH11).

2. Ressources clés

Dans un premier temps, au niveau des ressources humaines, il serait intéressant de désigner un membre de l'équipe comme *Community Manager*. Celui-ci serait chargé d'établir un lien plus fort entre le collectif et le label comme recommandé dans le point précédent, mais aussi de communiquer de manière plus directe et personnelle avec les fans. L'établissement d'un *media planning* est nécessaire pour chaque groupe et le *Community Manager* serait responsable des petites et grandes actions à effectuer suivant la sortie d'un nouvel album par exemple (Rogers, 2001). De la sorte, il serait peut-être plus facile de développer un groupe ou un artiste pour que celui-ci devienne la *locomotive* de JauneOrange, au même titre que Girls in Hawaii mais signé sur le label cette fois-ci.

Au niveau des ressources physiques, il serait intéressant d'acquérir certains logiciels – en *open source* pour limiter les frais – afin d'améliorer la mise en place de stratégies marketing et la gestion du label. Pour commencer, JauneOrange pourrait se référer aux données récoltées via Google Analytics pour approfondir la segmentation du marché à partir de leur site internet. Ce service permet de se renseigner sur les profils sociodémographiques des visiteurs et leurs

recherches (en fonction des pages qu'ils ont visitées, à quel moment de l'année, etc.). Un autre service intéressant est Google Alerts qui tient au courant et alerte le label lorsqu'un nouvel article dont le sujet repose sur un groupe du collectif est publié sur la toile. En ce sens, les services offerts par MailChimp semblent plus performants que Splio Free actuellement utilisé par le label pour envoyer les *newsletters*. En effet, il est possible d'identifier via MailChimp le profil des personnes qui ont ouvert l'e-mail, ainsi que celles qui ont cliqué sur les liens contenus dans celui (liens vers le site officiel du label, des artistes, des vidéos, etc.). Aussi, l'installation de l'*add-on* Mail Merge sur Thunderbird peut augmenter la rapidité d'envoi et la personnalisation des e-mails destinés aux programmateurs, aux critiques et aux blogueurs. Ceux-ci seront donc plus à même de répondre et de transférer l'information, ce qui ne semble pas être le cas actuellement (RH8c). De manière plus organisationnelle, JauneOrange pourrait faire appel au progiciel libre de gestion intégré Odoo. Sa version de base disponible en *open source* leur permettrait d'uniformiser numériquement les données de tous les groupes du label et améliorerait ainsi la gestion des opérations en général (ventes, stocks, comptabilité, marketing, etc.).

L'implémentation de ces ressources serait facilitée si la culture d'entreprise était perçue de la même façon par tous les membres de l'équipe. Ceux qui ont accepté de répondre au test OCAI semblent vouloir continuer d'évoluer dans une entreprise familiale (voir Annexe 10, p. A86). Or, il serait bénéfique pour le futur du label non pas de virer d'une culture de *clan* à une culture *adhocratique*, mais plutôt d'insérer quelques caractéristiques de cette dernière. La culture *adhocratique* se trouve d'ailleurs en deuxième position avec un score très proche de la culture principale souhaitée par le Coordinateur et le Responsable production/programmation. La flexibilité et la retenue étant deux valeurs déjà déployées par la culture de *clan*, il faudrait dès lors penser un peu plus d'un point de vue externe afin de différencier l'offre et créer de la valeur. Pour ce faire, il est nécessaire que JauneOrange promeuve encore davantage les initiatives et les libertés individuelles, mais surtout les prises de risques et l'innovation (Cameron & Quinn, 2006).

Une dernière ressource physique intéressante serait l'acquisition d'une salle faisant office de club et de studio d'enregistrement. Cette évolution ne saurait avoir lieu sans l'aide de partenaires. Cette problématique est développée dans le point suivant.

3. Partenaires clés

JauneOrange ne peut rêver d'un meilleur distributeur que PIAS en Belgique, d'autant plus que la disponibilité est un critère d'achat significatif pour les amateurs de CD (NRH3). La distribution à l'étranger était plus problématique à l'origine du label, mais la signature de contrats avec Modulor et Believe ont facilité les choses et reste la meilleure option actuelle. Il en est de même pour la société MPO qui s'occupe du pressage des disques. Il est important aussi que JauneOrange garde un bon contact avec la Fédération Wallonie-Bruxelles qui lui délivre des subsides à hauteur de 30 000 € par an avec un surplus de 10 000 € depuis cette année pour couvrir l'événement du Micro Festival.

Afin de trouver de nouveaux partenaires et mécènes ou de reconduire les contrats des éditions antérieures de ce festival, une adaptation des formules tarifaires et des offres de visibilité qui en résultent seraient à revoir. Tout d'abord, nous conseillons d'inclure ces formules dans le dossier du festival sous forme de tableau en les nommant pour plus de clarté aux yeux des sponsors potentiels (appelées *pico*, *nano*, *micro*, *macro* en référence au nom du festival) et d'ensuite appliquer la stratégie marketing du *ballotin de pralines* (Pleyers & Swaen, 2013). Cette technique consiste à proposer un *package* plus important, voire hors de prix (dans notre cas la *macro-formule* pour 4500 €) afin d'orienter les clients potentiels vers le *package* souhaité se trouvant juste en dessous (*micro* ; 3500 €) et non le moyen (*nano* ; 2500 €), le plus petit (*pico* ; 1500 €) étant jugé dérisoire. Ces formules étant destinées aux grandes et moyennes entreprises, elles peuvent être revues à la baisse pour les petites entreprises (JauneOrange, 2015d).

Concernant les concerts JauneOrange, il serait intéressant de monter un partenariat avec d'autres labels indépendants liégeois tels que Honest House ou des organisateurs événementiels tels que Les Barbantes pour acheter ensemble une salle, la transformer en club et la rentabiliser en proposant des activités musicales toutes les semaines. C'est un projet de longue date, mais il semble difficile à concrétiser à cause de l'offre restreinte sur le marché liégeois. Le label étant rattaché à sa ville, nous ne pouvons pas lui conseiller de faire ses recherches ailleurs, mais bien d'engager des réunions, de se fixer une *deadline* et de lancer une campagne de microfinancement (le *crowdfunding* n'est autre qu'un *partenariat* avec les fans dont nous parlerons plus en profondeur dans les sources de revenus). En attendant, pourquoi ne pas tenter un partenariat avec Festiv@Liège, qui détient désormais la nouvelle salle Reflektor à Liège, en tentant par exemple de placer les groupes du label JauneOrange en première partie des concerts ?

Enfin, il est apparu à travers notre étude quantitative que le lien entre la variable *répertoire local* et l'appréciation des artistes JauneOrange n'est pas significative, du moins entre les régions et les provinces de Belgique (RH12). Les barrières pour pénétrer le marché flamand ne seraient donc pas liées à l'appartenance des groupes à la Région wallonne et le problème aurait uniquement lien aux subsides octroyés par les Communautés respectives. Pour contrer cette situation, il serait peut-être judicieux de tenter un partenariat avec un label indépendant flamand, lui proposant de faire assurer les premières parties des concerts JauneOrange par ses groupes, et inversement.

Section 2. Proposition de valeur

1. Offre

Les facteurs techniques et individuels priment sur notre intention d'acheter (NRH3). Un facteur qui doit être pris en compte lors du pressage d'un CD est le nombre de pistes, mais il est difficile de dépasser la dizaine de morceaux sur un CD-ROM. Presser un double CD coûte évidemment beaucoup plus cher au groupe et au label. Ajouter alors des interludes musicaux de quelques secondes pourrait donner l'impression que l'album est plus long, mais cette technique n'est pas à appliquer si le groupe n'en ressent pas l'envie artistique. Une autre méthode beaucoup plus morale pourrait être d'inclure dans ces CD un code permettant de télécharger gratuitement des *samples* de chansons exclusives sous format MP3 (et non disponibles sur Spotify ou SoundCloud). Sinon, le désir de détention du CD est aussi susceptible d'influencer significativement la décision d'achat, chose dans laquelle le label ne peut intervenir. Quant à la vente de vinyles, un nombre important de chansons a même un effet négatif sur la décision d'achat cette fois-ci – la qualité primant sans doute sur la quantité – et ce sont la qualité du son et le *design* de la pochette qui priment alors. Il est donc indispensable de se concentrer sur la *remasterisation* du son pour un pressage LP ainsi que sur l'*artwork* qui doit donner l'envie au consommateur de placer le vinyle acheté dans sa *collection*. À propos de l'achat de titres MP3 à présent, les critères les plus importants à satisfaire sont le prix et la possibilité de faire des découvertes musicales. De plus, les personnes qui achètent des MP3 semblent assez logiquement n'accorder aucune importance au *design* de l'album. Il n'y a pas grand-chose que JauneOrange puisse faire à ce niveau, si ce n'est d'adapter les prix (développé plus loin dans cette section) et accentuer le lien entre les groupes du label du même style afin de faire découvrir davantage de musiques qui sont susceptibles d'être appréciées par l'intéressé. JauneOrange a déjà pour habitude de sortir des compilations reprenant les meilleures chansons des groupes du collectif, mais à l'heure actuelle nous pensons qu'il serait plus judicieux de se concentrer

davantage sur les *playlists*. Une autre alternative serait qu'à l'achat d'un album numérique entier, JauneOrange offre le *sample* d'une chanson phare d'un autre groupe du label. Pour en venir aux pirates finalement, ceux-ci seront peut-être poussés à l'achat par souci éthique et si le prix d'accès à leur musique hors-ligne leur convient ou si l'album leur a été recommandé par un proche. Toutefois, l'achat d'un album entier les rebute si seules certaines pistes les intéressent. C'est pourquoi il serait sans doute recommandé à un label de penser davantage en termes de chanson plutôt qu'album pour améliorer la flexibilité du produit. Or l'album reste le produit d'appel pour la vente de places de concerts. En effet, alors que dans un *business model* traditionnel l'artiste se produisait sur scène pour promouvoir la vente de son album, il faut dorénavant penser l'inverse : c'est l'album qui sert de promotion aux concerts.

Évidemment, la proposition de valeur relève aussi du domaine de l'hédonisme. Notre enquête a de fait confirmé les résultats de Ouellet (2007) qui stipulent que les consommateurs voudront réécouter une musique ou du moins l'acquérir (sans l'acheter) si la réaction hédonique envers cette musique est positive (NRH1). En ce sens, il serait important de savoir ce qu'écoute le consommateur et ce qu'il apprécie afin de se calquer sur ses besoins. Or, le but de JauneOrange comme tout label indépendant est de faire connaître et apprécier sa musique, et non de s'adapter aux goûts du marché et développer des artistes *mainstream*, ce qui reste plutôt du ressort des *majors* de l'industrie musicale. Il serait toutefois intéressant d'élargir la vision artistique du label et de produire par exemple un groupe apprécié par les membres JauneOrange mais n'appartenant pas forcément au répertoire pop ou rock. Les investissements pour dénicher un groupe reposent principalement sur l'intuition et l'instinct, ce qui peut être comparé à l'imprévisibilité dans le monde de la finance. Selon la *théorie du portefeuille*, investir dans différents marchés et produits réduit le risque encouru, la valeur ajoutée de ces différents investissements ayant alors plus de chance d'atteindre un certain degré de stabilité. Il suffit alors de transposer le concept à l'industrie de la musique, en remplaçant le portefeuille d'actions par le catalogue d'artistes (Wikström, 2009). Autrement dit, plus la gamme de groupes JauneOrange sera diversifiée, plus il sera probable de tomber sur une *locomotive*.

Une stratégie de *customisation* pourrait également être mise en œuvre pour orienter les productions JauneOrange davantage vers le marché, tout en respectant les envies artistiques du groupe. Pour ce faire, celui-ci pourrait mettre en ligne les maquettes de toutes ses nouvelles chansons et faire appel aux fans pour choisir lesquelles inclure sur l'album. En cas d'hésitation concernant une chanson, il peut aussi demander conseil directement aux fans via les réseaux sociaux, car ce sont eux qui achèteront le produit fini. Le groupe pourrait aussi proposer

plusieurs *artworks* et demander l'avis des fans pour choisir leur préféré. En échange de leurs services, les fans verraient leur nom crédité sur l'album. La participation de la communauté basée sur la *customisation* et la *co-création* créera de la valeur ajoutée à l'album et il sera dès lors plus probable qu'ils achètent l'album et suivent le groupe de plus près (Drengner et al., 2012 ; Rogers, 2011).

Par ailleurs, les prix peuvent être également *customisés*. Le label pourrait faire une expérience et laisser le libre choix au consommateur de fixer le prix comme préconisé par Regner (2015). En effet, *« la structure des prix devrait être plus flexible pour les musiques inconnues »* (Bhattacharje, et al., 2003, p. 110 ; traduit librement de l'anglais). Il faudrait bien entendu fixer un prix minimum afin de ne pas être déficitaire (par exemple 6 € étant donné que le prix technique d'un CD vaut environ 2,4 € avec une marge bénéficiaire de 3,6 € en circuit direct), un prix recommandé (12 € tel qu'actuellement) et un prix maximum (24 € pour inciter les consommateurs à dépasser le prix recommandé). Cette fourchette de prix semble cohérente et efficace, car 94,2 % de l'échantillon analysé sont prêts à payer entre 10 € et plus de 20 € pour l'acquisition d'un CD, 85,3 % pour un LP et 90 % pour un album numérique (voir Annexe 33, p. A187). Évidemment, ce chiffre descend à 77,1 % pour les pirates et 80,6 % pour les *streamers*, mais atteint tout de même respectivement les 95,2 % et 96,1 % à partir de 5 €. Cette *customisation* permet à chacun de dépenser selon ses moyens, et améliorera la relation de confiance entre l'artiste et ses fans. Bien entendu, pour que cette expérience soit efficace, il est très important d'avoir préalablement établi une relation suffisante, car cette stratégie repose sur la *réciprocité* (Regner, 2015). Il est possible d'adapter cette stratégie aux vinyles, en ajustant la fourchette à leurs prix techniques et à la marge bénéficiaire.

Au niveau de la flexibilité de l'offre, les bonus présents sur l'album et les éditions limitées ne semblent pas significativement influencer la décision d'achat des consommateurs contrairement à ce que Masnick (2009) avance. Par contre, offrir des places de concert ou du moins offrir la chance d'en gagner suite à l'achat d'un album peut très certainement ajouter de la valeur à l'objet. Aussi, des *bundling* pour l'achat de plusieurs albums du même groupe devraient être disponibles d'autant plus que les nouveaux albums bénéficient d'une importante *retombée vers l'aval* grâce à l'album précédent (Hendricks & Sorensen, 2009). Bien entendu, diverses stratégies marketing sont encore à envisager pour créer de la valeur et renforcer davantage les liens entre les groupes du collectif, en enregistrant des *covers* des autres artistes JauneOrange, en réunissant la majorité des musiciens du collectif et en reprenant une de ses chansons phares,

en faisant appel au *street marketing*, en organisant des *concerts sauvages* dans la ville de Liège ou ailleurs, etc.

Section 3. Clients

1. Segments clients

Le *ciblage indifférencié* actuellement réalisé par JauneOrange ne convient pas au marché de la musique qui connaît une demande très hétérogène (Zhu & MacQuarrie, 2003). Il faudrait en effet songer à se baser sur un *ciblage différencié partiel* afin de se concentrer sur les segments dont le genre musical proposé est apprécié, quitte à perdre le bénéfice d'économies d'échelles de toute façon peu présent chez JauneOrange (Lambin & de Moerloose, 2012). Bien qu'il soit difficile de cibler pour chaque groupe du label un segment spécifique mis en évidence sur la carte de segmentation (voir Graphique 2 dans le Chapitre 1 de cette partie), JauneOrange peut utiliser l'hypersegmentation que nous avons réalisée lors de l'étude quantitative et dont un récapitulatif est disponible dans le Tableau 8. Cette hypersegmentation permet au label de savoir comment atteindre les consommateurs en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques (NRH4) et socioculturelles (NRH5), comment communiquer avec eux (NRH6) et comment les convertir en acheteurs à partir de la segmentation par avantages recherchés (NRH7).

Par exemple, il serait intéressant que JauneOrange positionne les groupes Fastlane Candies et Leaf House de façon à cibler davantage les consommateurs de 15-24 ans. De la sorte, les 25-34 ans seraient également atteints compte tenu de leur proximité sur notre carte de segmentation (voir Graphique 2). La catégorie des 15-34 ans semble plus encline à acheter de la musique si cette action leur permet de découvrir un nouveau répertoire (à l'exception des 25-34 ans adeptes des CD qui préfèrent acheter des répertoires connus). La disponibilité ne semble être un atout pour cette catégorie d'âges, qui trouvera sans doute facilement ce qu'elle cherche sur Internet, contrairement aux plus de 35 ans. Pour ces derniers, il est important d'exposer les anciens albums, car il semble qu'ils achètent plus volontiers si le répertoire leur est déjà familier (à l'exception des adeptes des LP et des MP3 qui préfèrent acheter de nouvelles musiques).

Pour convertir les consommateurs en acheteurs, il peut-être intéressant de s'attarder quelque peu sur les fans de Leaf House, TETBB, The Feather et The K. et The Scrap Dealers qui appartiennent de manière significative à la catégorie des *explorers* (NRH7). Molteni et Ordanini (2003) recommandent pour ce faire d'établir un lien entre les stratégies hors-ligne et en ligne afin de fournir des services d'information plus efficaces. Les *explorers* sont de ce fait enclins à

payer pour télécharger. Bien entendu, d'autres stratégies peuvent être mises en place suite à cette hypersegmentation, North et Oishi (2006) arguent par exemple qu'il faut cibler les amateurs de rock durant les concerts et que l'effet du besoin de réexpérience sur le comportement d'achat est plus important chez la femme, ce qu'il faut donc prendre en compte pour la plupart des groupes JauneOrange.

Tableau 8. Segmentation des fans des groupes JauneOrange

	Caractéristiques sociodémographiques		**Caractéristiques socioculturelles**		**Avantages recherchés**
Groupes	Sexe et âge	Profession	Centres d'intérêt	Goûts musicaux	Buts recherchés
Dan San	Femmes	Ouvriers Employés	Théâtre Lecture Informatique (-) Soirées Visites Cuisine	Variété française Pop Folk Metal (-)	/
Fastlane Candies	15-24 ans	Étudiants	Cinéma Soirées Écriture	Pop Rock Folk Jazz/Blues	/
Gaëtan Streel	Femmes	Ouvriers Employés	Soirées	Variété française Pop Folk Metal (-)	/
Leaf House	15-24 ans	/	Sport Cinéma Théâtre Lecture Visites	Rock Folk Jazz/Blues	Explorers
Pale Grey	Femmes	/	Sport Musique Théâtre Soirées Écriture	Pop Dance/Electro Rock Folk Musiques du monde	/
Piano Club	/	/	Soirées Visites	Dance/Electro	/
TETBB	Hommes	/	Musique Danse (-) Collection	Variété française (-) Rock Folk Jazz/Blues Metal	Explorers
The Feather	Femmes	/	Théâtre Informatique (-) Visites Jardinage	Variété française Pop	Explorers

The K.	Hommes	/	Musique Informatique	Variété française (-) Pop (-) Dance/Electro (-) Rock Jazz/Blues Metal	Explorers
The Scrap Dealers	Hommes	/	Musique	Variété française (-) Rock Folk Jazz/Blues Metal	Explorers
Groupes du collectif JO	Femmes	Ouvriers Employés Étudiants	Théâtre Peinture, sculpture Lecture Informatique (-) Scoutisme Soirées Visites	Pop Rock Folk Hip-Hop/R&B	Ambiance Interaction sociale Se détendre

(-) = effet négatif

2. Canaux de distribution

Les réseaux sociaux et les *newsletters* semblent être les médias internet les plus efficaces dans le cas de JauneOrange (NRH8a). Le *Community Manager* désigné précédemment aurait donc ici plutôt comme tâche de permettre aux fans d'évaluer plus facilement les artistes JauneOrange en améliorant la distribution et la visibilité des clips vidéo diffusés sur YouTube, des compositions sur Spotify et SoundCloud, ainsi que la mise à jour des données des sites Songkick et Last.fm (RH8b). De fait, les consommateurs doivent être mieux exposés aux nouvelles musiques pour mieux se familiariser avec elles, ce qui potentiellement augmentera leur intention d'achat (Bhattacharjee et al., 2003). À propos des clips, il pourrait être opportun pour JauneOrange de placer son logo en tout début de vidéo, et non à la fin comme c'est le cas pour le moment. Le consommateur pourrait ne pas regarder la vidéo jusqu'au bout et ne serait donc pas au courant du label qui produit l'artiste. Il a d'ailleurs été prouvé empiriquement que l'effet *forward* était supérieur à l'effet *backward* : il est donc préférable de placer le *stimulus conditionné* (SC) qu'est le logotype avant le *stimulus affectif* (SA) qu'est la vidéo musicale dans notre cas (Stuart, Shimp & Engle, 1987).

Sans grande surprise concernant l'achat à proprement parler, quand on se réfère de nouveau aux données récoltées empiriquement, les amateurs de CD semblent préférer significativement

les grandes chaînes de type Fnac ou Media Markt, les amateurs de vinyles eux feront plutôt confiance aux disquaires de proximité et les acheteurs de morceaux MP3 n'ont pas d'autre choix que de les acheter sur Internet (voir Annexe 34, p. A190). Bien entendu, le *merchandising* est à prendre en compte, étant donné que la bonne évaluation d'un concert peut activer le besoin du consommateur d'acheter l'album du groupe venant de se produire (Hendricks & Sorensen, 2009). Par ailleurs, il se trouve que pour les ventes de CD, la disponibilité est un facteur significatif de la décision d'achat. Il est donc primordial que ceux-ci soient présents dans le plus d'enseignes possible, ce qui est principalement géré par PIAS et les autres distributeurs liés à JauneOrange. Quant à l'achat de titres MP3, c'est le plaisir qui joue un rôle significatif, ce que le label ne peut à vrai dire pas vraiment contrôler directement, tout comme l'habitude du processus d'achat (qui est également significative pour les deux formats de ventes précédents). Quant à ceux qui téléchargent illégalement, l'accessibilité hors-ligne de leur musique est un critère significatif d'achat, seulement si cet achat ne les écarte pas de leurs habitudes (NRH3).

Concernant la livraison, JauneOrange peut continuer d'envoyer les CD et les LP via bpost lorsque l'adresse se trouve en Belgique, mais devrait peut-être se diriger vers un autre service tel que Mondial Relay ou Kiala lorsqu'il s'agit de livraisons internationales au vu des conditions tarifaires indiquées sur leur site internet (Bpost, 2015 ; Kiala, 2015 ; Mondial Relay, 2015). Les prix de livraison indiqués sur le site web de JauneOrange pourraient ainsi être revus à la baisse. Néanmoins, il faut prendre en compte qu'avec ce genre de services, la livraison n'est pas effectuée à domicile mais dans un point relais, ce qui risque de diminuer la satisfaction du client. D'ailleurs, pourquoi ne pas proposer aux artistes de livrer personnellement leurs albums de temps à autre à domicile, lorsque l'acheteur habite dans la région ?

Le service client est très important. Offrir un bonus inattendu permet d'améliorer l'expérience d'achat (Rogers, 2011). Une pratique qui ne demande aucun investissement (ni en temps ni en argent) serait simplement de glisser dans le colis un message de remerciement signé si possible par les artistes, un papier indiquant les pages web des autres membres du label pour assurer leur promotion et accentuer l'aspect collectif, des autocollants et des photos, d'anciens CD invendus, voire même une place pour l'un des prochains concerts du groupe ou un concert JauneOrange.

3. Relation clients

La relation client est particulièrement importante dans le cas de l'industrie musicale, car bien que ce soit la réponse hédonique envers la musique qui va donner l'envie de la réécouter et de

l'acquérir, c'est finalement la réponse hédonique envers l'artiste et le label qui va pousser le consommateur à acheter (Ouellet, 2007). Notre étude quantitative nous révèle que les amateurs de CD seront plus influencés par la relation avec l'artiste, alors que les amateurs de LP seront plutôt influencés par la relation avec le label produisant l'artiste (NRH2). Il est donc primordial d'instaurer une relation de confiance avec les fans et de rendre disponible le répertoire musical des groupes en insistant particulièrement sur le capital sympathie pour les amateurs de vinyles. Par ailleurs, alors que le répertoire local ne semble pas être significatif au moment de l'achat, les amateurs de vinyles sont tout de même plus sensibles s'ils peuvent s'identifier à l'artiste. Il faut également noter que lorsque la confiance est établie entre un pirate et un artiste venant du même pays que lui, alors la probabilité qu'il achète l'album ne sera peut-être pas plus grande, mais la probabilité qu'il le télécharge illégalement sera plus faible.

Pour développer cette confiance, il faut tout d'abord développer une communauté de fans. En effet, le contrôle et le partage d'une musique appréciée impactent significativement et positivement l'intention d'achat (NRH2). Il est donc demandé aux artistes de communiquer avec leurs fans, et non de vendre. Les sujets ne doivent pas forcément être cantonnés à la musique. Par ailleurs, JauneOrange pourrait demander à ses artistes d'utiliser à chaque nouveau *post* sur les réseaux sociaux et Instagram le *hashtag #jauneorange* afin de partager les photos et les expériences avec tous les fans de JauneOrange. Il faudrait même encourager les fans à utiliser ce *hashtag*. En effet, il faudrait développer une communication plus bidirectionnelle, le fan doit avoir son mot à dire et être impliqué dans la *co-création d'expérience* (comme proposé précédemment). En plus, la satisfaction suscite le bouche-à-oreille, moyen de communication inefficace chez JauneOrange d'après nos résultats (RH8d) (Pleyers & Swan, 2013).

Au niveau de la présence sur Spotify ou SoundCloud, il serait intéressant de créer une *playlist* JauneOrange reprenant les meilleures chansons du collectif, ainsi qu'une *playlist* par groupe pour faire connaître les goûts et influences musicaux des membres et améliorer le contact avec la communauté de fans. Le *podcasting* est aussi une option envisageable, bien qu'elle prenne du temps, pour élever la visibilité des artistes sur la toile en mélangeant interviews et concerts acoustiques par exemple. Enfin, le seul moyen de communication non technologique efficace chez JauneOrange est la transmission d'informations via la presse et les magazines (NRH8d). Il est donc primordial de faire un effort surtout autour du développement du bouche-à-oreille, toujours basé sur l'effet de communauté.

Bien que cela puisse paraître curieux, le fait qu'un album sorte sur un label indépendant plutôt que chez une *major* n'influence pas significativement la décision d'achat du consommateur.

C'est donc aux labels indépendants de redorer leur image par la communication de leurs événements et activités.

Section 4. Finances

1. Structure de coûts

Il n'y a pas de réelle amélioration à apporter à la structure de coûts du label. Il n'est d'une part pas possible de diminuer les coûts fixes de la fabrication de disques établis par MPO et la SABAM concernant les DRM, et d'autre part les coûts variables sont déjà nuls car le label préfère prélever une commission sur les revenus des ventes plutôt qu'être rémunéré directement. Cette commission s'élève à 50 %, et il n'est pas dans l'intérêt des groupes d'augmenter celle-ci, de même que la marge *en dehors* de 15 % concernant les commissions *live*. De même, il n'est pas dans leur intérêt que le label prenne une commission sur les 85 % des DRM reversés, sinon cela risque de porter préjudice aux artistes et même de les contraindre à l'abandon. De toute façon, comme stipulé en tout début de mémoire, le but ici n'est pas de changer drastiquement la structure et la manière de travailler de JauneOrange, mais bien de l'améliorer sur base de ce qui a déjà été construit depuis maintenant plus de dix ans.

Pour finir, il est en plus difficile en ces temps de crise du disque de baisser les coûts fixes sur base d'économies d'échelles. La seule technique pour baisser les coûts fixes, voire les rendre nuls pourrait venir du *crowdfunding* comme nouvelle source de revenus détaillée dans le point suivant.

2. Sources de revenus

Faire une demande de financement participatif aux fans de l'artiste qui s'apprête à sortir son premier album est une bonne manière de réduire les coûts de pressage (voire de les absorber totalement), en plus de bâtir une relation de confiance entre les deux parties. Les gains obtenus pourraient en effet être partagés à 50/50 entre l'artiste et JauneOrange, pour couvrir respectivement leurs frais d'enregistrement et de fabrication (Medhi, 2014). Pour lancer sa campagne de microfinancement, le label JauneOrange peut utiliser le site Selfstarter en *open source* ou faire appel à un site spécialisé gratuit tel qu'Ulule. En échange, les artistes se doivent d'offrir des produits ou des services pour chaque niveau d'offre, laissé à l'appréciation des membres et du label (par exemple, le téléchargement de l'album pour 5 € ou plus ; plus un album dédicacé pour 15 € ou plus ; plus un t-shirt du groupe pour 25 € ou plus ; plus le nom du donateur crédité sur la pochette de l'album et des places de concerts pour 50 € ou plus ; plus un

concert privé pour 500 € ; etc.). Cette stratégie de microfinancement pourrait permettre de rapporter de l'argent tant à l'artiste qu'au label sur la vente d'albums.

Une autre source de revenus sur laquelle le label pourrait se reposer est l'édition, surtout à travers les *redevances de synchronisation*. Celles-ci pourraient être partagées à 50/50 également entre l'artiste et le *publisher*. Ce dernier aurait pour but de proposer aux chaînes télévisées ou aux stations radio des chansons à *synchroniser* avec des publicités, des génériques d'émissions, etc. Il pourrait aussi se charger de publier un livre reprenant les partitions de musique des chansons les plus célèbres du collectif JauneOrange. Le livre pourrait être vendu dans les académies de musique ou les écoles via les Jeunesses Musicales afin de récolter des *redevances mécaniques* (Wikström, 2009).

Actuellement, la source principale de revenus chez JauneOrange reste le *booking*, le Micro Festival, et donc les concerts en général. Il est indispensable pour JauneOrange de faire tourner ses artistes au maximum, en club ou en festival, car en plus d'être plus rentable que la vente d'albums, c'est également la meilleure manière de promouvoir ses groupes : 100 % des répondants de notre sondage connaissant les groupes JauneOrange affirment les avoir découverts en *live* (NRH9). C'est sur ce segment croissant dans l'industrie de la musique qu'il faut persévérer, d'autant plus que la vente de CD ne peut-être que *boostée* par la vente de tickets de concerts grâce aux *effets de réseau indirects* (Dewenter et al., 2012 ; Mortimer et al., 2012).

Enfin, la dernière source de revenus de JauneOrange vient des subsides accordés par la Fédération Wallonie-Bruxelles à hauteur de 40 000 € par an. Dans l'avenir, peut-être le domaine musical pourra-t-il profiter du *tax shelter* ou d'une diminution de la TVA à 6 % concernant la production musicale.

Un récapitulatif des recommandations est disponible dans le Tableau 9 à la page suivante.

Tableau 9. Amélioration du Business Model Canvas de JauneOrange

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Partenaires clés

- PIAS, Modulor…
- MPO
- Fédération Wallonie-Bruxelles
- Sponsors Micro Festival
- Améliorer les formules sponsoring du Micro Festival
- Partenariat avec d’autres labels liégeois pour l’achat d’un club
- Partenariat avec les fans (crowdfunding)</td>
<td>Activités clés

- Label
- Booking
- Concerts JO
- Micro Festival
- Modèle 360°
- Publishing (=> promotion indirecte)
- Externalisation du collectif
- Événements JO</td>
<td rowspan="2">Proposition de valeur

- CD
- LP
- MP3
- Concerts
- Prix uniformisés
- Nombre de pistes CD
- Remasterisation du son LP
- Artwork LP (=> collection)
- Playlists MP3
- Samples MP3
- Flexibilité P2P
- Diversité des genres musicaux
- Album = promotion des concerts (sampling)
- Customisation de l’album par les fans (versioning)
- Prix flexibles => 6-24 € (pricing)
- Album + concert (bundling)</td>
<td>Relation clients

- Réseaux sociaux, newsletters
- Presse, magazines
- Artistes => CD
- Label => LP
- Confiance CD/LP/P2P
- Amabilité LP
- Identification P2P
- Effet de communauté => bouche-à-oreille
- Communication bilatérale => co-création d’expérience => Instagram…
=> Playlisting
=> Podcasting
- Redorer l’image des labels</td>
<td rowspan="2">Segments clients

- Ciblage indifférencié
- Hyper-segmentation (descriptive, socioculturelle et par avantages recherchés)
- Ciblage différentié partiel
- Convertir les explorers</td>
</tr>
<tr>
<td>Ressources clés

- Managers
- Bookers
- Producteur
- Communication
- Adobe CS
- Cloud computing
- Splio Free
- Culture de clan
- CM => media planning
- Google Analytics, Google Alerts
- MailChimp, Mail Merge
- Odoo
- Culture de clan et adhocratique (focus plus externe)</td>
<td>Canaux de distribution

- E-shop
- Magasins
- Internet
- Merchandising
- Concerts, festivals
- Clips vidéo
- Bpost
- Améliorer la visibilité des clips (+ logo au début)
- Concerts sauvages (street marketing)
- Mondial Relay, Kiala, en personne
- Bonus inattendu</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Structure de coûts

- Coûts fixes (MPO), pas de coûts directs
- Supprimer ou diminuer les coûts fixes grâce au crowdfunding
- Tax shelter ? TVA à 6 % ?</td>
<td colspan="3">Sources de revenus

- Booking (concerts)
- Micro Festival
- Subsides de la Fédération Wallonie-Bruxelles
- Crowdfunding => ventes d’albums
- Publishing (synchronisation et mécaniques)</td>
</tr>
</table>

Légende : business model actuel du label JauneOrange | recommandations proposées au label JauneOrange

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était de proposer des recommandations concrètes et réalisables au label JauneOrange dans une optique d'aide pour l'avenir. Nous avons procédé en premier lieu à une étude exploratoire afin de mieux comprendre l'évolution de l'industrie musicale et du comportement des consommateurs de musique. Nous avons complété les données récoltées dans la littérature scientifique par des données issues d'une étude qualitative. Cette dernière consistait en une série d'entretiens semi-directifs avec des experts (les membres du label discographique indépendant JauneOrange), une période de stage et d'observation de trois mois au sein de l'équipe et une enquête de terrain avec des consommateurs de musique. Cette étude exploratoire nous a permis de mettre en place des hypothèses de réponses que nous avons pu vérifier grâce à un sondage en ligne.

Dans un premier temps, nous avons confirmé l'influence des *réponses hédoniques envers la musique* sur le besoin de réexpérience et d'acquisition (mais pas d'achat), et l'influence des *réponses hédoniques envers l'artiste et le label* en ce qui concerne l'intention d'achat. Il semblerait d'ailleurs que les amateurs de CD soient plus sensibles à l'artiste alors que les amateurs de vinyles sont plus sensibles au label. Cependant, les besoins techniques liés directement à l'album et les besoins individuels des consommateurs semblent jouer un rôle plus important dans cette décision d'achat. En outre, nous avons pu segmenter les fans du label sur base de caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, profession), socioculturelles (centres d'intérêt, goûts musicaux) et des avantages recherchés (du téléchargement illégal). Par ailleurs, nous avons mis en évidence les médias utilisés efficacement par le label (réseaux sociaux, *newsletters*, presse), les autres (radio, télévision, *streaming*) étant donc à renforcer. Enfin, l'avantage que procure le collectif (composé des groupes les plus célèbres tels que Girls In Hawaii, MLCD, Hollywood P*** Stars) sur le label et son appartenance à la ville de Liège n'ont pas été confirmés, ce qui est à prendre en considération dans les implications managériales.

Les résultats de notre étude nous permettent de proposer des recommandations stratégiques et tactiques. Celles-ci sont résumées à travers le Business Model Canvas dans le Tableau 9. D'un point de vue structurel, il serait intéressant d'ajouter un DAS *publishing* au label qui s'occuperait de l'édition de ses groupes non seulement dans le but de toucher des redevances de *synchronisation*, mais aussi dans l'optique d'une promotion indirecte. Pour renforcer cet

aspect promotionnel, il serait nécessaire d'*externaliser* le collectif aux yeux des consommateurs en recommandant aux groupes de partager davantage les informations globales de celui-ci. La création d'une communauté globale de fans pourrait améliorer grandement la communication par le bouche-à-oreille. Un membre du collectif pourrait être désigné *Community Manager* pour mener cette tâche à bien et établir un *media planning* afin de suivre de manière plus assidue l'évolution des groupes. Pour ce faire, des logiciels de gestion intégrés en *open source* sont conseillés (Odoo, MailChimp, Google Analytics, etc.). De manière plus générale, il faudrait prôner les initiatives, les libertés individuelles, les prises de risques et l'innovation. Sans changer la culture de base (*clan*), il serait donc peut-être intéressant d'adopter une culture d'entreprise tournée davantage vers l'extérieur (*adhocratique*) pour savoir comment différencier l'offre et créer ainsi de la valeur (Cameron & Quinn, 2006). Concernant l'offre justement, nous fournissons une série de facteurs – par support musical – qui créent de la valeur et influencent l'intention d'achat. Des stratégies de *sampling* (offre d'une chanson d'un autre groupe du label…), de *bundling* (offre d'une place de concert…), de *pricing* (prix flexibles…) et de *versioning* (customisation de l'album…) sont proposées en conséquence. Une diversification du genre musical pourrait aider le label dans sa recherche d'un groupe *locomotive*. Il faut aussi tenir compte d'un changement dans la consommation de musique : l'album fait désormais la promotion des concerts, et non plus l'inverse. La vente d'albums ne doit donc plus être la priorité du label, mais bien la vente de tickets de concert (tous deux corrélés positivement grâce à des *effets de réseau indirects*) (Dewenter et al., 2012). Pour faciliter et organiser les *releases parties*, il pourrait être intéressant d'envisager un partenariat avec d'autres labels indépendants (liégeois) et d'ensemble acquérir un club afin d'y proposer des activités musicales permanentes. Ce club pourrait également faire office de studio d'enregistrement. Pour toucher un autre public et le cibler de manière plus appropriée qu'avec un *ciblage indifférencié,* JauneOrange devrait tenter d'adopter un *ciblage différencié partiel* à partir de l'hypersegmentation (descriptive, socioculturelle et par avantages recherchés) proposée. Nous avons en effet identifié les fans des groupes selon leur sexe, leur âge, leur profession, leurs goûts musicaux, leurs centres d'intérêt et leur position face au téléchargement illégal. Une possible conversion des pirates *explorers* en acheteurs est dès lors rendue possible pour certains groupes. Pour distribuer de manière plus efficace la musique, il serait essentiel que le *Community Manager* améliore la visibilité des clips vidéo sur Internet (logo en début de clip…), développe des stratégies de *street marketing* (concerts sauvages…) et ajoute de la valeur à la livraison (bonus…). En effet, une relation plus bilatérale devrait être mise sur pied afin d'augmenter le sentiment d'appartenance des fans à une communauté et de développer la

co-création d'expérience à travers des services tels que le *playlisting* et le *podcasting*. Cela permettrait peut-être de différencier les labels indépendants des *majors* et de redorer leur image. Une image nouvelle de JauneOrange rendrait légitime le lancement de campagnes de microfinancement (*crowdfunding*) pour couvrir les frais d'enregistrement et de pressage des disques, ce qui permettrait au label de continuer à se concentrer sur le développement à proprement parler. En plus des nouveaux revenus perçus par le DAS *publishing*, ces campagnes permettraient de générer davantage de revenus directement par la vente d'albums. Enfin, une possible apparition du *tax shelter* et une diminution de la TVA à 6 % dans l'industrie de la musique pourraient transformer drastiquement la structure de coûts des labels indépendants.

Bien entendu, ces recommandations sont basées sur une interprétation personnelle des résultats obtenus via notre sondage. La prudence est donc de mise quant à l'application directe de ces mesures. Notons encore que nous n'avons aucunement la prétention de connaître davantage le sujet que les membres de JauneOrange, notre apport de conseils dans ce mémoire n'étant que purement académique.

Dans le futur, il sera nécessaire pour JauneOrange de se renseigner sur l'insertion d'un pôle *publishing* au sein d'un label. Pour ce faire, il pourrait être intéressant d'envisager un *benchmarking* avec d'autres maisons de disques pour apprendre davantage sur leurs *best practices* et tenter de les adapter si possible. Si l'application de ces recommandations engendre une amélioration des activités et des revenus, il sera intéressant de se renseigner sur l'éventuel bénéfice de passer du statut d'ASBL au statut de société commerciale, voire d'adopter les deux statuts en fonction des DAS. Le *tax shelter* pour les *start-ups* par l'investissement en capital-risque pourrait alors s'avérer utile, surtout si JauneOrange tente de se tourner davantage vers le numérique (De Croo, 2015).

BIBLIOGRAPHIE

Aguiar, W. S., & Martens, B. (2013). *Digital music consumption on the Internet: Evidence from clickstream data*. Luxembourg : Publications Office of the European Union. doi : 10.2791/83798

Andersen, B., & Frenz, M. (2010). Don't blame the P2P file-sharers: the impact of free music downloads on the purchase of music CDs in Canada. *Journal of Evolutionary Economics*, *20*(5), 715-740. doi : 10.1007/s00191-010-0173-5

Bartier, A.-L., & de Moerloose, C. (2014). *Initiation au logiciel SPSS*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Belgian Entertainment Association. (2015a). *Apple Music disponible en Belgique*. En ligne http://www.belgianentertainment.be/apple-music-disponible-en-belgique/, consulté le 7 juillet 2015

Belgian Entertainment Association. (2015b). *Croissance organique du streaming*. En ligne http://www.belgianentertainment.be/croissance-du-streaming-en-belgique/, consulté le 17 mai 2015

Belgian Entertainment Association. (2015c). *Marché de la musique en Belgique*. En ligne http://www.belgianentertainment.be/evolution-du-marche-de-la-musique-en-belgique/, consulté le 17 mai 2015

Belleflamme, P., & Peitz, M. (2014). Digital Piracy. In J.G. Backhaus (Éd.), *Encyclopedia of Law and Economics* (pp. 1-8). New York, NY : Springer. doi : 10.1007/978-1-4614-7883-6_13-1

Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., Lertwachara, K., Marsden, J. R., & Telang, R. (2007). The effect of digital sharing technologies on music markets : A survival analysis of albums on ranking charts. *Management Science*, *53*(9), 1359-1374. doi : 10.1287/mnsc.1070.0699

Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., & Sanders, G. L. (2003). Digital music and online sharing : software piracy 2.0 ? *Communications of the ACM*, *46*(7), 107-111. doi : 10.1145/792704.792707

Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2006). The move to artist-led on-line music distribution : A theory-based assessment and prospects for structural changes in the digital music market. *International Journal of Electronic Commerce, 10*(3), 7-38. doi : 10.2753/JEC1086-4415100301

Bornstedt, G. W. (1977). Reliability and validity in attitude Measurement. In G. F. Summers (Éd.), *Attitude measurement* (pp. 80-99). Londres : Kershaw Publishing Company.

Bounie, D., Bourreau, M., & Waelbroeck, P. (2007). Pirates or explorers ? Analysis of music consumption in french graduate schools. *Brussels Economic Review/Cahiers Économiques de Bruxelles, 50*(2), 167-192. En ligne https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/80196/1/Bounie1.pdf, consulté le 23 avril 2015

Bpost. (2015). *Tarifs*. En ligne http://www.bpost.be/site/fr/residential/pricing/prices.html, consutlté le 25 juillet 2015

Broquet, J. (2012). *Liège, principauté du rock*. En ligne sur le site web de Focus Vif http://focus.levif.be/culture/musique/liege-principaute-du-rock/article-normal-4151.html, consulté le 27 février 2015

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the Competing Values Framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Chiang, E. P., & Assane, D. (2009). Estimating the willingness to pay for digital music. *Contemporary Economic Policy, 27*(4), 512-522. doi : 10.1111/j.1465-7287.2009.00152.x

Chu, C.-W., & Lu, H.-P. (2007). Factors influencing online music purchase intention in Taiwan: An empirical study based on the value-intention framework. *Internet Research, 17*(2), 139-155. doi : 10.1108/10662240710737004

Chung, D., & Chun, S. G. (2012). An empirical study on determining factors for consumers' online streaming and peer-to-peer file sharing. *Issues in Information Systems, 13*(2), 201-208.

Coyle, J. R., Gould, S. J., Gupta, P., & Gupta, R. (2009). “To buy or to pirate” : The matrix of music consumers' acquisition-mode decision-making. *Journal of Business Research*, *62*(10), 1031-1037. doi : 10.1016/j.jbusres.2008.05.002

Danaher, B., Dhanasobhon, S., Smith, M. D., & Telang, R. (2010). Converting pirates without cannibalizing purchasers: The impact of digital distribution on physical sales and Internet piracy. *Marketing science*, *29*(6), 1138-1151. doi : 10.1287/mksc.1100.0600

De Croo, A. (2015). *Communiqué de presse : Le gouvernement fédéral définit les conditions du tax shelter et du crowdfunding pour les start-ups*. En ligne http://www.decroo.belgium.be/fr/le-gouvernement-f%C3%A9d%C3%A9ral-d%C3%A9finit-les-conditions-du-tax-shelter-et-du-crowdfunding-pour-les-start-ups, consulté le 24 juillet 2015

de Moerloose, C., Jeandrain, A.-C., & Swaen, V. (2009). *Comment calculer la taille de l’échantillon dans mon mémoire ? Conseils pratiques dans le cadre d’un mémoire de fin d’année – uniquement –*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Deloitte. (2014). *Technology, media & telecommunications predictions*. En ligne https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/dttl_TMT_Predictions-2014-lc2.pdf, consulté le 3 juin 2015

Dewenter, R., Haucap, J., & Wenzel, T. (2012). On file sharing with indirect network effects between concert ticket sales and music recordings. *Journal of Media Economics*, *25*(3), 168-178. doi : 10.2139/ssrn.2015212

Didellon-Carsana, L., & Jolibert, A. (1999). Structure de marché et réseaux mémoriels : L’influence de la familiarité du consommateur et de la catégorie du produit. *Recherche et Applications en Marketing*, *14*(4), 23-32.

Doerr, J., Benlian, A., Vetter, J., & Hess, T. (2010). Pricing of content services – An empirical investigation of music as a service. In M. L. Nelson, M. J. Shaw & T. J. Strader (Éds.), *Sustainable e-Business Management* (pp. 13-24). Berlin : Springer. doi : 10.1007/978-3-642-15141-5_2

Dolata, U. (2011). The music industry and the Internet : A decade of disruptive and uncontrolled sectoral change. *Research Contributions to Organizational Sociology and Innovation Studies*. SOI Discussion Paper 2011/02. En ligne http://www.uni-stuttgart.de/soz/oi/publikationen/soi2_dolata_music_industry.pdf, consulté le 7 juillet 2015

Drengner, J., Jahn, S., & Gaus, H. (2012). Creating loyalty in collective hedonic services : The role of satisfaction and psychological sense of community, *Schmalenbach Business Review*, *64*(1), 59-76.

Freson, M. (2013). *Liste des labels indépendants en Belgique francophone*. En ligne sur le site web G-Major Production http://www.gmajorproduction.com/liste-des-labels-independants-en-belgique-francophone/, consulté le 11 mai 2015

Gauthy-Sinéchal, M., & Vandercammen, M. (2010). *Études de marchés : Méthodes et outils* (3e éd.). Bruxelles : Éditions De Boeck Université.

Gopal, R. D., Bhattacharjee, S., & Sanders, G. L. (2006). Do Artists Benefit from Online Music Sharing ? *The Journal of Business*, 79(3), 1503-1533. doi : 10.1086/500683

Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. J., & Langer, J. (2004). The transformation of the music industry supply chain : A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, *24*(11), 1087-1103. doi : 10.1108/01443570410563241

Hayes, M. H. (1999). *Digital signal processing*. New York, NY : McGraw-Hill.

Hendricks, K., & Sorensen, A. (2009). Information and the skewness of music sales. *Journal of Political Economy*, *117*(2), 324-369. doi : 10.1086/599283

Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. (2004). *Media Economics*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Hutchison, T., Macy, A., & Allen, P. (2009). *Record label marketing* (2e éd.). Burlington, MA : Focal Press.

International Federation of the Phonographic Industry. (2010). *Recording industry in numbers 2010 : The definitive source of global music market information*. IFPI Yearbook 2010.

International Federation of the Phonographic Industry. (2012). *Recording industry in numbers : The recorded music market in 2011*. IFPI Yearbook 2012.

International Federation of the Phonographic Industry. (2014). *Investing in music : How music companies discover, nurture ant promote talent*. En ligne http://www.ifpi.org/content/library/Investing_In_Music.pdf, consulté le 5 juillet 2015

International Federation of the Phonographic Industry. (2015). *IFPI digital music report 2015 : Charting the parth to sustainable growth*. En ligne http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2015.pdf, consulté le 16 mai 2015

JauneOrange. (2015a). *Collectif*. En ligne http://www.jauneorange.be, consulté le 2 février 2015

JauneOrange. (2015 b). *Infos*. En ligne http://www.jauneorange.be/infosfr, consulté le 2 février 2015

JauneOrange. (2015c). *Label*. En ligne http://www.jauneorange.be/labelfr, consulté le 2 février 2015

JauneOrange. (2015d). *Micro Festival #6 : Dossier de présentation destiné aux partenaires et aux mécènes*. En ligne http://issuu.com/lperignon/docs/micro-festival-6-dossier, consulté le 3 avril 2015

JauneOrange. (2015e). *Shop*. En ligne http://jauneorange.be/shopfr, consulté le 14 juin 2015

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Stratégique* (9e éd.) (F. Fréry, Trad.). Paris : Pearson. (Œuvre originale publiée en 2011).

Keen, C., Wetzels, M., De Ruyter, K., & Feinberg, R. (2004). E-tailers versus retailers: Which factors determine consumer preferences. *Journal of Business Research*, *57*(7), 685-695. doi : 10.1016/S0148-2963(02)00360-0

Kiala. (2015). *Envoyer vos colis moins cher avec Kiala*. En ligne https://www.kiala.be/c2c/envoi-colis-pas-cher, consulté le 25 juillet 2015

Kim, H.-W., Gupta, S., & Koh, J. (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information & Management*, *48*(6), 228-234. doi : 10.1016/j.im.2011.05.004

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14e éd.) (D. Manceau, Trad.). Paris : Pearson. (Œuvre originale publiée en 2011).

Krueger, A. B. (2005). The economics of real superstars : The market for rock concerts in the material world. *Journal of Labor Economics*, *23*(1), 1-30. doi : 10.1086/425431

Kubacki, K., & Croft, R. (2004). Mass marketing, music, and morality. *Journal of Marketing Management*, *20*(5-6), 577-590. doi : 10.1362/0267257041324025

Lacher, K. T. (1989). Hedonic consumption: Music as a product. *Advances in Consumer Research*, *16*(1), 367-373.

Lacher, K. T., & Mizerski, R. (1994). An exploratory study of the responses and relationships involved in the evaluation of, and in the intention to purchase new rock music. *Journal of Consumer Research*, *21*(2), 366-380. doi : 10.1086/209404

Lam, C. K., & Tan, B. C. (2001). The Internet is changing the music industry. *Communications of the ACM*, *44*(8), 62-68. doi : 10.1145/381641.381658

Lambin, J.-J. (1993). *La recherche marketing*. Paris : McGraw-Hill.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché* (7e éd.). Paris : Dunod.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché* (8e éd.). Paris : Dunod.

Lebrun, B. (2006). Majors et labels indépendants : France, Grande-Bretagne, 1960-2000. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, *92*(4), 33-45. doi : 10.3917/ving.092.0033

Lee, J. H., & Downie, J. S. (2004). Survey of music information needs, uses, and seeking behaviours: Preliminary findings. *Proceedings of the 5th International Conference on Music Information Retrieval*, 441-446.

Leurdijk, A., Nieuwenhuis, O., & Simon, J. P. (Éd.). (2012). *Statistical, ecosystems and competitiveness analysis of the media and content industries : The music industry*. Luxembourg : Publications Office of the European Union. doi : 10.2791/796

Levin, A. M., Dato-on, M. C., & Rhee, K. (2004). Money for nothing and hits for free: The ethics of downloading music from peer-to-peer web sites. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *12*(1), 48-60.

Lettres Numériques. (2012). *La TVA des livres, papier et numérique*. En ligne http://www.lettresnumeriques.be/2012/01/27/la-tva-des-livres-papier-et-numerique/, consulté le 22 mai 2015

Liebowitz, S. J. (2006). File Sharing: Creative Destruction or Just Plain Destruction ? *Journal of Law and Economics*, *49*(1), 1-28.

Malhotra, N. K. (2004). *Études marketing avec SPSS* (4e éd.) (J.-M. Décaudin, A. Bouguerra, S. Marty, S. Macé, Trad.). Paris : Pearson Education. (Œuvre originale publiée en 2003).

Manche, P. (2007). *Jaune Orange toujours vert*. En ligne sur le site web de Le Soir http://archives.lesoir.be/jaune-orange-toujours-vert_t-20070426-00AFV6.html, consulté le 3 avril 2015

Masnick, M. (2009, janvier). *Serving your fans : The Trent Reznor case study*. Communication présentée à la 10e édition du MidemNet, Cannes. En ligne https://www.youtube.com/watch?v=Njuo1puB1lg#t=25, consulté le 16 avril 2015

Matthews, J. T., & Perticoz L. (2012). *L'industrie musicale à l'aube du XXIe siècle : Approches critiques*. Paris : L'Harmattan.

Mehdy, K. (2014). *Industrie musicale et révolution numérique : Comment un secteur en crise s'adapte-t-il aux nouvelles pratiques culturelles ?* (Mémoire de master). ICD – International Business School, Paris. En ligne http://fr.slideshare.net/mehdykad/mmoire-i, consulté le 29 mai 2015.

Molteni, L., & Ordanini, A. (2003). Consumption patterns, digital technology and music downloading. *Long Range Planning*, *36*(4), 389-406. doi : 10.1016/S0024-6301(03)00073-6

Mondial Relay. (2015). *Première visite*. En ligne http://www.mondialrelay.fr/envoi-de-colis/premi%C3%A8re-visite-/, consulté le 25 juillet 2015

Mortimer, J. H., Nosko, C., & Sorensen, A. (2012). Supply responses to digital distribution: Recorded music and live performances. *Information Economics and Policy*, *24*(1), 3-14. doi : 10.3386/w16507

Minor, M. S., Wagner, T., Brewerton, F. J., & Hausman, A. (2004). Rock on ! An elementary model of customer satisfaction with musical performances. *Journal of Services Marketing*, 18(1), 7-18. doi : 10.1108/08876040410520672

Nikolic, J.-M., & Luxen, J.-P. (Réalisateurs). (2007). Collectif JauneOrange [Magazine TV]. In P. Longtain (Producteur), *D6bels*. Belgique : RTBF.

North, A. C., & Hargreaves, D. J. (2007). Lifestyle correlates of musical preference : 2. Media, leisure time and music. *Psychology of music*, *35*(2), 179-200. doi : 10.1177/0305735607070302

North, A. C., & Oishi, A. (2006). Music CD purchase decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*(12), 3043-3084. doi : 10.1111/j.0021-9029.2006.00142.x

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.

Ouellet, J. F. (2007). The purchase versus illegal download of music by consumers: The influence of consumer response towards the artist and music. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *24*(2), 107-119. doi : 10.1002/cjas.16

Ouellet, J.-F., & Drago, P. (2005, juillet). *Achat ou téléchargement de la musique chez les consommateurs : Exploration du rôle des réponses à l'artiste et à la musique*. Communication présentée à la 8e conférence internationale de l'AIMAC, Montréal. En ligne, http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/OuelletJF_DragoP.pdf, consulté le 30 mai 2015

Peitz, M., & Waelbroeck, P. (2006). Why the music industry may gain from free downloading – The role of sampling. *International Journal of Industrial Organization*, *24*(5), 907-913. doi : 10.1016/j.ijindorg.2005.10.006

Petit, F. (1986). *Introduction à la psychologie des organisations*. Paris : Privat.

Philips. (s.d.). *Qu'est-ce que la musique numérique ?* En ligne http://www.consumer.philips.com/consumerfiles/pageitems/locales/fr_FR/CONSUMER/categorypages/AVM_Soundclub/MP3_Handbook/assets/downloads/MP3handbook_CH1_Qu'est-ce_que_la_musique_num%C3%A9rique.pdf, consulté le 21 mai 2015

Piolatto, A., & Schuett, F. (2012). *Music piracy : A case of "the rich get richer and the poor get poorer"*. Information Economics and Policy, *24*(1), 30-39.

Pleyers, G., & Swaen, V. (2013). *Comportement du consommateur, LSMS2001*. Syllabus (transparents), Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review, 57*(2), 137-145.

Premkumar, G. P. (2003). Alternate distribution strategies for digital music. *Communications of the ACM, 46*(9), 89-95. doi : 10.1145/903893.903899

Rambonilaza, T. (2010). La composante éthique de la consommation par le consentement à payer. Quels résultats, quelles perspectives ? *Revue française de gestion, 36*(200), 53-67. doi : 10.3166/rfg.200.53-67

Rapport d'activités 2014 de JauneOrange ASBL. (2015). Document non publié.

Rapport moral 2013 de JauneOrange ASBL. (2013). Document non publié.

Recording Industry Association of Japan. (2013). *The recording industry in Japan 2013*. En ligne http://www.riaj.or.jp/e/issue/pdf/RIAJ2013E.pdf, consulté le 17 mai 2015

Recording Industry Association of Japan. (2015). *The recording industry in Japan 2015*. En ligne http://www.riaj.or.jp/e/issue/pdf/RIAJ2015E.pdf, consulté le 17 mai 2015

Regner, T. (In press). Why consumers pay voluntarily : Evidence from online music. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. doi : 10.1016/j.socec.2014.10.006

Regner, T., & Barria, J. A. (2009). Do consumers pay voluntarily ? The case of online music. *Journal of Economic Behavior & Organization, 71*(2), 395-406. doi : 10.1016/j.jebo.2009.04.001

Rentfrow, P. J., Goldberg, L. R., & Levitin, D. J. (2011). The structure of musical preferences : a five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*(6), 1139-1157. doi : 10.1037/a0022406

Rentfrow, P. J., & Gosling, S. D. (2003). The do re mi's of everyday life : the structure and personality correlates of music preferences. *Journal of personality and social psychology, 84*(6), 1236-1256. doi : 10.1037/0022-3514.84.6.1236

Ricaud, L. (2011). *La stratégie de Ian Rogers pour promouvoir et vendre sa musique comme une rock star*. En ligne sur le site de Toc-Arts http://toc-arts.org/blog/2011/02/27/la-strategie-de-ian-roger-pour-promouvoir-et-vendre-sa-musique-comme-une-rock-star/, consulté le 4 juin 2015

Rogers, I. C. (2011, février). *Getting practical : A step-by-step guide to building an online sales plan that works*. Communication présentée à l'édition 2011 du New Music Seminar, Los Angeles. En ligne http://filmcourage.com/content/getting-practicala-step-step-guide-building-online-marketing-plan-works, consulté le 16 avril 2015

Sandulli, F. D. (2007). CD music purchase behaviour of P2P users. *Technovation*, *27*(6), 325-334. doi : 10.1016/j.technovation.2006.12.007

Schein, E. H. (1989). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Schön, D. (1996). À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes. In J. M. Barbier (Éd.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (pp. 201-222). Paris : Presses universitaires de France.

Shih, H.-P. (2004). An empirical study on predicting user acceptance of e-shopping on the Web. *Information & Management*, 41(3), 351-368. doi : 10.1016/S0378-7206(03)00079-X

Shiller, B., & Waldfogel, J. (2011). Music for a song : An empirical look at uniform pricing and its alternatives. *The Journal of Industrial Economics*, *59*(4), 630-660. doi : 10.3386/w15390

Shulman, J. (1980). Measuring consumer tastes in popular music. Advances in Consumer Research, 7(1), 25-27.

Sinha, R. K., & Mandel, N. (2008). Preventing digital music piracy: the carrot or the stick ? *Journal of Marketing*, *72*(1), 1-15. doi : 10.1509/jmkg.72.1.1

SmartBe. (s.d.). *Le « statut » social de l'artiste*. En ligne http://smartbe.be/media/uploads/2013/10/le_statut_social_de_l_artiste.pdf, consulté le 6 avril 2015.

Société d'Auteurs Belge – Belgische Auteurs Maatschappij. (s.d.). *Droits de reproduction phonographique*. En ligne http://www.sabam.be/sites/default/files/Francais/Utilisateur/Musique/Telechargement/brochure_reproduction_phonographique.pdf, consulté le 22 mai 2015

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). *Consumer behavior : A European perspective* (3e éd.). Harlow : Pearson Education.

Spotify. (s.d.). *How is Spotify contributing to the music business ?* En ligne http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/, consulté le 6 juin 2015

Statbel. (2015). *Structure de la population selon l'âge et le sexe*. En ligne http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis?loadDefaultId=2909, consulté le 12 juillet 2015

Stuart, E. W., Shimp, T. A., & Engle, R. W. (1987). Classical conditioning of consumer attitudes : Four experiments in an advertising context. *Journal of Consumer Research, 14*(3), 334-349. doi : 10.1086/209117

Tax Shelter. (2015). *Le Tax Shelter, de quoi s'agit-il ?* En ligne http://www.taxshelter.be/, consulté le 22 mai 2015

Thomes, T. P. (2013). An economic analysis of online streaming music services. *Information Economics and Policy*, *25*(2), 81-91. doi : 10.1016/j.infoecopol.2013.04.001

Tsay, C.-J. (2010). From ear to brain, from heart to pocket : Branding challenges and possibilities in the music industry. *Advances in Consumer Research, 37*, 130-133 En ligne http://www.acrwebsite.org/volumes/v37/acr_v37_15461.pdf, consulté le 3 juin 2015

Tu, Y., & Lu, M. (2006). An experimental and analytical study of on-line digital music sampling strategies. *International Journal of Electronic Commerce, 10*(3), 39-70. doi : 10.2753/JEC1086-4415100302

Vaccaro, V. L., & Cohn, D. Y. (2004). The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management, 6*(1-2), 46-58.

Waelbroeck, P. (2006). Évolution du marché de la musique préenregistrée à l'ère numérique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *45*(4), 83-92. doi : 10.3917/rpve.454.0083

Wang, C.-C., Chen, C.-T., Yang, S.-C., & Farn, C.-K. (2009). Pirate or buy ? The moderating effect of idolatry. *Journal of Business Ethics*, *90*(1), 81-93. doi : 10.1007/s10551-009-0027-y

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi : 10.1016/0007-6813(80)90027-0

Wikström, P. (2009). *The music industry : Music in the Cloud*. Cambridge : Polity Press.

Wikström, P. (2014). The music industry in an age of digital distribution. In *Change : 19 Key Essays on How the Internet is Changing Our Lives* (pp. 423-443). Madrid : BBVA.

Zentner, A. (2006). Measuring the effect of file sharing on music purchases. *Journal of Law and Economics*, *49*(1), 63-90. doi : 10.1086/501082

Zhu, K., & MacQuarrie, B. (2003). The economics of digital bundling: the impact of digitization and bundling on the music industry. *Communications of the ACM*, *46*(9), 264-270. doi : 10.1145/903893.903946

Zweigenhaft, R. L. (2008). A do re mi encore : A closer look at the personality correlates of music preferences. *Journal of individual differences*, *29*(1), 45-55. doi : 10.1027/1614-0001.29.1.45