



Bachelor Digital Business & Development  
E-COMMERCE

**MARKETING**  
**DIGITAL**

Bachelor Digital Business & Development  
E-COMMERCE



**MKTG**

ALL YOU NEED IS  
DIGITAL PLAN



- 1 Innovation
- 2 Omnicanalité Commerce
- 3 Plan Digital
- 4 Working Backwards AMZ
- 5 EconoMusic

# EP05

## **EconoMusic**

RTB

AdExchange



# Real Time Bidding Programmatic



**Achat d'espace**  
**Achat d'audience**



## The Arrival of Real-Time Bidding and What it Means for Media Buyers

Google





**2 concepts  
reach  
impression  
(clic)**

# 3 méthodes d'achat

PPC

CPM

CPA

**2 inventaires d'achat**  
**Mots-Search**  
**Display & Vidéo**

# Inventaire publicitaire

## Premium

home, actu, saison, thème, event...

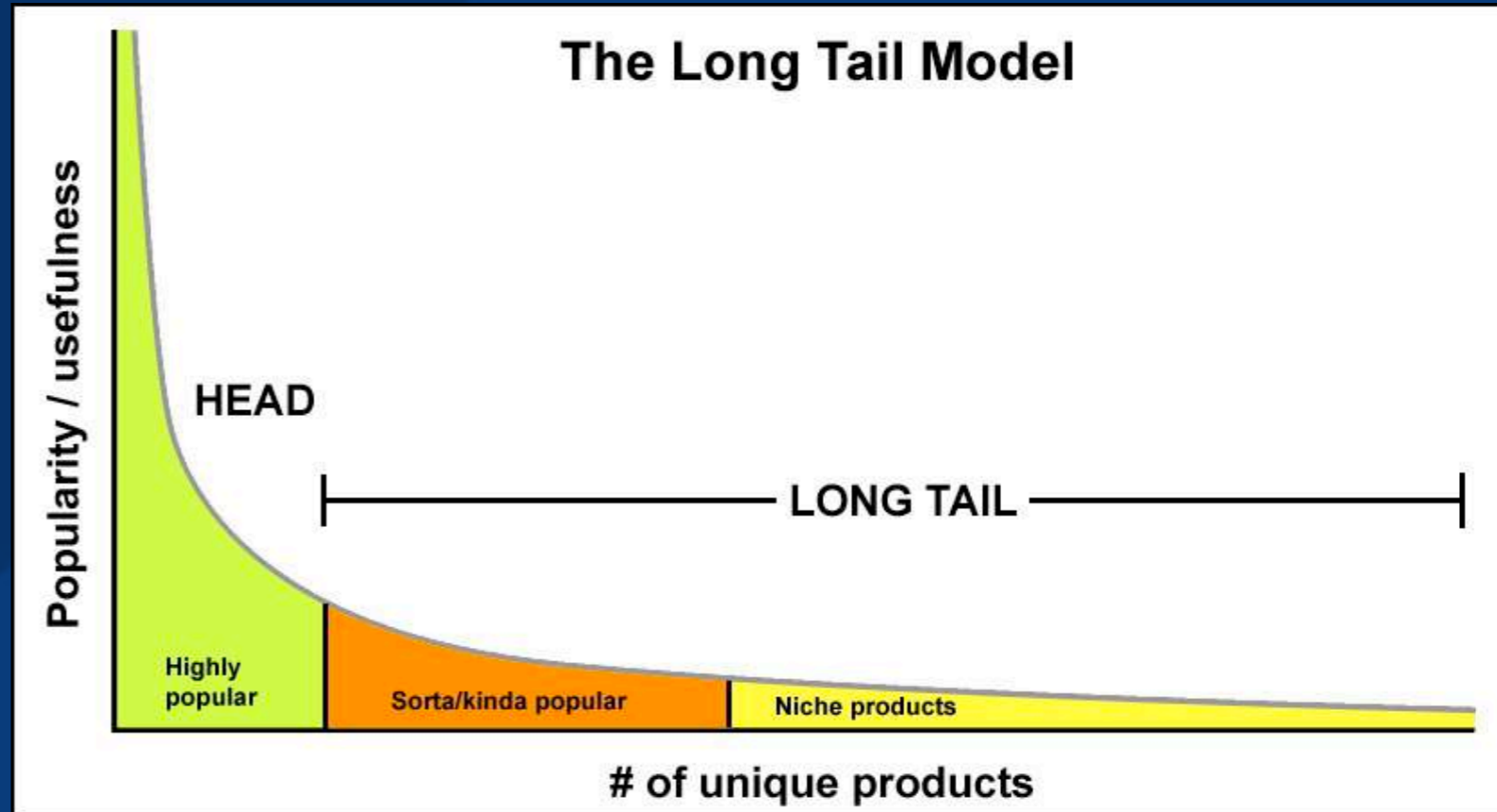
## Secondaire

articles anciens

## Long Tail

articles périmés

mais indexés



GRENOBLE  
ECOLE DE  
MANAGEMENT  
TECHNOLOGY & INNOVATION

une école  
CCI GRENOBLE

**5 lieux d'achat**

**Website**

**InApp / Mobile**

**InStream / Meta**

**Social**

**CTV**





**MINTED**

## L'ACCÈS À LA TÉLÉVISION EN DIRECT DEMEURE LE PRINCIPAL

### USAGE DU TÉLÉVISEUR CONNECTÉ <sup>[8]</sup>

2023

Top 3 des services utilisés « souvent » à partir de l'écran d'accueil du téléviseur connecté <sup>[8]</sup>



La durée d'écoute individuelle moyenne de la TV s'élève à **3 h 19/j** <sup>[9]</sup>

Baisse plus forte chez les **15-24 ans**

**-5 min.**  
en 1 an



## LA CROISSANCE DE LA CONSOMMATION DES CONTENUS DÉMATÉRIALISÉS SE POURSUIT <sup>[11]</sup>

2023

**87%** des internautes de 15 ans et plus ont consommé au moins un contenu culturel ou sportif sur internet



Films



Séries TV



Retransmissions sportives en direct



## LE NOMBRE D'UTILISATEURS QUOTIDIENS DE VIDÉO À LA DEMANDE

### PAR ABONNEMENT (VàDA) DIMINUE LÉGÈREMENT <sup>[10]</sup>

► **8,9 millions** d'utilisateurs quotidiens de services de VàDA **VS 9,4 millions** l'année précédente

S2 2023

S2 2022

2023 Mais un taux de pénétration des services de VàDA qui **se stabilise** en 2023 à **53%** <sup>[8]</sup>

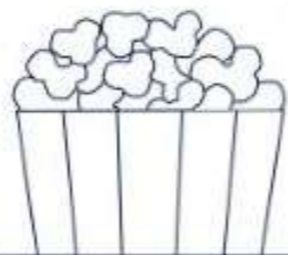
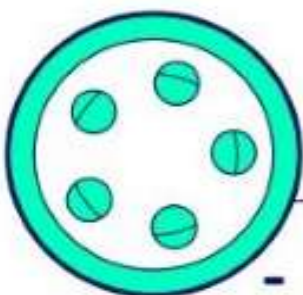
**87%** des 18 à 24 ans déclarent disposer d'un abonnement de VàDA <sup>[8]</sup>

2023

**1 personne sur 5**

écoute le plus souvent des contenus audio par internet <sup>[8]</sup>

2023





# RTB

## Ciblage + Enchère

Programmatic advertising

ADTECH (MARTECH)

Achat d'espace programmatique

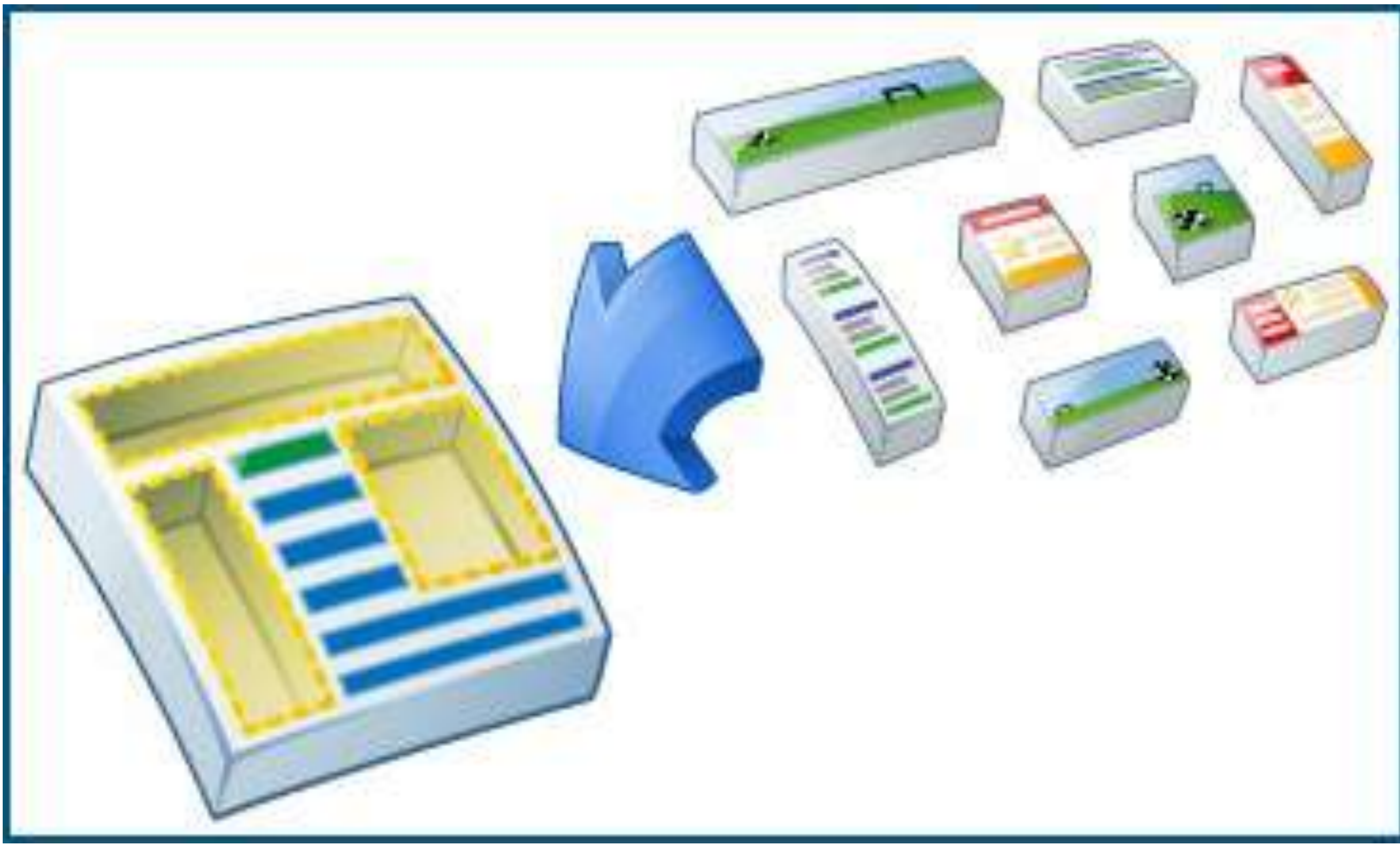
Automation

Transaction auto

RTA / RTM (temps réel)

# Real Time Bidding





# Real Time Bidding



# RTB

ÉDITEURS / PUBLISHERS / SITES

AdExchange  
Sell Side Plateforme  
SupplySidePlatform

PIPE

Listing et inventaires des espaces en stock et disponibles avec les informations suivantes :

- web / mobile
- opérateur mobile / FAI
- inApp mobile / mobile
- navigateur / OS / device
- Wifi / GPS
- AdBlock (secteur, nom...)
- / choix d'un enchérisseur / règles / Filtres
- Cookie
- date heure locale
- climat
- taille et forme de l'espace
- géographie
- contenu
- anonymisation

RTB  
algorithme

1/10eme de seconde

Oui / Non  
Prix

Capping

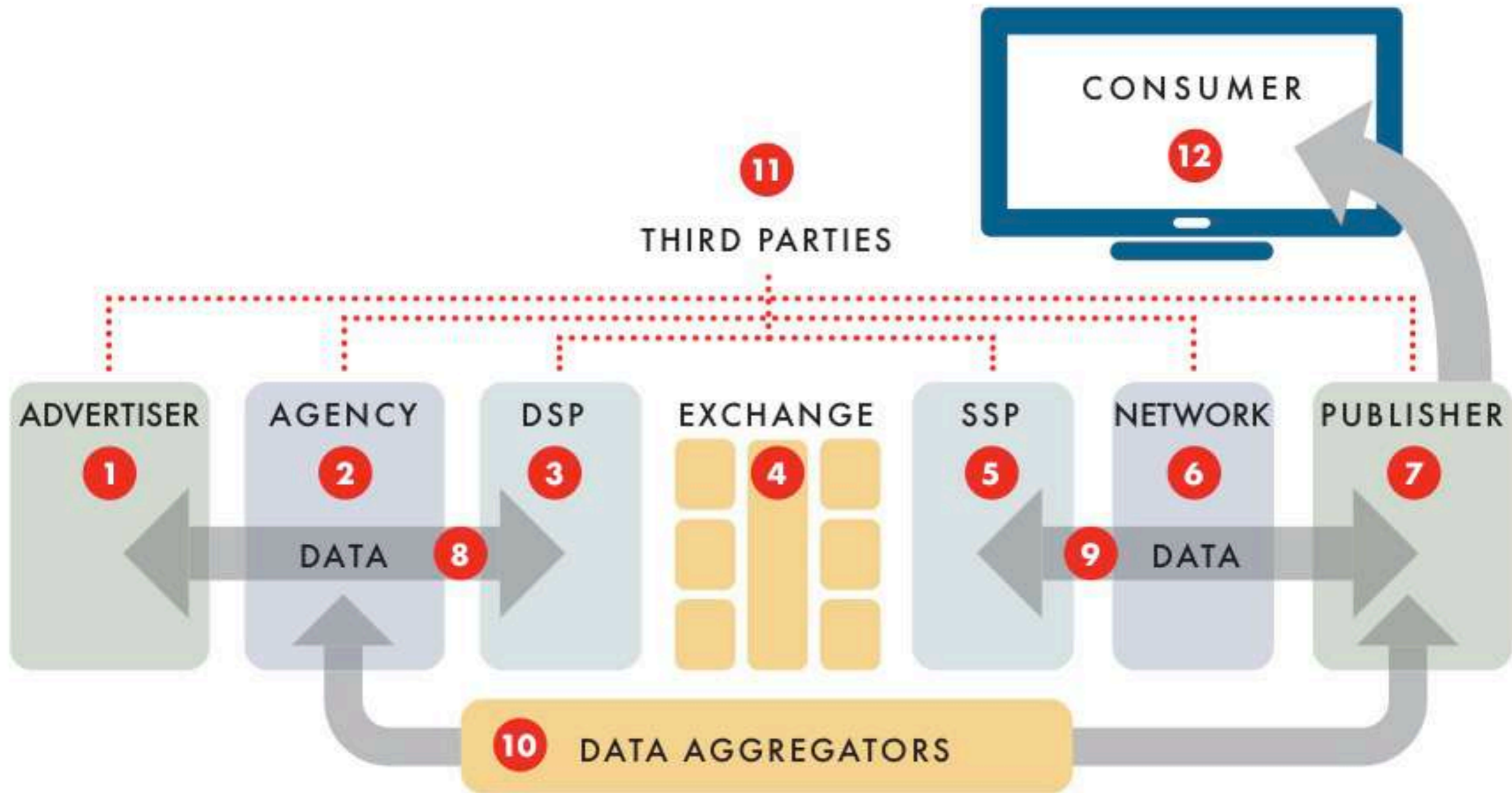
Règles

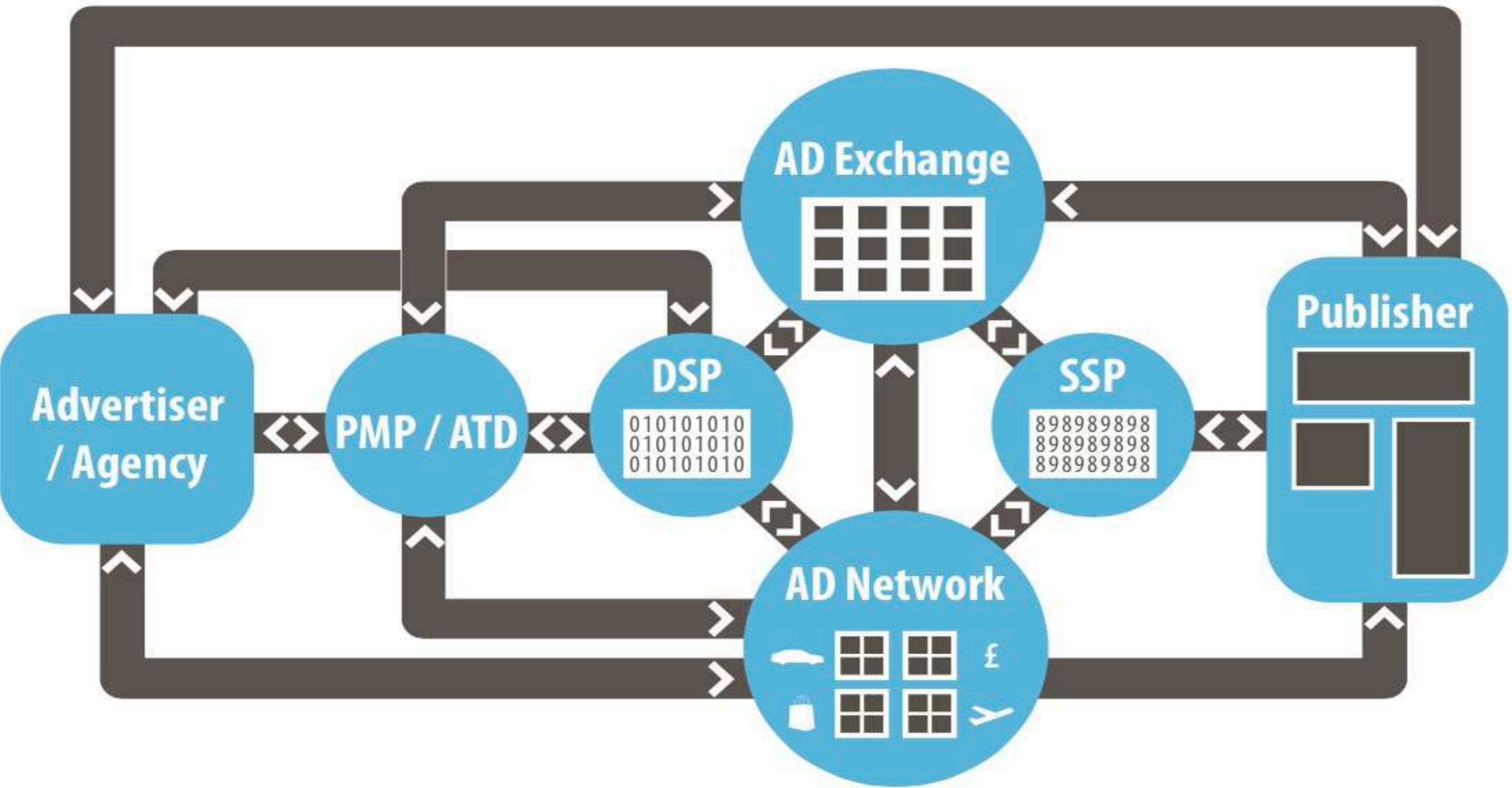
BRAIN

DemandSidePlatform

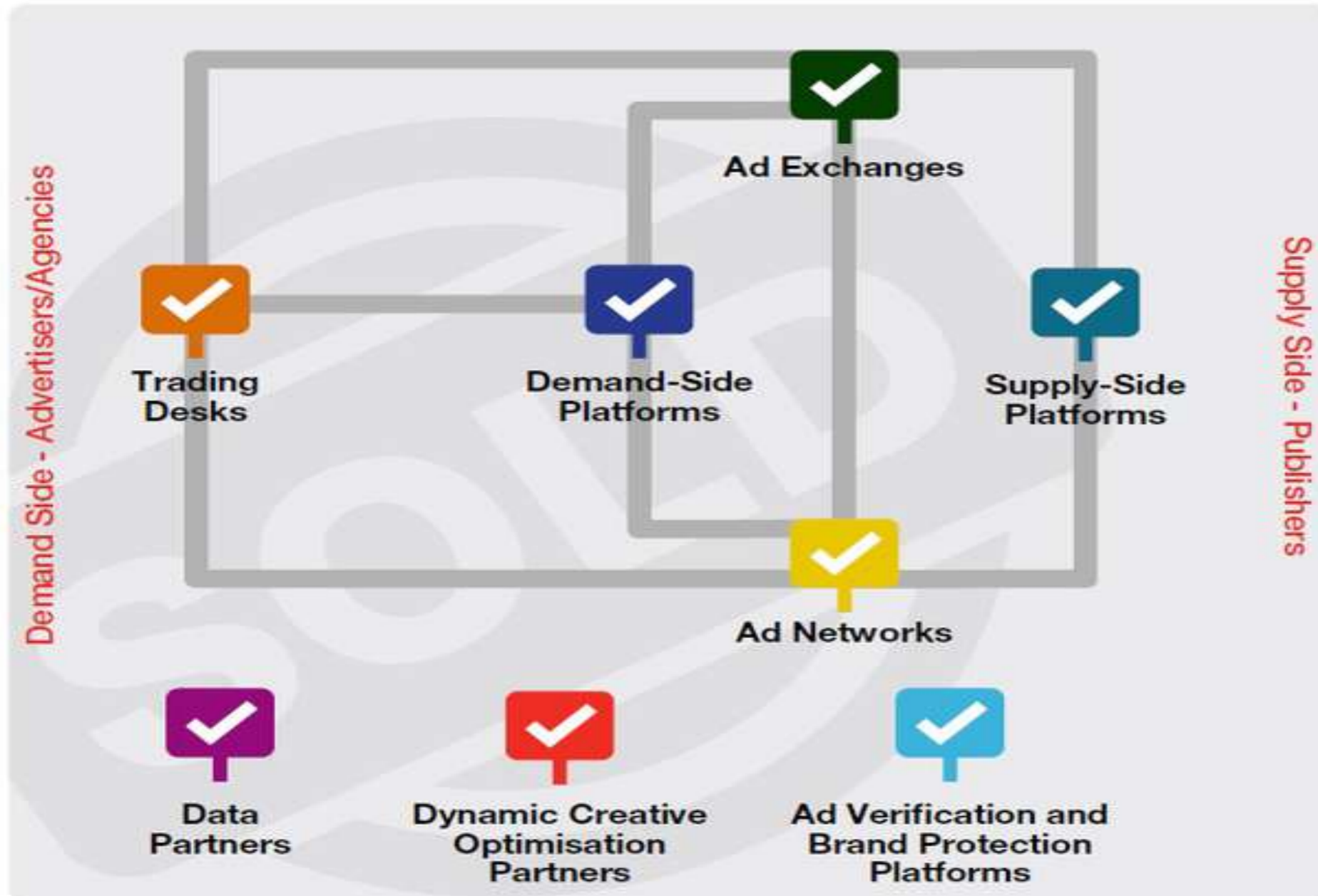
AGENCES

ANNONCEURS





# Real-Time Bidding (RTB) Ecosystem





ADTECH

# ARNAUD CRÉPUT (EQUATIV) : “LES FRONTIÈRES ENTRE SSP ET DSP S’EFFACENT PROGRESSIVEMENT POUR LAISSER PLACE À DES PROGRAMMATIC DIRECT PLATFORMS”

Le 06/12/2023



par Nicolas Jaimes



- Racheté par le fonds Bridgepoint en début d’année, pour 350 millions d’euros, Equativ est notre adtech de l’année.
- Minted a rencontré le CEO du grand gagnant des Adtech Awards 2023 pour faire le point sur sa croissance aux Etats-Unis, le développement de sa curated marketplace et une rumeur d’acquisition qui est remontée jusqu’à nos oreilles.

# A PREMIUM PUBLISHER COOP

## REPPING MORE THAN 100 MEDIA BRANDS



# LES ACTEURS D'UNE MARKETPLACE RTB



# LAPLACEMEDIA

## L'OFFRE MOBILE



WEB MOBILE



320x50



320x480



Rich Media



Format standard IAB



APP



320x50



320x480



300x250 dans le flux

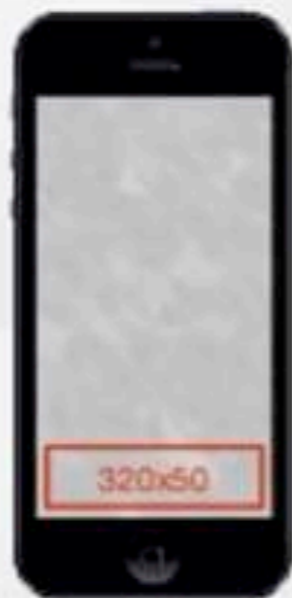


tous les standards mobiles sont accessibles en programmation

*Smartphones*



Interstitial d'ouverture  
et intrastitiel



Bannière  
Smartphone

*Tablettes*



Interstitial d'ouverture  
et intrastitiel



Bannière  
Tablette



# Moins de 120 millisecondes

**1**  
Visiteur visite page web qui utilise le RTB

**2**  
Le tag URL contenu dans la page web appelle un serveur pub

**3**  
Les données essentielles de l'utilisateur (pages vues, mots clés) sont collectées par des trading desks, tradelab, tradspotting, cookies...

**4**  
Les add exchanges entrent en lien avec les annonceurs

**5**  
Les données sont communiquées aux annonceurs connectés à la plateforme

**6**  
Les acteurs intéressés proposent une enchère au CPM

**7**  
Le SSP / Ad exchange détermine l'enchère la plus élevée qui gagne l'impression

**8**  
La publicité remportant l'enchère est affichée sur la page

# IAB

**'We messed up. As technologists, tasked with delivering content and services to users, we lost track of the user experience'**  
- SCOTT CUNNINGHAM, IAB

News

Standards,  
Guidelines &  
Best PracticesResearch &  
Thought  
Leadership

Events

Learning

Certification

Public Policy

Membership

About IAB

🐦 f in

📷 g+

# Getting LEAN with Digital Ad UX

10.15.15

By Scott Cunningham



# W

e messed up. As technologists, tasked with delivering content and services to users, we lost track of the user experience.

Twenty years ago we saw an explosion of websites, built by developers around the world, providing all forms of content. This was the beginning of an age of enlightenment, the intersection of content and technology. Many of us in the technical field felt compelled, and even empowered, to produce information as the distribution means for mass communication were no longer restricted by a high barrier to entry.

**L  
E  
A  
N**

LIGHT

ENCRYPTED

AD CHOICE SUPPORTED

NON-INVASIVE ADS

iab.  
TECH LAB



13:10

85%

Exclusif avec Google : -50% la première année

Déjà abonné ? [Se connecter](#)

Smartfeed



Pourquoi Antoine Dupont n'a pas le même nom de famille que se...

Annonce, Gentside

"Je n'en peux plus" Yvan Attal cash sur son couple avec Charlotte...



Annonce, ohmymag-fr



"J'ai l'impression que la France entière les a vues" : Laure Manaudou encore marquée par la...

Annonce, Télé2Semaines

08:36

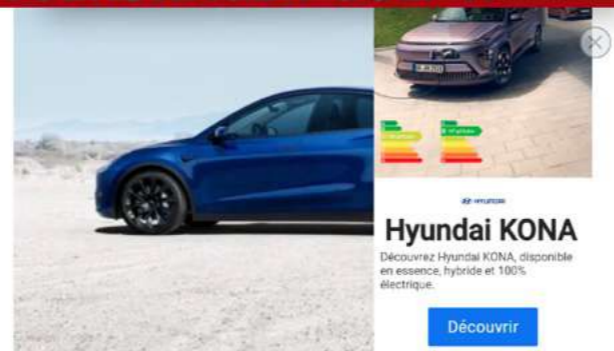
85%

VOLKSWAGEN GOLF R : la DERNIERE de son espè...



LA PLUS PUISSANTE DE L'HISTOIRE !

VOLKSWAGEN GOLF R



Hyundai KONA

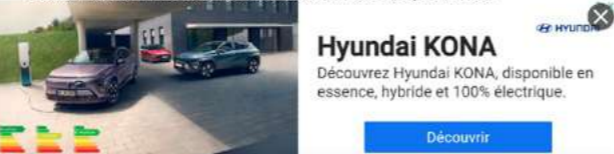
Découvrez Hyundai KONA, disponible en essence, hybride et 100% électrique.

Découvrir

2/3

Le nouveau Tesla Model Y aura une batterie de 95 kWh !

L'accent est mis sur l'amélioration de l'expérience



Hyundai KONA

Découvrez Hyundai KONA, disponible en essence, hybride et 100% électrique.

Découvrir



Full Coverage

06:24

91%

Contenus sponsorisés

Outbrain



PUBLICITÉ

Le Comparateur Assurance

Pourquoi faut-il changer de mutuelle tous les ans ?



PUBLICITÉ

Maillots de bain

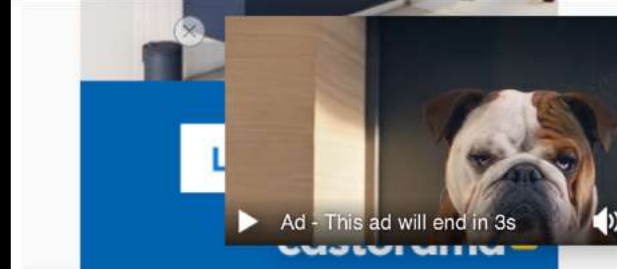
Les maillots de bain pour femmes les plus audacieux en France en 2024

Découvrez les bikinis les plus étonnants de 2024 - Préparez-vous à être époustoufflée !



05:42

100%



Ad - This ad will end in 3s



i/o · 27 juil.

@eyeslasho - Because doing people than if mocked.



Mike Lee

Why?



Full Coverage

18:25

98



https://www.outbrain.com/f...



 outbrain



## Faites découvrir votre marque sur des sites éditeurs<sup>+</sup>

Touchez des cibles supplémentaires grâce aux recommandations Outbrain et boostez votre visibilité sur l'open web.

Lancez votre campagne



Outbrain aide les marques  
et agences, quelle que soit



# Cookie first & third party

Cookie first ou third party, à quoi servent-ils ?

Tout le monde connaît les cookies. Chaque visite – ou presque – sur un site web débute par une demande de consentement auprès de l'internaute, dans le but de déposer cet identifiant anonyme sur son navigateur. Un cookie est associé à un domaine, a une durée de vie déterminée, et est stocké et géré par le navigateur. Ainsi, le cookie a des « imperfections », précise Emmanuel Chomier / « Il est éphémère, il n'est pas cross-navigateur, ni cross-device », c'est-à-dire qu'il est lié uniquement au navigateur tout comme à l'appareil utilisé pour la visite du site web.

Mais les cookies se divisent en deux typologies principales, le cookie first party et le cookie third party /

Cookie first party / ce type de cookie est dédié aux services et aux analytics, avec quatre usages principaux. Il assure le service d'un site, son bon fonctionnement aux yeux de l'utilisateur, grâce au « cookie strictement nécessaire » ; il permet de stocker les préférences de navigation, comme vos identifiants de connexion par exemple, grâce au cookie de fonctionnalité ; il donne des informations de mesures et d'analytics ; il permet la personnalisation du site visité en fonction des habitudes de l'utilisateur.

Cookie third party / aussi appelé cookie tiers, il a deux usages principaux liés à la publicité. Ainsi, il permet de cibler et recibler les annonces publicitaires pour l'internaute, tout comme la mesure de la performance média.

Chacune de ces typologies a ses caractéristiques. Le cookie first party est lié au site sur lequel il a été créé et ne peut être utilisé en dehors de ce site. Le cookie third party, quant à lui, est déposé par un domaine tiers au site visité, trace le visiteur sur plusieurs sites, donne des éléments clés pour la publicité en ligne et ciblée. « Google est par exemple un acteur technologique qui va être la tierce partie, faisant la liaison entre site web et utilisateur », précise Benoit Le Bras

Trois principaux impacts sont attendus /

Perte de fonctionnalités / certaines fonctionnalités vont disparaître, par exemple le retargeting, entraînant logiquement une baisse du volume de données collectées.

Vision partielle de la performance / par la dynamique légale de ces dernières années, avec la mise en place du RGPD et du consentement obligatoire, 30 à 50 % du trafic ne pourra plus être suivi selon les secteurs.

Données faussées / l'utilisation de différents navigateurs, mais également des bloqueurs de publicité, fausse la donnée, car selon les outils et les usages, la même richesse de donnée n'est pas collectée.

Il faudra donc trouver d'autres moyens pour collecter des données aussi riches et variées, notamment grâce à l'exploitation de la donnée first party, qui ne disparaîtra pas, mais également grâce à l'usage de nouveaux outils, comme la Privacy SandBox de Google, une initiative open source qui peut être une première décision

# CLEANING ROOM

Lieu d'échange de First Party Data

## DCR data clean room

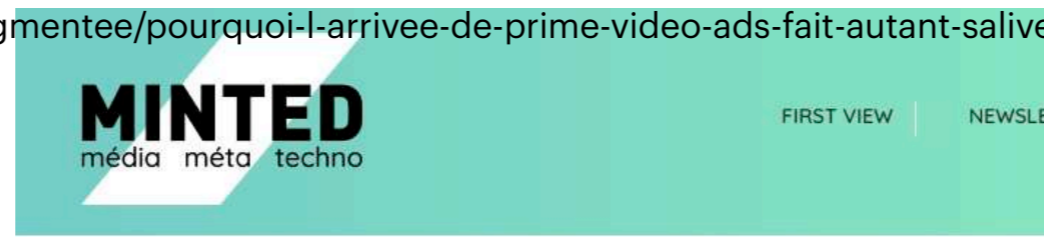
Retailers, broadcasters and walled garden platforms are among the first movers. In some cases they're partnering with independent third-party clean rooms and in others they're using clean rooms built within a walled garden. Some clean rooms enable only measurement and analytics, while others can be used to target ads.

At their most basic, data clean rooms are privacy-based technologies that allow companies to merge and match two or more first-party data sets in order to create a new audience or analytics segment informed by both data sets – but without ever allowing either side's personally identifiable information to be exposed to the other.

# DCR data clean room

Retailers, broadcasters and walled garden platforms are among the first movers. In some cases they're partnering with independent third-party clean rooms and in others they're using clean rooms built within a walled garden. Some clean rooms enable only measurement and analytics, while others can be used to target ads.

At their most basic, data clean rooms are privacy-based technologies that allow companies to merge and match two or more first-party data sets in order to create a new audience or analytics segment informed by both data sets – but without ever allowing either side's personally identifiable information to be exposed to the other.



PLATEFORMES PUBLISHERS ADTECH MARKETING WEB3

ADTECH

# POURQUOI L'ARRIVÉE DE PRIME VIDEO ADS FAIT AUTANT SALIVER LES ANNONCEURS

Le 06/12/2023



par Nicolas Jaimes



- Prix, reach, data... Sur ces trois composantes clés, la nouvelle offre d'Amazon avec publicité, prévue pour le second trimestre 2024 en France, sera très compétitive. On vous dévoile tout.

“Les chaînes TV ont dû soucier à se faire.” C’est par ces mots que cet acheteur, qui préfère rester anonyme, lance notre conversation sur l’arrivée prochaine de la publicité vidéo sur Prime Video. Une prédiction qu’il est loin d’être le seul à faire, à en croire les témoignages recueillis par Minted auprès des agences médias qui ont déjà rencontré les équipes d’Amazon.

L’offre publicitaire de Prime Video, dont le lancement est prévu pour le second trimestre 2024 en France, devrait en effet réussir là où celle de Netflix a, pour l’instant, échoué / bousculer les lignes. Notre acheteur anonyme parle d’un véritable “game changer”, d’une offre qui pourrait “faire le pont entre Youtube et le monde de la TV linéaire.”

Pour la simple raison que comme, le synthétise bien, Philippe Bigot, head of media video department chez Havas Media, Prime Video Ads conjuguera “de la puissance immédiate, de la data Amazon, le tout à des CPM abordables.”

9 millions d’abonnés Prime Video accessibles aux annonceurs

Le premier argument en faveur de Prime Video Ads, c’est son reach. Un sujet sur lequel l’offre d’Amazon sera, au lancement, beaucoup plus performante que celle de ses concurrents. Tout simplement parce qu’Amazon a fait un pari que Netflix et Disney+ n’ont pas osé prendre / basculer l’intégralité de son parc d’abonnés sur l’offre avec publicités.

C’est un pari que le géant de l’e-commerce peut se permettre de prendre puisque son offre vidéo n’est qu’un pan d’une offre plus globale (beaucoup d’abonnés Prime le sont avant tout pour la livraison gratuite). L’arrivée de la pub n’aura a priori aucune incidence sur le churn des abonnés Prime (même si je suis publiphobe, je reste...



ConnectedTV

# La TV, un device digital comme un autre ?...



**90%**  
DES FOYERS  
Sont équipés d'un poste de TV

**69,1%**  
DES FOYERS  
Reçoivent la TV via internet IPTV  
**+ 3,3 pts en 1 an**



...pas vraiment du point de vue data...

### Fournisseurs de contenus ou éditeurs



- ✓ Consommation de contenus
- ✗ ✓ Sociodémo

### Data de consommation TV +/- exhaustive

- ✗ Equipement et habitudes du foyer
- ✗ Intérêt et Intention d'achat
- ✗ CRM/PRM externe

# ...l'usage de la Tv connectée décolle enfin (?)...



**85,9%**  
DES FOYERS  
Sont équipés d'une TV connectée  
**+1,2 pt en 1 an**

SMART TV  
**53,2%**  
connectées et utilisées par les foyers  
**+4,2 pts en 1 an**

**77,9%**  
de la consommation des TV connectées concerne le visionnage de la TV linéaire

# Conséquences : une distribution qui s'élargit...

Dans les années 2010 : 4 distributeurs



En 2024, de nouveaux arrivants sur le marché : la distribution se fragmente

Telcos	orange	SFR	bouygues	free
Boitiers TV	firetv	chromecast	apple tv 4K	
Constructeurs TV Connectées	SAMSUNG TV Plus	LG	+ 28 autres...	



# CTV

Linéaire = TV historique VS. non linéaire ( on demande)  
Taux équipement TV : 97% —> 90% en baisse  
28% ajout d'un boitier TNT pour TV linéaire (STAT 20% TNT)

70% accès TV par internet —>

Fast Free ad server TV  
waled garden ecosystem autosuffisant  
FAST loggé et non loggé (eibasé)  
Buy Side  
NEW : max : warner

30 marques de smartTV autant d'écran d'accueil et de télécommandes

4h37 TV/jour —> 67% linéaire  
—> AdTech

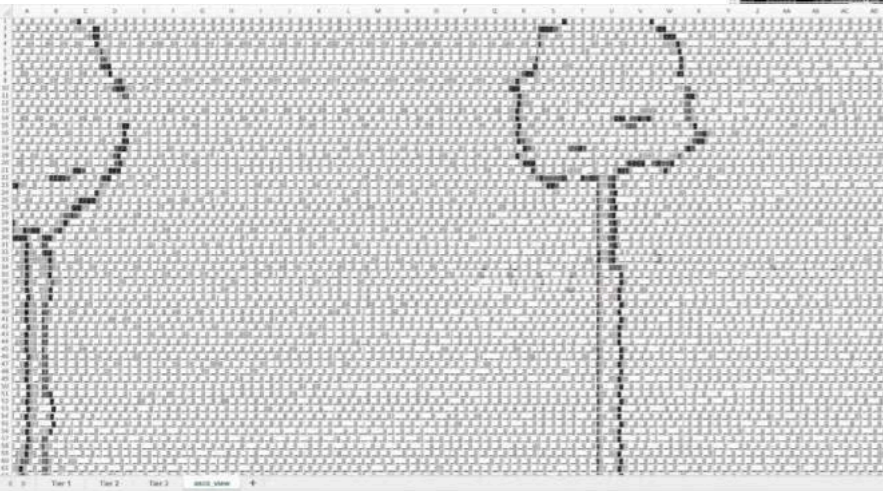
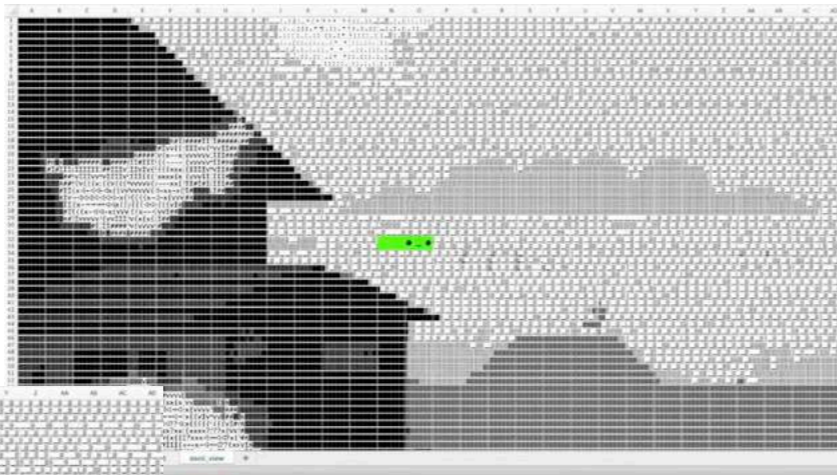
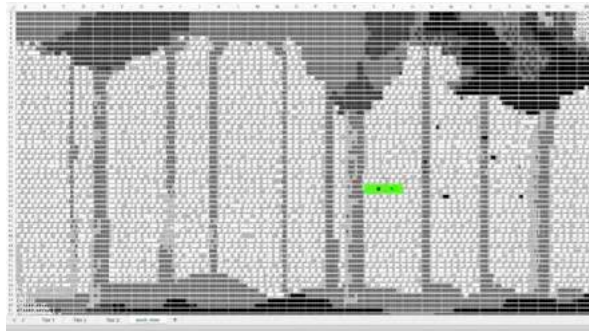
*70% TV internet :*  
*FAST*  
*Direct SmartTV*  
*BOX*



EP05

**EconoMusic**





Spotify Advertising

Client Partner: Lisa  
Account Manager: Sam  
Campaign Manager: Brian

Company	Placement/Product	Targeting Definition	Start Date	End Date	Ad Size	Impressions/View	Minimized Rate	Rate Type	Net Cost/Total Investment
<b>Streaming Media</b>									
Spotify	Audio Everywhere	Audience Targeting	TBD	0/00/000	Max: 30s Audio; 640x640 Companion	TBD	Not public	CPM	TBD
Spotify	Audio Everywhere	Behavioral Targeting	TBD	---	Max: 30s Audio; 640x640 Companion	TBD	Not public	CPM	TBD
Spotify	Sponsored Sessions	Platform and Device Targeting	1/29/18	2/14/24	Max: 30s Video; 640x640 Companion	TBD	Not public	CPV	---
Spotify	Mobile Video Takeover	Real time contextual targeting	1/2/16	---	Max: 30s Video; 640x640 Companion	TBD	Not public	CPM	TBD
<b>Podcast</b>									
Spotify	Spotify Audience Network_Podcast / Midroll	Demographic & Audience Targeting_Voice Talent - US	TBD	3/31/24	30s Audio	TBD	Secret	CPM	TBD
Spotify	Your Favorite Podcast	NA	TBD	3/31/24	TBD				
									\$
<b>Summary</b>									
Spotify	Mobile Sponsored Sessions	Demographic Targeting	TBD	3/31/24	Max: 30s Audio; 640x640 Companion	RVALLI	Not public	CPM	\$
Spotify	Audio Everywhere	Genre Targeting	TBD	---	Max: 30s Audio; 640x640 Companion	RVALLI	Not public	CPM	\$
<b>Total</b>						<b>RVALLI</b>			<b>\$</b>





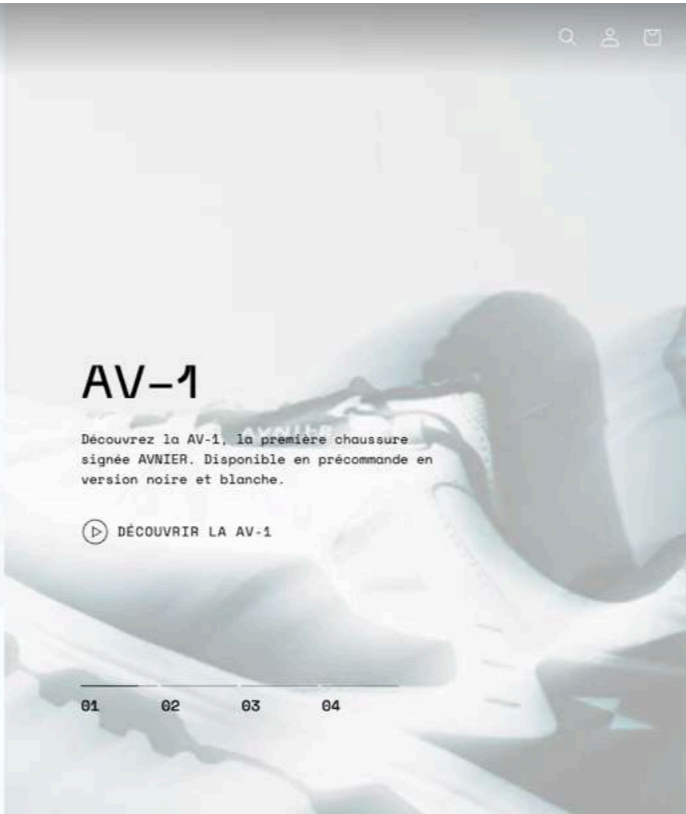


# AV-1

Découvrez la AV-1, la première chaussure signée AVNIER. Disponible en précommande en version noire et blanche.

▶ DÉCOUVRIR LA AV-1

01 02 03 04

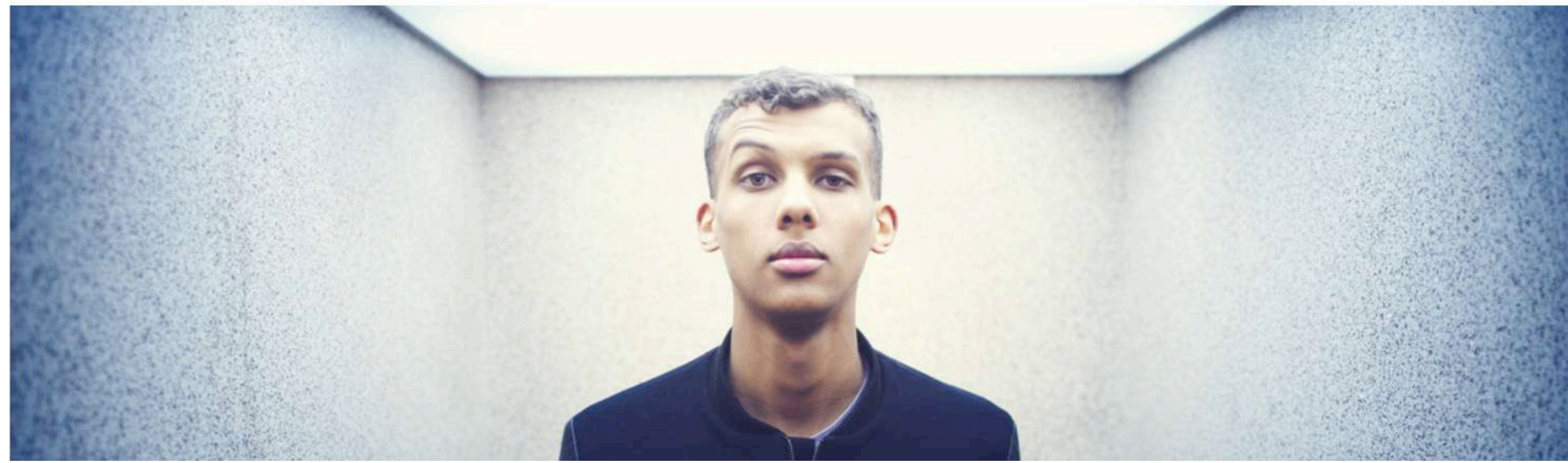


[projects](#) [shop](#)



[about](#) [contact](#)

# MERCH



# Swiftonomics: How Taylor Swift is Boosting the Economy



<https://news.northeastern.edu/2023/08/11/taylor-swift-economy-impact/>



## How Big Is Taylor Swift? As big as the Beatles? Michael Jackson? Beyoncé? We crunched the numbers

You might have heard: Taylor Swift cannot be stopped.

Her new album, “The Tortured Poets Department,” sold 2.6 million copies in its opening week last month, earning Swift her eighth Billboard No. 1 album since 2020.

At the Grammy Awards in February, she became the first artist to win album of the year for a fourth time, breaking a tie with Frank Sinatra, Stevie Wonder and Paul Simon.

And earlier this month, Swift’s Eras Tour, the 152-date, billion-dollar stadium takeover that began last year, resumed abroad before it returns to the U.S. in October.

Taylor Swift onstage at an Eras Tour show in New Jersey last year.

In 2023, according to the data tracking service Luminate, one in every 78 songs streamed in the U.S. was by Swift.





SOURCE: YOUTUBE/JKBX

A stylized graphic on a blue background. A hand holds a megaphone. The megaphone is white with the "JKBX" logo and a barcode-like symbol on its side. The background features a silhouette of a person's head with a large white circle on the right side.

**Bloomberg Technology** | THE NEXT ALTERNATIVE ASSET: MUSIC ROYALTIES

AMELIE.COM @AmelieCom3

MUSIQUE Les plus beaux succès cachent parfois des sombres histoires. Dans les années 2010, Deezer, Spotify, Apple Music et Amazon sont devenus des mastodontes de l'industrie musicale, et il faut désormais composer avec eux. Peuve de leur réussite, en 2021, les Victoires de la musique inaugurent une nouvelle catégorie : titre le plus streamé. Lors de la cérémonie, Romain Viéven, leur président, souligne que « la manière de découvrir et de consommer de la musique » évolue. Il ajoute : « Aujourd'hui, le streaming représente environ 60 % du marché. Il nous paraît essentiel que les Victoires soient en phase avec ce mode de consommation là. »

Ce monde-là, c'est celui des plateformes de streaming. Depuis leur arrivée, l'industrie musicale a dû tout repenser. Et, dans ce monde-là, un chiffre compte vraiment : le nombre d'écoutes par morceau. Des chiffres que le Centre national de la musique (CNM) scrute minutieusement. Selon le rapport annuel de la Fédération internationale de l'industrie phonographique (IFPI) publié cette année, en 2022, le nombre d'écoutes représente 67 % des parts du marché de la musique. Dans le monde, 589 millions de personnes possèdent un abonnement Deezer, Spotify ou Apple Music, dont quelque 16 millions de Français.

Mais voilà, certains chiffres attirent l'attention. Le CNM décide alors de mettre son nez dans les affaires des plateformes. En janvier, un rapport dévoile un business caché. Un trafic sévère dans ce monde dématérialisé : des artistes, des labels, des petits arnaqueurs en tout genre achètent des streams. Dans les coulisses des studios, les rumeurs vont bon train. Et les soupçons sur qui achèterait des fausses écoutes ou pas sont un bruit de fond permanent. On chuchote que 90 % des rappeurs français s'adonneraient à ce genre d'acquisition. Il faut dire que le jeu vaut la chandelle. Un petit coup de pouce et l'algorithme de Spotify fait entrer un titre dans l'une de ses 175 playlists. Une fois qu'il a intégré la liste, il est plus simple de se faire repérer par le public. Et, à en croire certains, l'achat de streams sur Deezer, Spotify ou Apple Music est une pratique courante.

« D'après ce que j'ai pu constater, j'estime que 70 % à 75 % des labels font appel à des gens comme moi pour générer des fake streams »

MAXIME, VENDEUR DE FAKE STREAMS

« Tu n'peux pas l'acheter du goût, mais tu peux l'acheter des streams et des vues », rappe, dès 2018, Alpha Wann dans son titre *La Lumière dans le noir*. En février 2022, Booba partage dans une story Instagram un extrait de conversation avec Vald, un autre rappeur. Le « Duc de Boulogne » lui écrit : « Première semaine, en trois jours tu fais 51 000 ventes. Cette semaine en trois jours tu fais 4 800 ventes. [...] Tu nous expliques 7 de 31 à 47 ? Il s'agit de dozer ». Entre deux semaines à peine volées, le poids lourd du rap français accuse Vald d'acheter de fausses écoutes sur les plateformes de streaming musical.

En France, selon le Syndicat national de l'édition phonographique (Snep), les plateformes de streaming ont cumulé 11 milliards d'écoutes en 2022. Un chiffre titanesque au regard des 16 millions d'albums physiques (CD et vinyles) vendus pendant la même période. Ces milliards de

# Musique en ligne : la chasse aux fausses écoutes s'intensifie

Sur les plateformes Deezer, Spotify, Apple Music ou Amazon, certains artistes achètent des streams pour quelques euros afin de gonfler leurs audiences. Enquête sur ce marché parallèle de l'industrie musicale.



streams sont particulièrement lucratifs. Selon le Snep, en 2022, le streaming par abonnement pèse 426 millions d'euros et « reste de loin la première source de revenu de la musique enregistrée et le levier de croissance » de ce secteur.

En 2019, Maxime, à peine majeur, fait le bon filon. Il se débrouille bien en informatique. Grâce à ses compétences, il commence à vendre des streams à des artistes en mal d'écoutes ou à des labels qui veulent booster un peu la notoriété de leurs poulains. « C'est comme télécharger un film illégalement. C'est très difficile, voire impossible de nous retrouver », affirme le jeune homme. S'il reste discret sur ses anciens clients, Maxime explique que 90 % d'entre eux « faisaient du rap français. J'avais aussi des artistes d'Amérique du Sud ». Surtout, selon lui, de nombreuses maisons de disques utilisent ce mécanisme.

« D'après ce que j'ai pu constater, j'estime que 70 % à 75 % des labels font appel à des gens comme moi pour générer des fake streams. Il est difficile de ne le faire pas tous à la même échelle. Là, c'est Maxime. Sur une plateforme, si le titre ou l'album d'un artiste peu connu génère 1 à 2 millions de vues en une semaine, c'est truqué. »

Chez Deezer, l'arnaque est pourtant bien connue. Les équipes de la plateforme de streaming française se sont penchées sur la question des fake streams il y a une dizaine d'années déjà. « En 2013, on a intégré dans nos conditions générales d'utilisation l'interdiction de manipuler les audiences », explique Thibault Roucou, responsable du service royalties et reporting. Dans son bureau du 9<sup>e</sup> arrondissement de Paris, Ludovic Pouilly, directeur des relations institutionnelles et industrie musicale de Deezer, exhibe fièrement graphiques et tableaux. Une masse de données censées attester de l'efficacité des algorithmes maison. « Aujourd'hui, on a une équipe de quinze personnes qui

## LA FRAUDE QUE PERSONNE N'AVAIT IMAGINÉE

Sur les plateformes de streaming musical, un stream est comptabilisé à partir de trente secondes d'écoute. Il n'y a pas que les artistes rêvant d'être connus qui fraudent. En février 2018, l'annonce d'un hacktiviste juif est démentie. Les dirigeants de Spotify constatent que deux playlists dont ils ignorent tout se placent en 22<sup>e</sup> position dans les charts américains. En déstabilisant les deux listes, ils constatent qu'elles se composent de 500 titres de trente secondes chacune. Les deux listes ont été créées en octobre 2017. La qualité musicale est médiocre et, surtout, on se penche sur les streams, les responsables de Spotify remarquent qu'elles sont écoulées en boucle 24 heures sur 24 par 1 200 comptes. En quelques mois, ce hackeur jamais démasqué aura gagné 1 million de dollars.

C'est ainsi que Spotify découvre que des arnaqueurs utilisent sa plateforme pour un business qui n'a rien de musical. Ce qui lui permettra ensuite de mettre à jour ses conditions d'utilisation.

travaille sur ce sujet », annonce-t-il. La plateforme a partagé ses chiffres avec le Centre national de la musique. En 2021, Deezer fait état d'environ 2,6 % d'écoutes frauduleuses. Un chiffre porté à près de 7 % aujourd'hui. « Cette hausse s'explique simplement parce qu'on détecte mieux les fake streams », justifie Ludovic Pouilly. Ailleurs, les chiffres dépassent rarement les 2 % et, là encore, le chiffre s'explique par des méthodes de

« Les commandes se font par petites quantités, la majorité achète 1 000 ou 5 000 streams, juste pour se démarquer »

THOMAS, VENDEUR DE FAKE STREAMS

détention qui n'en sont qu'à leurs prémices. « Il y a quelques années, j'avais voulu lancer une concertation avec d'autres plateformes. Mais j'ai eu l'impression qu'aucune équipe ne travaillait sur le sujet, admet-il. Aujourd'hui, les ayants droit me disent que Spotify a des outils plutôt sophistiqués et que les autres s'y sont mis ». Petit à petit, les acteurs du marché montent au créneau. La raison est simple : acheter des fausses écoutes est illégal. Dans son étude, le CNM précise que celles-ci provoquent une « distorsion du marché ». « Les streams frauduleux perturbent les profils algorithmiques des artistes » et entachent leur image, constate le CNM. Par ailleurs, la responsabilité pénale peut être engagée. Les fake streams constituent une fraude à plusieurs titres. Et, selon le motif retenu par les instances judiciaires françaises, le fraudeur peut être condamné à la prison ou à quelques dizaines, voire centaines, de milliers d'euros d'amende. À ce jour, aucune décision de justice n'a été émise. Car encore faut-il attraper les escrocs.

Une rapide recherche sur internet donne une idée de la facilité à acheter des streams. Des dizaines de sites proposent de gonfler les audiences pour une poignée d'euros. Thomas, une petite vingtaine d'années sur les épaules, nous donne rendez-vous en visio sur Google Meet. Pendant les vingt-cinq minutes d'entretien qu'il nous accorde, on ne verra pas son visage. Seulement le logo de son business. Il est à l'origine du site Boostium.fr, l'un des innombrables sites obscurs qui vend des streams sur Spotify, des followers sur Instagram, Facebook et TikTok. La façade est alléchante, mais, en y regardant de plus près, on remarque quelques fautes d'orthographe et des incohérences. En 2018, il monte sa vitrine parce qu'il estime « important d'aider des jeunes artistes à se lancer ». Une volonté altérée sur l'interface.

« Beaucoup d'auditeurs sur Spotify retrouvent vos sons s'ils ont beaucoup de lectures. Vous comprenez donc l'importance d'acheter des streams et des plays sur Spotify », lit-on sur l'onglet dédié à la plateforme de streaming suédoise. Pour 1 000 écoutes, compter 7 euros, pour 5 000, il faudra déboursier 29 euros, pour 25 000 tous les mois, le site offre un abonnement mensuel à 89 euros. Thomas balade d'un revers de main l'illégalité de ses services. « Ce n'est pas grave, on ne vend pas de la mauvaise marchandise », se défend-il. Le « dealer des streams » estime vendre en moyenne entre 50 000 et 100 000 fausses écoutes par mois. « Les commandes se font par petites quantités, la majorité achète 1 000 ou 5 000 streams, juste pour se démarquer », dit-il.

Selon l'avocat spécialisé en droit des nouvelles technologies, Pierre-Xavier Chomiac de Sas, « sur internet, les sites illégaux sont difficiles à réguler ». Surtout, les gendarmes du web ont d'autres chats à frotter : la pédopornographie, la vente d'armes ou l'islamisme radical sont les priorités des autorités. Le commerce des fausses écoutes passe en second. Et, comme « dans beaucoup de trafics, la responsabilité repose sur un réseau criminel complexe », rappelle Pierre-Xavier Chomiac de Sas. Chaque maillon de la chaîne a une connaissance très limitée de ce réseau et certains acteurs peuvent se trouver au fin fond d'Israël, de la Russie ou de la Palestine, où la question de la légalité des streams se pose moins que dans les pays visés, souvent en Europe ou aux États-Unis. « Du côté des plateformes, le préjudice d'image est important. »

« Elles se doivent d'être transparentes et fiables vis-à-vis du consommateur et de l'artiste », rappelle Pierre-Xavier Chomiac de Sas. En janvier dernier, la Sacem (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique) a porté plainte contre X pour escroquerie. Chaque année l'organisation collecte 15 % des chiffres d'affaires des plateformes au titre des droits d'auteur. « En comptant la musique de film, on paie environ 500 millions d'euros par an », précise David El Sayegh, son directeur général adjoint. Or, le phénomène des fake streams brouille la juste répartition des droits d'auteur. « On s'inquiète un cadre réglementaire pour régler ce marché », appelle de ses vœux David El Sayegh. La société de gestion entend se coordonner avec les plateformes de streaming pour faire naître un organisme de contrôle de ces abus numériques. Mais cela supposerait aussi d'accorder leurs violons à des géants du secteur. Que les premiers intéressés dorment tranquilles : tant qu'il y aura du stream, il y aura du deal. ■



RADIO ET SON

## La plateforme Spotify vient-elle de signer l'arrêt de mort des maisons de disques ?

Spotify dépose un brevet pour un algorithme de détection de talents qui pourrait aboutir à un pivot dans son modèle. À terme elle signerait avec les jeunes talents des contrats exclusifs. Une déclaration de guerre pour les majors ?

MARKETING

## Pourquoi le groupe de rap PNL est un cas d'école marketing ?

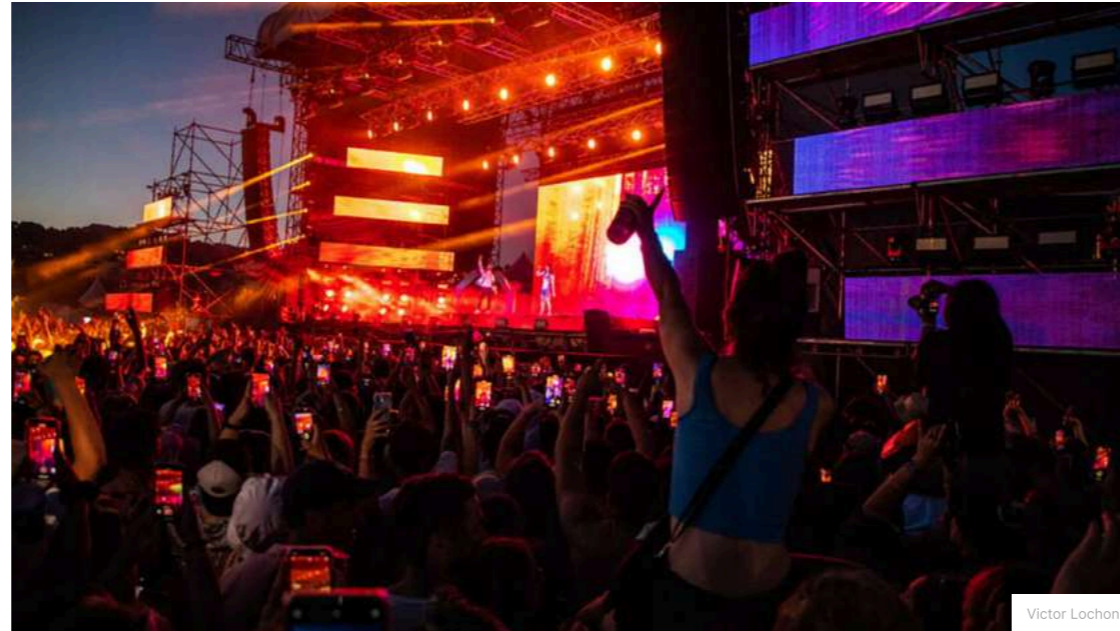
Par  [Tarik Chakor](#), [Hugo Gaillard](#)

Grâce à une stratégie de rareté médiatique conjuguée à des collaborations exclusives, le groupe PNL renouvelle les codes du marketing musical.

 Enregistrer l'article

Temps de lecture : 6 min

Publié le 23/03/2024 et modifié le 23/03/2024



Victor Lochon



<https://www.chefdeproduit.com/GEM-Bachelor-Marketing/PNL.pdf>

Autrefois considérée comme le boulet du groupe Vivendi, la première major de la planète est devenue son joyau et peut sereinement envisager une belle introduction à la Bourse d'Amsterdam d'ici la fin de 2021 - elle pourrait valoir plus de 30 milliards de dollars. L'histoire d'une mue exemplaire, commentée en exclusivité mondiale par son PDG, sir Lucian Grainge, depuis le siège en Californie.

Lorsqu'il monte sur la scène de l'Olympia en ce radieux mois de septembre 2019, sa chemise blanche grande ouverte sur un bronzage estival, le patron d'Universal Music France, Olivier Nusse, affiche un optimisme mesuré, relayé par la voix entraînante du crooner Gregory Porter, qui a fait le déplacement pour l'occasion, et le message de la vidéo inaugurale : « Oui, ça ira mieux demain ».

S'adressant aux cadres de la major rassemblés pour une troisième session du genre dans la mythique salle parisienne - propriété du groupe -, le rugbyman arrivé dans l'entreprise comme stagiaire au marketing chez feu Phonogram détaille les raisons de se réjouir, après une quinzaine d'années de crise durant lesquelles l'industrie de la musique a failli mourir, victime de l'effondrement de la vente des CD et du piratage à grande échelle. Grâce aux abonnements au streaming, le marché a renoué avec la croissance en 2015 dans le monde (l'année suivante en France) et la tendance ne s'est pas infirmée depuis : selon l'IFPI, la Fédération internationale de l'industrie phonographique, il a encore progressé de 7,4% en 2020 malgré la pandémie.

**LEADER MONDIAL EN PHYSIQUE ET EN DIGITAL.** Leader incontesté loin devant Sony et Warner, à la fois en physique et en digital, Universal Music Group (UMG) a encore creusé son avance sur ses concurrents ces quinze dernières années, s'assurant plus de 30% du marché mondial et 42% du marché hexagonal. Au point, comme

s'en réjouit son PDG Lucian Grainge, de s'être muée en « la plus grande entreprise à avoir jamais existé dans l'histoire du business de la musique » (voir l'interview exclusive p. 25). La société dirigée depuis Santa Monica par « sir Lucian », comme tout le monde l'appelle depuis qu'il a été fait chevalier par le prince William en 2016, se paye le luxe d'être numéro 1 sur les cinq marchés stratégiques : États-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, France et même Japon, où UMG distribue avec succès le groupe de K-Pop BTS. Pour parvenir à ces résultats, la major a été obligée de se réinventer et de réorganiser ses équipes pour coller aux évolutions d'un marché et des usages qui se transforment à vitesse grand V. « Nous avons dû imaginer de nouvelles approches, martèle Olivier Nusse. Notre métier est devenu une activité de prototypes avec du sur-mesure conçu pour chaque artiste. »

**UN CATALOGUE INÉGALÉ** Même après une rude année de pandémie, la formule reste valable et semble attirer les jeunes talents qui continuent de venir nourrir le catalogue inégalé de la major, rejoignant une impressionnante brochette de valeurs sûres (des Rolling Stones aux Beatles, en passant par les Bee Gees, Bob Marley et U2). UMG trustee avec une régularité de métronome les palmarès des plus gros vendeurs de musique enregistrée, dont l'illustre Top 10 de l'IFPI, seule source à comptabiliser tous les formats (voir encadré p. 22). Dans son tableau de chasse figurent

les reines de la pop Billie Eilish, démarrée en autoproduction, et Taylor Swift, dont la réussite a été dûment célébrée lors des derniers Grammys. UMG s'occupe non seulement de la musique enregistrée par cette vendeuse hors pair en exclusivité dans le monde mais aussi, depuis février 2020, de ses droits d'édition via sa filiale de « publishing ».

Dans l'Hexagone aussi, Universal cartonne avec sept artistes dans le Top 15 des répertoires les plus achetés et écoutés en 2020 selon le SNEP : l'indétrônable Johnny Hallyday, mais également Vitea & Slimane, Nekfeu, Dadju, Damso ou Kendji Girac. Parmi ces gros vendeurs, le jeune rappeur de Sevran, Maes, est passé par la structure Spinnup d'Universal France, dédiée à la distribution digitale des artistes indépendants autoproduits. Le phénomène francophone féminin des dernières années, la Belge Angèle, fait aussi partie de la maison. Universal ne contrôle pas ses activités live mais la conseil, au-delà des seuls aspects artistiques, sur le marketing, le storytelling, la communication, les partenariats avec les marques gérées par l'agence A & R Studios, ou encore les produits dérivés comme cette collection BROL qui plaît tant aux adolescents... Loin, si loin de son cœur de métier historique : l'enregistrement de la musique.

**DES SERVICES AUX ARTISTES À LA CARTE** « Pour pas mal d'artistes, signer chez Universal reste une étape importante en termes de construction de carrière, en particulier dans

la pop », estime Alexandre Jornod, consultant au cabinet britannique FutureSource. Non seulement les majors sont les seules à pouvoir avancer de grosses enveloppes aux artistes et à leur assurer une caisse de résonance planétaire, mais elles sont désormais organisées de manière à leur offrir une palette d'activités complémentaires rémunératrices. Implantée dans 40 pays, Bravado, la puissante unité de « brand management » et de merchandising d'UMG avait, en 2018, marqué les esprits avec son accord « 360 » avec les Rolling Stones : le deal couvre non seulement la musique enregistrée du groupe mythique, mais aussi les vidéos et contenus audiovisuels, les produits dérivés, l'animation de la marque, etc. Les data dont dispose une major comme UMG

permettent de cibler avec précision toutes ces opérations.

« Nous avons des équipes expertes, dévouées et curieuses, capables de s'adapter à l'histoire de chaque artiste et lui offrir des services à la carte en fonction de son ADN, de ses envies, et du moment où il se trouve dans sa carrière », met en avant Olivier Nusse, qui vient de fêter ses cinq ans à la tête de la filiale française. Ses équipes ont ainsi permis à Clara Luciani de jouer les ambassadrices Gucci tout en dessinant une collection capsule pour Sandro. Très populaire auprès des millennials, la chanteuse école Pomme a pu développer des bleus de travail en matériel recyclé fabriqués localement. Les propositions de « synchro » dans des films, séries et publicités ne connaissent pas

QUAND UMG PRIT DES PARTS DANS SPOTIFY

« La propriété des contenus est aujourd'hui moins valorisée que la relation au consommateur », selon l'expression de Thomas Singlehurst, analyste chez Citigroup. C'est pourquoi le poids en bourse de Spotify (60 milliards de dollars) dépasse largement celui que peut espérer atteindre UMG. La disproportion peut paraître

vexante, mais UMG a un intérêt direct à la bonne tenue du titre Spotify, dont il détient quelque 3,5% du capital selon diverses sources. Lors des accords signés avec les plates-formes de streaming dans les années 2000, les majors ont obtenu quelques pour cents de Spotify : 6% pour Sony, 5% pour UMG, 4% pour Warner, etc. En reprenant EMI,

Universal a récupéré les 2% de ce dernier. Sa participation s'est diluée depuis, mais UMG n'a jamais revendu ses parts, qui font aujourd'hui l'objet de bien des convoitises. Avant de signer avec UMG, Taylor Swift a posé comme condition que l'argent soit reversé aux artistes en cas de plus-value liée à la cession de ce petit pactole...



Tout formats (albums physiques, singles, streaming) en 2023. \* artistes UMG



1. BTS
2. Taylor Swift\*
3. Drake\*
4. The Weeknd\*
5. Billie Eilish (photo)\*
6. Eminem\*
7. Post Malone\*

8. Ariana Grande\*
  9. Justin Bieber\*
  10. Justin Bieber\*
- Record historique: UMG a signé avec

nauf des artistes de sa Top 10. En outre, le premier, le coréen BTS, est distribué au Japon par le groupe.

TOP 10 DES ARTISTES EN FRANCE



1. Jul (photo)
2. Ninho
3. Johnny Hallyday\*
4. Vitaa & Slimane\*
5. Indochine
6. Males\*
7. Orelsan

Réponse le plus acheté et écoulé en 2020. \* artistes UMG Source: SNEP

8. Nakfeu\*
9. JNL
10. Francis Cabrel
11. AC/DC
12. Dado\*
13. Dumbo\*
14. Soprano

15. Kandi Girac\* Sage artistes sur quinze sont chez UMG, avec une forte représentation des jeunes talents.

la crise. Les frangins de Terre Noire viennent, en tout début de carrière, de connaître un succès inattendu grâce à un spot de trois minutes pour Intermarché, dont le script gorgé de larmes et d'émotions a été inspiré par leur chanson «*usqu'à mon dernier souffle*». *Morning*, un titre choral du Measin Cascadeur, profite d'une seconde vie depuis que toute la planète l'a entendu dans l'épisode 4 de la série Netflix «*Lupin*» - il est récemment devenu le septième titre le plus «*shazamé*» dans l'Hexagone et le 8<sup>e</sup> dans le monde.

«*Les artistes n'ont plus besoin des studios Abbey Road pour enregistrer un album*, souligne Thomas Singlehurst, patron de la recherche européenne sur les médias chez Citigroup à Londres. *Il devient s'auto-produire, distribuer leur album sur les plateformes digitales et faire leur marketing via les réseaux sociaux. En revanche, ils ont tout intérêt à profiter du service hôte qui est capable de leur proposer UMG*». Si Sony a longtemps été le leader en matière d'édition, Universal met les bouchées doubles dans cette activité à très forte marge. En décembre dernier, Universal Music Publishing

Group a annoncé l'acquisition de l'ensemble du catalogue des chansons de Bob Dylan - plus de 600 droits d'auteur sur soixante ans, réinterprétés plus de 6 000 fois par des artistes variés. Le *New York Times* a estimé le montant de l'opération à 300 millions de dollars. Deux mois plus tôt, UMG avait déjà signé le rachat Kendrick Lamar dans le cadre d'un accord mondial exclusif d'édition.

Les résultats de 2020 reflètent la résilience des activités annexes qui ont aidé UMG à mieux traverser la crise du Covid-19. Le chiffre d'affaires (7,4 milliards d'euros) a progressé de 4,7%, contribuant largement à celui de l'ensemble du groupe Vivendi (16 milliards d'euros). La progression de l'édition (14,4%) a significativement dépassé celle de l'activité classique de la musique enregistrée (6,7%). Au sein de cette dernière, la croissance des revenus liés au streaming (16,2%) a plus que compensé la baisse des ventes physiques (-4%) et des ventes de téléchargements (-19%). Le merchandising s'est logiquement effondré avec la fermeture des boutiques et l'annulation des concerts. Pour les prochaines années au moins, UMG peut se

montrer confiante: le streaming n'a pas encore fait le plein sur tous les marchés - selon les récentes données du SNEP, son taux de pénétration n'est que de 13% en France, contre 22% aux États-Unis. En outre, la concurrence, qu'elle vienne des distributeurs indépendants, des plateformes de streaming ou des nouveaux gestionnaires de catalogues, reste pour le moment trop éclatée pour menacer la position d'UMG.

**EN ROUTE VERS EURONEXT**  
Dans ce contexte, la major apparaît même si appétissante que le vieux projet d'une introduction en Bourse a fini par se concrétiser. Interrogé sur le calendrier idéal pour cette opération en 2017, Vincent Bolloré recourait à l'image de «*soufflé au fromage, qu'il faut sortir au bon moment*». Gonflée par les bonnes nouvelles, UMG doit aujourd'hui être retirée du four avant de risquer de retomber. Les grands actionnaires institutionnels réclament depuis plusieurs années la scission ou la distribution d'UMG pour diminuer la dette de conglomerat de Vivendi. Avant d'accéder à cette demande, la direction voulait que la première major mondiale soit

valorisée à son juste prix. L'entrée du consortium mené par le chinois Tencent, à hauteur de 20% du capital, réalisée en deux temps entre mars 2020 et janvier 2021, s'est, depuis, faite sur la base de 30 milliards de dollars.

Puis rien n'empêchait les grandes manœuvres. Une assemblée générale extraordinaire a, le 29 mars, validé les changements de statut et ouvert la voie à la distribution de 60% du capital aux actionnaires, puis à la cotation sur Euronext d'ici la fin de l'année. Les analystes tablent désormais sur 30 voire 40 milliards de dollars de valorisation. Entré au Nasdaq en juin après un essai avorté au début de la pandémie, Warner a publiquement toutes les attentes avec sa capitalisation de 18 milliards. «*La musique représente désormais un investissement créable pour les marchés*», expose Alexandre Jorrod, de Futuresource. Une belle revanche en perspective alors que le japonais SoftBank ne proposait que 8,5 milliards de dollars pour UMG en 2013. «*Il faut reconnaître à Vincent Bolloré le sens des affaires*». *Il a fort bien fait de ne pas vendre quand le marché était au plus bas*», relève Thomas Singlehurst. Longtemps considérée comme un

fardeau au sein du groupe Vivendi qui l'avait rachetée au canadien Seagram en juin 2000, UMG s'est, avec le temps, transformée en joyau... **LE CD DÉCÉDÉ**  
Cette maie, comme celle, à un degré moindre, de deux autres majors rescapées de la catastrophe des années 2000 (Sony et Warner) s'est faite dans la douleur. Les maisons de disques avaient vécu un véritable âge d'or dans les années 1990 grâce à la mine d'or des CD, «*produits pour 1 dollar et vendus pour 14*», selon l'expression lapidaire du journaliste américain Stephen Witt dans *À l'assaut de l'empire du disque*. Espérant désespérément prolonger cette aubaine, elles se sont longtemps refusées à entendre parler d'Internet quand la crise a frappé, aux États-Unis dès 1999, en France - un marché plus physique - à partir de 2002. *Liberation* titrait alors: «*Le CD décadé*». «*L'industrie de la musique n'a jamais brévilé par son sens de l'anticipation*», estime le journaliste Soghian Fanen qui rappelle, dans son passionnant *Boulevard du stream* que, «*dans les années 1920, elle avait déjà essayé de faire interdire l'arrivée des radios FM grand public, et, dans les*

années 1960, combattit la cassette audio avant d'en faire un nouveau support rentable...»  
Face au digital, les majors ont d'abord fait l'austérité avant de prendre maladroitement le train en marche. Dans les années 2000, les embryons d'équipes numériques d'UMG misaient sur les lucratives sommes permettant de personnaliser son téléphone portable - c'est le retentissant *Zdany* *ya marquer* qui sauva l'année fiscale d'Universal France en 2006, raconte Soghian Fanen -, puis sur le téléchargement légal. Dès 2001, le service d'abonnement e-Compil d'Universal France permettait de télécharger une dizaine de chansons par mois pour quelques euros. «*Ni réussite flamboyante ni échec cuisant*», le service plafonna à 800 000 téléchargements annuels en 2004 avant de périr. Finalement, à l'été 2007, la première major accepta de négocier avec les acteurs du streaming. C'est avec Universal, déterminée à monnayer chèrement son catalogue, incontournable en quantité comme en qualité, que les pourparlers ont le plus duré: dix-huit mois avant de s'entendre avec le pionnier Deezer, auquel UMG imposa des

BUSINESS STORY

conditions drastiques pour la diffusion de ses titres. «*La force de cette maison reste son "back catalog" qui résulte d'une centaine d'années de signatures par les patrons de labels de Philips, PolyGram et Universal et de rachats notamment dans les années 1980 et 1990*», estime l'ex-patron d'Universal France, Pascal Nègre, dans un livre au titre emprunté à sa bonne amie Mylène Farmer, *Sans contrefaçon*. Celui qui dirigea pendant près de vingt ans Universal Music France et fut membre du board d'Universal Music International pendant plus de dix ans jusqu'à 2016, a fait sien l'expansion de feu Henri Belolo, légendaire coproducteur des Village People: «*Une major n'est qu'un garage de labels indépendants rachetés*». Et, sur ce plan, UMG présente un bilan inégalé. Depuis ses débuts, que l'on peut faire remonter à 1898 et l'établissement de la Deutsche Grammophon Gesellschaft, toute son histoire, passablement embrouillée, est constituée d'achats de prestige.

**DE SI GLORIEUX ANCÊTRES**  
UMG bénéficie en particulier des acquisitions et des accords de distribution de deux magnifiques ancêtres. Du côté américain, MCA avait multiplié les emplettes durant les années folles, de la fin des années 1970 au milieu des années 1990. (ABC Records, Ches Records, Liberty Records, etc.) et racheta la maison de disques britannique indépendante de la disco (Donna Summer) au rap (Lil' Kim, Dr Dre). De l'autre côté, en Europe, PolyGram, propriété du néerlandais Philips depuis 1962, avait profité de sa belle réputation acquise avec

*La Fièvre du samedi soir* et *Grease* durant le pic de la disco pour s'offrir au prix fort une ribambelle de labels mythiques: A & M (Sting, Supertramp, The Police), Island Records (U2, Bob Marley), Motown (les premiers Michael Jackson, Stevie Wonder, Lionel Ritchie, Diana Ross et les Supremes, Marvin Gaye), Def Jam (Beastie Boys, Public Enemy) ou encore le suédois Polar Music (ABBA).

C'est ce patrimoine exceptionnel qu'Edgar Bronfman Jr rafla en 1998 - l'héritier de Seagram, l'empire canadien des spiritueux, était personnellement plus branché par l'entertainment que par les cognacs et les parts de son groupe dans DuPont. Il dut néanmoins céder Universal deux ans plus tard à Vivendi. Malgré la crise de la musique, les rachats n'ont pas cessé sous le mandat français. En 2006, UMG

s'est offert avec BMG un vaste catalogue allant de Gilbert Bécaud à Britney Spears et une vraie expertise en matière d'édition. En 2012, un an après son arrivée à la tête d'UMG, Lucian Grainge dépensa 1,2 milliard de livres sterling pour la partie recording (production de disques) d'EMI, à l'époque quatrième major, récupérant au passage le label Capitol (Katy Perry, The Beach Boys) et quelques artistes mythiques (Beatles, Robbie Williams). Conclu en plein marasme, le deal conforta significativement la position de leader d'Universal et l'ancre davantage sur les trois marchés principaux (États-Unis, Japon, Allemagne).

C'est ce vaste empire historique, modernisé, que la Bourse d'Amsterdam s'apprête à fêter. Une forme de retour aux sources puisque PolyGram fut, du temps de Philips, coté aux Pays-Bas... ●

EN FRANCE: POLYGRAM, DECCA, CAPITOL, ISLAND, EMI, etc.

AU ROYAUME-UNI: POLYGRAM, DECCA, etc.

<https://www.chefdeproduit.com/GEM-Bachelor-Marketing/music.pdf>

EN ALLEMAGNE ET AU JAPON : UNE MULTITUDE DE LABELS ET D'ARTISTES DANS LE MONDE ENTIER

AGNES OBEL, LANG LANG, CAMILLE THOMAS, HELENE FISCHER, ZOE WEISS, etc.









YC cheatsheet

Y Combinator advice

Paul Graham  
make stg

Steve Blank  
get out

move fast

PMF

## The Pocket Guide of Essential YC Advice

- Launch now
- Build something people want
- Do things that don't scale
- Find the 90 / 10 solution
- Find 10-100 customers who love your product
- All startups are badly broken at some point
- Write code - talk to users
- "It's not your money"
- Growth is the result of a great product not the precursor
- Don't scale your team/product until you have built something people want
- Valuation is not equal to success or even probability of success
- Avoid long negotiated deals with big customers if you can
- Avoid big company corporate development queries - they will only waste time
- Avoid conferences unless they are the best way to get customers
- Pre-product market fit - do things that don't scale: remain small/nimble
- Startups can only solve one problem well at any given time
- Founder relationships matter more than you think
- Sometimes you need to fire your customers (they might be killing you)
- Ignore your competitors, you will more likely die of suicide than murder
- Most companies don't die because they run out of money
- Be nice! Or at least don't be a jerk
- Get sleep and exercise - take care of yourself



# The Pocket Guide of Essential YC Advice

- Launch now
- Build something people want
- Do things that don't scale
- Find the 90 / 10 solution
- Find 10-100 customers who love your product
- All startups are badly broken at some point
- Write code - talk to users
- "It's not your money"
- Growth is the result of a great product not the precursor
- Don't scale your team/product until you have built something people want
- Valuation is not equal to success or even probability of success
- Avoid long negotiated deals with big customers if you can
- Avoid big company corporate development queries - they will only waste time
- Avoid conferences unless they are the best way to get customers
- Pre-product market fit - do things that don't scale: remain small/nimble
- Startups can only solve one problem well at any given time
- Founder relationships matter more than you think
- Sometimes you need to fire your customers (they might be killing you)
- Ignore your competitors, you will more likely die of suicide than murder
- Most companies don't die because they run out of money
- Be nice! Or at least don't be a jerk
- Get sleep and exercise - take care of yourself



Get out of the building

Build something people want


Find the 90/10 solution

Find 10 customers who love your product

Write code - talk to users

Startups can only solve one problem well at any given time

Avoid long negotiated deals with big customers + Avoid big company development

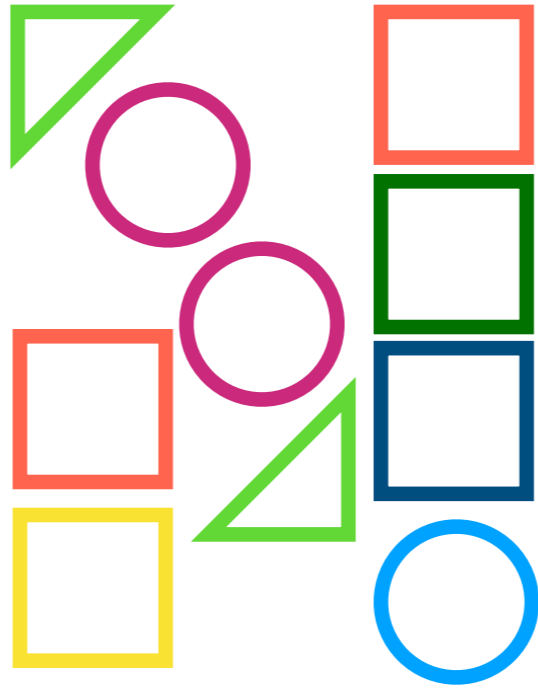
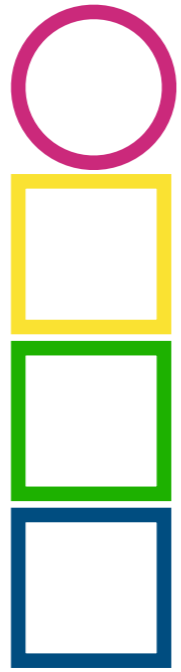
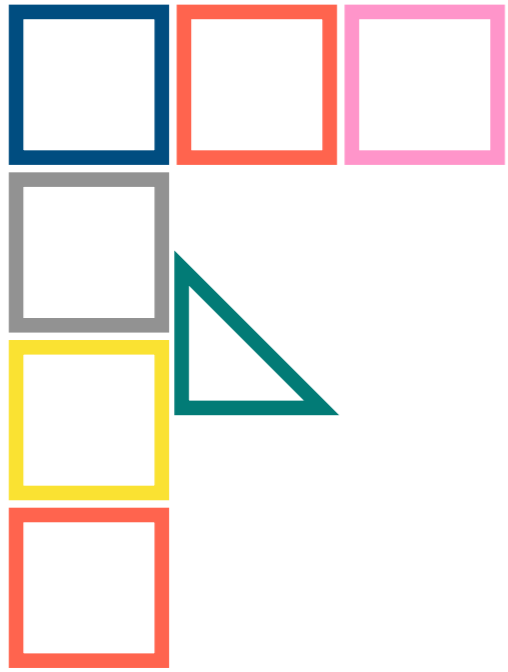


Vous  
prendrez bien  
une pilule  
rouge !





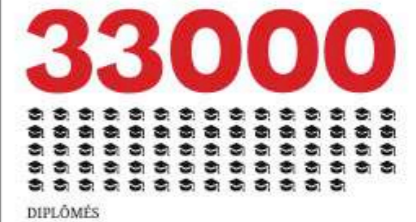
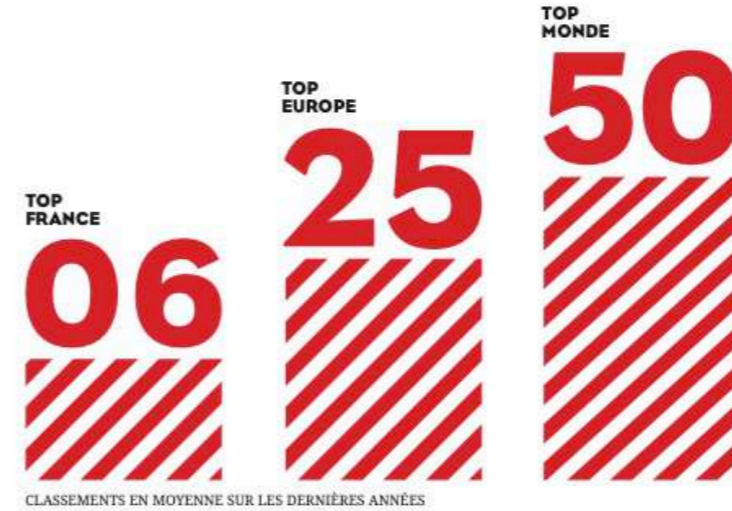
*That's all Folks!*



**Act  
Think  
Impact**



# L'école en quelques chiffres.



- 1 SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
- 2 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE
- 3 TRANSFORMATION DIGITALE
- 4 ÉCONOMIE DU PARTAGE
- 5 CÉOPOLITIQUE ET ENTREPRISES
- 6 ENTREPRENEURIAT

6 EXPERTISES DE RECHERCHE

- CHAIRE PAIX ÉCONOMIQUE, MINDFULNESS, ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
- CHAIRE TALENTS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE
- CHAIRE FERRE FEMMES ET RENOUVEAU ÉCONOMIQUE
- CHAIRE ANOSMIE : RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE
- CHAIRE PUBLIC TRUST IN HEALTH
- CHAIRE TERRITOIRES EN TRANSITION

6 CHAIRES







---

En rejoignant Grenoble Ecole de Management, vous faites le choix d'une école réellement engagée. Notre mission et notre raison d'être : apporter des réponses, par la formation et la recherche, aux grands défis de la transition écologique, sociétale et économique, et contribuer à un monde plus résilient, plus juste, plus pacifique, plus responsable.

[grenoble-em.com](http://grenoble-em.com)



---

12 rue Pierre Sépard - 38000 Grenoble

183 avenue Jean Lolive - 93500 Pantin

Act  
Think  
Impact