

Le streaming musical : à qui profite-t-il ?

Analyse du secteur, du business model et des enjeux vis à vis des parties prenantes

Mémoire réalisé par
Simon Englebert

Promoteur(s)
Thierry Percy

Lecteur
Amélie Guillaume

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'industrie musicale et plus particulièrement au nouveau modèle économique qui permet à ce secteur de renouer avec la croissance : la musique à la demande. Également appelée streaming musical, la musique à la demande a profondément modifié la façon de distribuer et de consommer la musique et semble répondre à un besoin au vu de la croissance du marché. Néanmoins, ce nouveau modèle économique n'est actuellement pas rentable.

L'objet de ce mémoire est, dans un premier temps, d'analyser le business model de Spotify, leader mondial dans le secteur, afin de comprendre la manière dont celle-ci crée, distribue et capte la valeur. Dans un second temps, il est question d'identifier les raisons pour lesquelles l'entreprise peine à être rentable pour ensuite identifier les enjeux vis à vis des parties prenantes qui affèrent à la viabilité future, espérée, de Spotify.

Ainsi, après avoir présenté l'état actuel de l'industrie musicale en première partie, deux business model ont été comparés : le traditionnel BMC développé par Osterwalder et Pigneur et le business model 360° proposé par Rayna Thierry et Striukova Ludmila. A la suite de cette comparaison, dans laquelle le business model 360° a été préféré, celui-ci a été appliqué, de façon détaillée, à Spotify, constituant ainsi la seconde partie de ce mémoire.

Dans la troisième et dernière partie, nous constatons, suite à une analyse des résultats financiers de l'entreprise étudiée, que celle-ci ne peut espérer trouver l'équilibre qu'en augmentant ses revenus, avec comme unique levier son nombre d'utilisateurs.

De ce constat découle toute une série d'enjeux auxquels Spotify doit faire face pour espérer devenir rentable, notamment vis à vis des principales parties prenantes : les utilisateurs, les maisons de disques & labels indépendants, les artistes indépendants, les publicitaires, les employés et les actionnaires. Mais au-delà de ces enjeux, une série de menaces existent et pourraient rendre la soutenabilité du business model de Spotify difficile à l'avenir, en dépit des efforts menés par cette dernière.

Remerciements

Avant d'introduire mon mémoire, je tenais à remercier les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de celui-ci :

- Mon promoteur, Monsieur Percy, pour sa disponibilité, ses encouragements et son aide précieuse.
- Ma maman, mes sœurs, pour leur soutien inconditionnel.
- L'ensemble de mes proches qui ont réalisé la relecture de mon travail, pour leur vigueur et leurs commentaires avisés.
- Toutes les personnes m'ayant souhaité réussite.

Table des matières

Introduction générale	10
Partie n°1 : Introduction	11
1. Bref historique de l'industrie musicale	11
2. La situation actuelle de l'industrie musicale	12
2.1. Les chiffres clés.....	12
2.2. Croissance et composition du revenu global.....	13
2.3. Le moteur de la croissance : le streaming	14
2.4. Les raisons du succès	16
Partie n°2 : Le business model d'une plateforme de streaming	18
1. Choix d'une plateforme : Spotify	18
1.1. Explication du choix.....	18
1.2. Spotify en quelques chiffres	18
2. Choix d'un canevas	23
2.1. Le BMC.....	23
2.1.1. Pilier n°1 : le produit	24
2.1.2. Pilier n°2 : l'interface client	24
2.1.3. Pilier n°3 : le management de l'infrastructure	24
2.1.4. Pilier n°4 : l'aspect financier	25
2.2. Le BM 360°	26
2.2.1. Pilier n°1 : la création de valeur	26
2.2.2. Pilier n°2 : la proposition de valeur.....	27
2.2.3. Pilier n°3 : distribution de la valeur	28
2.2.4. Pilier n°4 : captation de la valeur	28
2.2.5. Pilier n°5 : communication de la valeur	29
2.3. Comparaison des deux canevas	29

3.	Application du BM 360° à Spotify.....	31
3.1.	La création de valeur	31
3.1.1.	Les compétences de base.....	31
3.1.2.	Les ressources clés	37
3.1.3.	La gouvernance	38
3.1.4.	Les atouts complémentaires	40
3.1.5.	La valeur du réseau.....	41
3.2.	La proposition de valeur.....	45
3.2.1.	PV pour les consommateurs & modèle de prix	45
3.2.2.	PV pour les créateurs.....	47
3.2.3.	PV pour les publicitaires	49
3.3.	La distribution de la valeur.....	49
3.3.1.	Canaux de distribution.....	49
3.3.2.	Les segments de marché ciblés	50
3.4.	Captation de la valeur.....	50
3.4.1.	Le modèle de revenus.....	50
3.4.2.	La structure des coûts	51
3.5.	La communication de la valeur	52
3.5.1.	Les canaux de communication	52
3.5.2.	Philosophie et histoire	52
3.5.3.	Quelques exemples.....	53
4.	Résumé du business Model 360° de Spotify	54
Partie n°3 : L'identification des enjeux pour Spotify et vis-à-vis des parties prenantes .		55
1.	La non-rentabilité de Spotify.....	55
1.1.	Les comptes consolidés	55
1.1.1.	Les revenus.....	56

1.1.2.	Les coûts & charges	56
1.1.3.	Le résultat final.....	58
1.2.	Devenir rentable ?.....	58
1.2.1.	La stratégie de croissance de Spotify	59
1.2.2.	Réduire les coûts ?.....	60
1.2.3.	Augmenter les revenus ?.....	61
1.3.	La solution de Spotify	63
1.4.	Les menaces	63
2.	Les enjeux vis-à-vis des parties prenantes et leurs attentes.....	67
2.1.	Les utilisateurs « free » et abonnés	67
2.2.	Les maisons de disques & les labels indépendants	68
2.3.	Les artistes indépendants	68
2.4.	Les publicitaires	70
2.5.	Les employés & les actionnaires	71
Conclusion générale		73
Bibliographie		75
1.	Articles scientifiques	75
2.	Cours UCL Mons	76
3.	Documents en ligne	76
4.	Mooc.....	77
5.	Ouvrages.....	77
6.	Pages internet	77

Table des figures

Figure 1 : Le revenu global de l'industrie musicale entre 1999 et 2016	13
Figure 2 : Croissance du streaming entre 2012 et 2016	14
Figure 3 : Croissance du nombre d'utilisateurs payants de plateformes de streaming musical entre 2012 et 2016	15
Figure 5 : Liste des pays où Spotify est disponible	19
Figure 6 : Chiffre d'affaires de Spotify de 2013 à 2017	19
Figure 7 : Évolution du nombre d'utilisateurs actifs mensuels Spotify	20
Figure 8 : Évolution du nombre d'abonnés Spotify	21
Figure 9 : Le business model canvas	24
Figure 10 : Business model 360 framework.....	26
Figure 11 : Répartition des employés par département chez Spotify en 2016 et 2017	37
Figure 12 : L'organisation des équipes chez Spotify	39
Figure 13 : Les actionnaires de Spotify avant l'entrée en bourse	44
Figure 13 : Répartition démographique et géographique des utilisateurs de Spotify en 2017	49
Figure 14 : Exemple de communication Spotify à destination des consommateurs de musique	53
Figure 15 : Exemple de communication Spotify à destination des publicitaires	53
Figure 16 : Exemple de communication de Spotify à destination des créateurs	53
Figure 18 : Schéma récapitulatif du business model 360° de Spotify.....	54
Figure 19 : Les comptes consolidés de Spotify entre 2015 et 2017	55
Figure 20 : Les revenus de Spotify entre 2015 et 2017	56
Figure 21 : Structure des coûts de Spotify entre 2015 et 2017.....	56
Figure 22 : Le coût des revenus Spotify en fonction du type d'utilisateurs entre 2015 et 2017	57
Figure 23 : Charges financières supportées par Spotify entre 2015 et 2017	58

Table des tableaux

Tableau 1 : Croissance du nombre d'utilisateurs payants de plateformes de streaming musical entre 2012 et 2016	15
Tableau 2 : Les facteurs de diffusion du streaming musical	17
Tableau 3 : Comparaison du nombre d'utilisateurs pour les services de streaming musical majeurs	21
Tableau 4 : Parts de marché des différents services de streaming musical majeurs	22
Tableau 5 : Le revenu unitaire annuel généré par types d'utilisateurs de Spotify en 2017	61
Tableau 6 : Coût des revenus unitaire par type d'utilisateurs Spotify en 2017	62
Tableau 7 : Marge brute unitaire par type d'utilisateurs Spotify en 2017	62
Tableau 8 : Le modèle de revenus d'un artiste	69

Introduction générale

Après plusieurs années de décroissance, le secteur de l'industrie musicale retrouve des couleurs et voit son revenu global croître à nouveau depuis 2014. Le moteur de cette croissance est dû à un nouveau modèle économique venu bousculer la façon de distribuer et de consommer la musique : la musique à la demande.

Fort de sa croissance rapide, ce nouveau modèle économique développé par les plateformes de streaming musical comme Spotify, Apple Music ou Deezer, semble répondre aux besoins d'une demande dont les attentes ont profondément été remodelées par l'avènement du digital. Néanmoins, ces plateformes rencontrent à l'heure actuelle des difficultés quant à la viabilité de leurs activités.

Ainsi, l'objet de ce mémoire sera d'une part d'étudier le business model d'une plateforme de streaming musical en particulier, celui de l'entreprise Spotify, afin de comprendre la manière dont ce modèle économique génère, capte et délivre de la valeur, et d'autre part, d'identifier les enjeux pour la plateforme dont l'objectif est de devenir rentable, ainsi que les enjeux vis-à-vis des parties prenantes qui en découlent.

Concernant la structure de ce travail, celle-ci est divisée en trois parties. La première partie consiste à présenter l'industrie musicale dans sa globalité pour ensuite réduire le scope sur le streaming musical en exposant son succès à travers des chiffres et ses spécificités. La seconde partie est entièrement dédiée au business model de plateforme Spotify, que j'ai choisi de développer en utilisant un canevas différent du traditionnel BMC, permettant de réaliser un focus particulier sur la valeur et la façon dont celle-ci est créée, captée et distribuée. Enfin, la troisième partie sera consacrée aux différents enjeux auxquels fait face Spotify et de la manière dont cette dernière peut agir pour maximiser ses chances d'être un jour rentable.

Au-delà du contenu et de la façon dont la problématique concernant la rentabilité de Spotify a été traitée, ce travail a pour moi été une belle opportunité d'approfondir mes connaissances dans un domaine qui me tient à cœur, celui de l'industrie musicale, et j'ose espérer que les personnes qui prendront le temps de le lire y trouveront du plaisir et peut-être apprendront de nouvelles choses sur un secteur parfois méconnu.

Partie n°1 : Introduction

1. Bref historique de l'industrie musicale

Pour introduire ce mémoire, il semble judicieux de faire un tour d'horizon en revenant brièvement sur les différentes modifications, de manière non exhaustive, qu'a connues l'industrie de la musique, et cela des années 1900 à la digitalisation du secteur.

En 1890, la performance live était la principale forme de distribution de musique. Mais derrière ces performances live, il existait bel et bien un business permettant aux particuliers de consommer la musique et de se l'approprier : les partitions de musique, offrant la possibilité de reproduire une œuvre musicale. Ce premier moyen de consommation a rapidement été bousculé par l'arrivée de la première évolution dans le secteur, le « piano roll » en anglais, qui permettait de reproduire de façon mécanique les œuvres musicales au piano. Il s'agissait d'un rouleau de papier perforé à introduire au sein d'un piano adapté et la musique se jouait seule cette fois-ci.

C'est aux alentours des années 1900 que le terme « industrie de la musique » voit le jour, notamment grâce à la démocratisation du Phonographe, inventé par Edison, et du Gramophone, inventé par Emile Berliner, qui ont permis la massification de la consommation de musique. Ces deux inventions permettaient l'enregistrement d'un son ainsi que sa lecture, rendant ainsi la consommation de musique possible chez les particuliers. Le disque vinyle a ensuite remplacé cette précédente technologie grâce à l'arrivée des tournes disques électriques devenant le support privilégié par l'ensemble des maisons de disques dans les années 1950.

En 1970, une nouvelle révolution technologique fait son entrée sur le marché : la cassette audio. La cassette a révolutionné le caractère sédentaire du vinyle en permettant une plus grande mobilité aux consommateurs de même qu'aux artistes. Tandis que les consommateurs pouvaient écouter leurs musiques en dehors de chez eux, les artistes pouvaient directement enregistrer eux-mêmes leurs créations directement sur cassette et reproduire celles-ci à souhait. Le marché de la cassette surplombe celui du vinyle et devient le moyen privilégié de diffusion et d'écoute de musique en 1980.

Dans le début des années 1980, l'industrie de la musique connaît une nouvelle révolution, et non des moindres, avec l'arrivée d'un nouveau format permettant de distribuer et de consommer la musique, le Compact Disc, développé par Philips et Sony et commercialisé en Europe et aux États-Unis en 1983. Cette innovation sera la dernière avant l'arrivée du numérique, et donc du MP3 avec l'apparition de plateformes de téléchargements comme iTunes (2001), qui cette fois-ci apportera une réelle innovation de rupture, dématérialisant les contenus autrefois stockés sur les supports tels que le CD, la cassette ou le vinyle.

Cette liste non exhaustive des différentes innovations montre que l'industrie musicale a, depuis ses débuts, dû faire face à d'importants changements. Ces changements ont impacté la façon de distribuer, de consommer et de promouvoir la musique. Aujourd'hui, le secteur fait à nouveau face à un changement d'envergure, lui permettant de renouer avec la croissance : le streaming musical.

2. La situation actuelle de l'industrie musicale

Maintenant que nous avons brièvement vu les différentes innovations qu'a connues l'industrie musicale de ses débuts à aujourd'hui, nous allons voir en détail la situation actuelle du secteur. C'est en effet à partir de ce postulat que découlera l'ensemble de la réflexion de ce travail. Pour développer cette partie, je me suis inspiré du rapport¹ annuel 2017 de l'IFPI, la fédération internationale de l'industrie phonographique, qui réalise chaque année une analyse en profondeur du secteur.

2.1. Les chiffres clés

L'année 2016 peut être résumée en six chiffres clés représentant le marché global de la musique en termes de revenus.

- Le revenu global a connu une croissance de 5,9% ;
- Les revenus du digital représentent pour la première fois 50% du revenu global ;
- Les revenus issus du digital ont connu une croissance de 17,7% ;
- Les revenus du streaming musical ont connu une croissance de 60,4% ;
- Les revenus issus des ventes physiques ont baissé de 7,6% ;

¹ IFPI, (2017), « *Global music report 2017: annual state of the industry* », <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>

- Les revenus issus des téléchargements (légaux) de contenus musicaux ont chuté de 20,5%.

En déterminant les revenus issus du digital comme étant composés des téléchargements (comme sur iTunes par exemple) et du streaming de contenus musicaux, nous pouvons constater que la croissance des revenus issus du streaming contre balance la chute des revenus issus des téléchargements. Le streaming représentait en 2016 la majorité des revenus digitaux avec une part de 59%.

2.2. Croissance et composition du revenu global

Après une chute d'environ 40% des revenus en 15 ans, l'industrie de la musique renoue avec la croissance depuis 2 ans maintenant. Le graphique ci-dessous représente et décortique les différentes parts de revenus propres aux différentes formes de revenus, cela de 1999 à 2016.

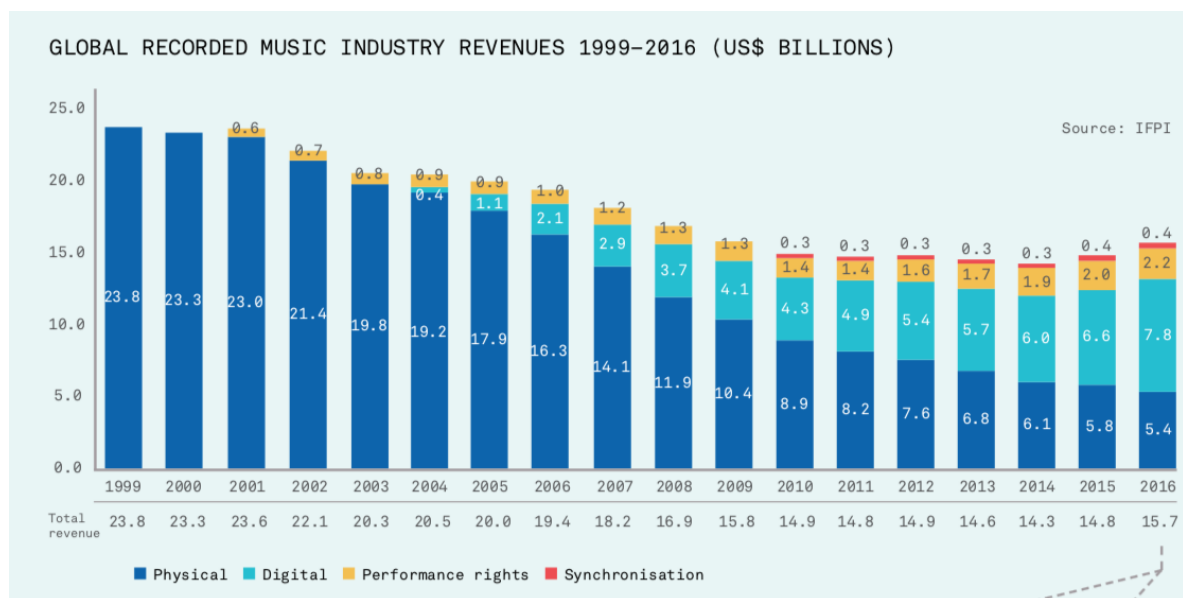


Figure 1 : Le revenu global de l'industrie musicale entre 1999 et 2016

(IFPI, (2017), « Global music report 2017: annual state of the industry », pp.11)

En 2016, le revenu global de l'industrie s'élevait à 15,7 milliards de dollars. Les revenus physiques, composés de la vente de CD classiques et de vinyles, représentaient 34% du revenu global. Les droits de performance, représentant les revenus perçus pour l'utilisation de contenus musicaux de façon publique, comptaient pour 14% du revenu global. Les revenus issus de la synchronisation, qui consiste à utiliser des contenus musicaux dans des publicités ou des films par exemple, comptaient pour 2% de l'ensemble des revenus.

Quant aux revenus issus du digital, ils représentaient pour la première fois la moitié de l'ensemble des revenus de l'industrie musicale mondiale.

En analysant ce graphique, nous pouvons identifier différentes tendances. Premièrement, les ventes physiques continuent de chuter davantage, malgré le regain d'intérêt pour le format vinyle qui ne suffit pas à compenser la perte engendrée par la chute des ventes de CD. Deuxièmement, comme énoncé dans les chiffres clés, la part du digital n'a cessé de croître et représente aujourd'hui 50% du total des revenus de l'industrie, avec comme moteur la croissance du streaming. On peut donc identifier une tendance générale dans la composition du revenu global du secteur : celui-ci tend à être dominé à l'avenir par le digital, qui est principalement boosté par le streaming.

2.3. Le moteur de la croissance : le streaming

Sur les 15,7 milliards de dollars de revenus de l'industrie en 2016, 50% sont donc dû au digital. Le streaming représente 59% de ces revenus, c'est-à-dire environ 4,6 milliards de dollars US. Le graphique ci-dessous illustre la croissance des revenus générés par ce canal de 2012 à 2016.

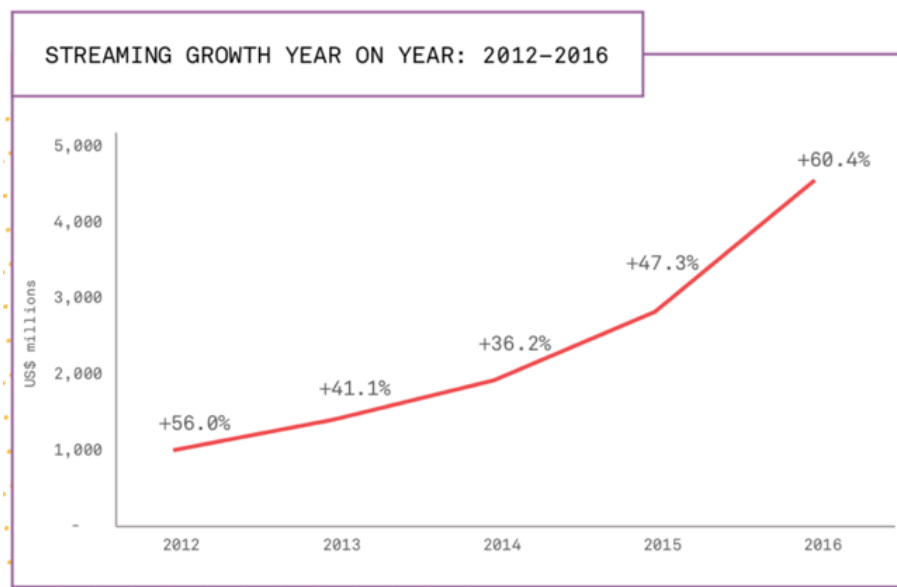


Figure 2 : Croissance du streaming entre 2012 et 2016

(IFPI, (2017), « Global music report 2017: annual state of the industry », p.17)

Jusqu'à présent, lorsque nous parlons de streaming, il s'agissait de celui-ci dans sa globalité, en incluant tous les types de streaming : le streaming sur les plateformes de streaming musical et le streaming sur les autres plateformes telles que YouTube ou Dailymotion.

Mais cette croissance des revenus s'explique inévitablement par la croissance du nombre d'utilisateurs payants des plateformes de streaming musical spécifiquement. Les plateformes de streaming musical (Spotify, Apple Music, Deezer, Google Play, Amazon Music, ...) comptaient à la fin de 2016 environ 97 millions d'abonnements payants ; cela représente plus de 112 millions d'utilisateurs payants en tenant compte des abonnements de type familial qui permettent à plusieurs personnes de profiter d'un même abonnement. En additionnant le nombre d'utilisateurs payants identifiés en 2016 avec ceux des quatre années précédentes se trouvant dans le rapport² annuel de l'IFPI de 2016, nous pouvons présenter ce tableau qui synthétise la croissance en termes d'utilisateurs payants.

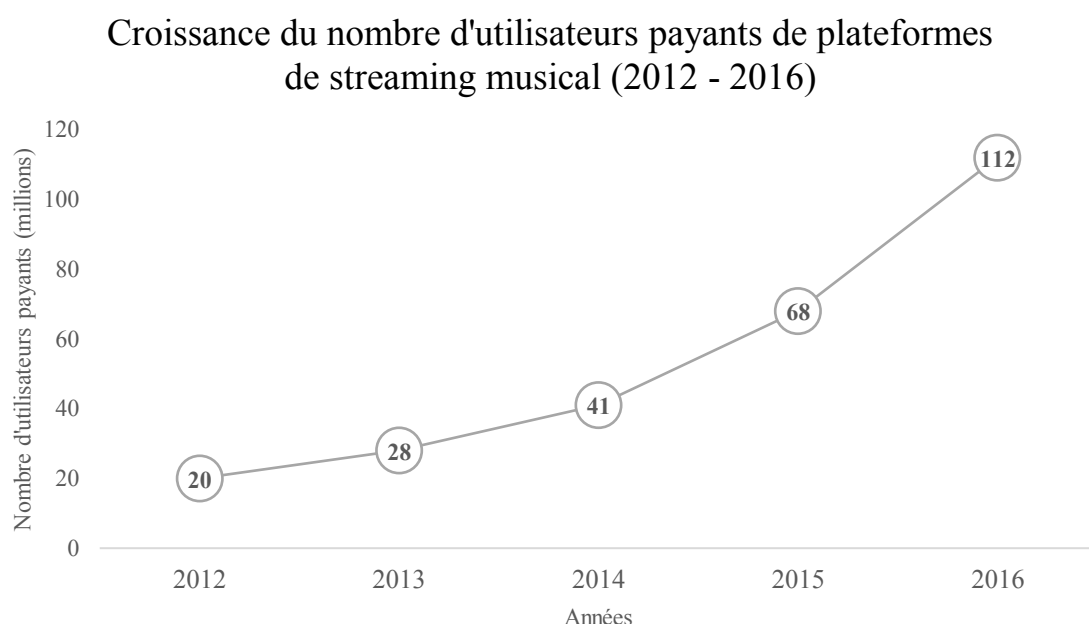


Figure 3 : Croissance du nombre d'utilisateurs payants de plateformes de streaming musical entre 2012 et 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'utilisateurs payants de plateformes de streaming musical dans le monde (millions)	20	28	41	68	112
Croissance en %		+40%	+46,5%	+66%	+65%

Tableau 1 : Croissance du nombre d'utilisateurs payants de plateformes de streaming musical entre 2012 et 2016

² IFPI, (2016), « Global music report 2016: annual state of the industry », <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2016.pdf>

2.4. Les raisons du succès

Les plateformes de streaming musical comme Spotify, Apple Music ou Deezer ont développé des business model innovants en tirant profit des opportunités offertes par Internet et la numérisation. Dans les années 1990, l'industrie de la musique était clairement structurée. Les 5 majors de l'époque (Universal, Sony Music, EMI, Warner, et Bertelsmann) contrôlaient l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur de façon verticale et misaient en grande partie sur le CD pour assurer leurs revenus. La musique n'étant tangible qu'à travers le support par lequel elle est diffusée, la numérisation et Internet ont profondément modifié l'industrie de la musique si bien structurée à l'époque, en faisant émerger de nouveaux business model, dans lesquels la modification des besoins des consommateurs a une place centrale.

Si le premier changement populaire dans la façon de distribuer la musique de façon légale fut initié par Apple avec iTunes et son principe de téléchargement de fichiers digitaux, les plateformes de streaming musical vont encore plus loin dans leur conception d'un business model répondant de façon encore plus adaptée aux besoins des consommateurs de musique. Leur succès s'explique par le fait que ces plateformes légales se sont inspirées des besoins auxquels répondaient les plateformes de téléchargement illégal tout en offrant un service supérieur avec une plus-value comparée à ces dernières mais également comparée aux moyens de consommation précédents.

Ainsi, ces plateformes ont développé un service nouveau, dont le caractère innovant peut être illustré par les facteurs de diffusion développés par Rogers en 1962.

Facteurs de diffusion	Analyse
Avantage relatif (et prix)	Par rapport à l'achat classique de CD ou de fichiers digitaux, le streaming représente un coût beaucoup moins élevé (abonnement voire gratuité plutôt que l'achat), un choix plus vaste, une mobilité plus importante et des fonctionnalités nouvelles comme la génération de playlists sur base des goûts individuels grâce à des algorithmes.

Compatibilité	Innovation disponible pour la grande majorité des smartphones en circulation sur le marché (accès aux diverses applications, connexion Internet), tablettes et ordinateurs.
Complexité	Les applications sont très faciles d'accès via les plateformes de téléchargement d'applications mobiles, elles sont pour la majorité très intuitives et la contraction d'un abonnement se fait de manière simple également.
Disponibilité	L'ensemble des applications des différentes plateformes de streaming sont disponibles dans les deux plus grands stores : App Store pour iOS et le Google Play pour Android. Toutes les plateformes offrent la possibilité d'essayer le service avant de souscrire un abonnement et le service est disponible dans de nombreux pays.
Visibilité	Le streaming musical est visible partout, dans les médias traditionnels comme sur les réseaux sociaux. Les artistes en font également la promotion.

Tableau 2 : Les facteurs de diffusion du streaming musical

Partie n°2 : Le business model d'une plateforme de streaming

Afin de répondre à la première question précédemment énoncée, à savoir la non-rentabilité actuelle des plateformes de streaming, je vais développer le business model d'une d'entre elles. Cette analyse du business model permettra également de comprendre le processus permettant de créer la valeur, de la capter et de la redistribuer auprès des différentes parties prenantes composant l'écosystème d'une plateforme de streaming musical.

1. Choix d'une plateforme : Spotify

1.1. Explication du choix

Afin de développer le business model d'une plateforme streaming musical d'une manière la plus précise possible, il semblait important de s'arrêter sur une plateforme en particulier. S'il existe un nombre important de plateformes proposant un service plus ou moins similaire (Spotify, Apple Music, Deezer, Google Play, Pandora, Amazon Music, Qobuz, ...), mon choix a été de développer le business model de la plateforme Spotify, ce choix étant basé sur divers éléments. Tout d'abord, Spotify est le leader avec le plus grand nombre d'utilisateurs mensuels (payants/non payants). Ensuite, les données relatives aux activités de cette plateforme sont facilement accessibles sur Internet, à l'inverse d'une plateforme comme Apple Music ne publiant que très peu d'informations. Un autre élément ayant influencé mon choix est que les articles scientifiques traitant du sujet font souvent référence à ce service en particulier.

1.2. Spotify en quelques chiffres

Afin de présenter l'entreprise Spotify brièvement, pour développer plus en profondeur son activité dans le business model par la suite, je vais illustrer ici quelques informations et chiffres clés permettant de saisir concrètement l'importance de la firme et sa croissance continue.

Spotify est une entreprise suédoise fondée en 2008 par Daniel Ek et Martin Lorentzon. Cette dernière, proposant un service digital de streaming musical, est récemment entrée en bourse, et

a été valorisée à presque 30 milliards de dollars³ lors de son introduction. Depuis sa fondation, l'entreprise n'a cessé de croître et son service est actuellement disponible dans plus de 60 pays.

Asie-Pacifique	Australie, Hong Kong, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, Singapour, Taiwan, Thaïlande.
Europe	Allemagne, Andorre, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie.
Amérique latine et Caraïbes	Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Équateur, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Pérou, République dominicaine, Uruguay.
États-Unis et Canada.	Canada, États-Unis.

Figure 4 : Liste des pays où Spotify est disponible

(Spotify, (2018), « Où Spotify est-il disponible ? », https://support.spotify.com/be-fr/using_spotify/the_basics/full-list-of-territories-where-spotify-is-available/)

Son **chiffre d'affaires** en 2017 était de plus de 4 milliards d'euros, soit une augmentation de 39% comparé au chiffre d'affaires de 2,952 milliards d'euros l'année précédente. Nous verrons dans la partie financière du business model, que malgré cette croissance et ce chiffre d'affaires élevé, l'entreprise est en perte. Cette perte est principalement causée par le coût des royalties et la rémunération des droits d'auteur, qui représentent près de 80% des coûts pour l'entreprise.

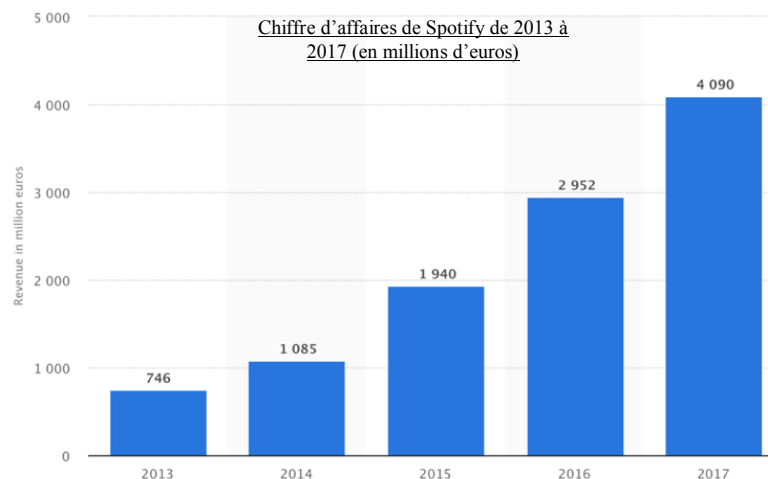


Figure 5 : Chiffre d'affaires de Spotify de 2013 à 2017

(Statista, (2018), « Spotify's revenue worldwide from 2013 to 2017 », <https://www.statista.com/statistics/813713/spotify-revenue/>)

³ RAPIER Graham, (2018), « Spotify slides off its debut price after 'novel' direct offering », Business Insider, <http://www.businessinsider.fr/us/spotify-stock-price-ipo-ticker-time-what-to-expect-as-the-streaming-music-giant-goes-public-2018-4>

Un autre chiffre clé permettant de voir l'importance du service de streaming est le **nombre d'utilisateurs mensuels** et son évolution dans le temps. En juin 2017, Spotify comptait 140 millions d'utilisateurs actifs mensuels (payants/non payants confondus), contre 100 millions le même mois de l'année 2016, soit une augmentation de 40% en un an.

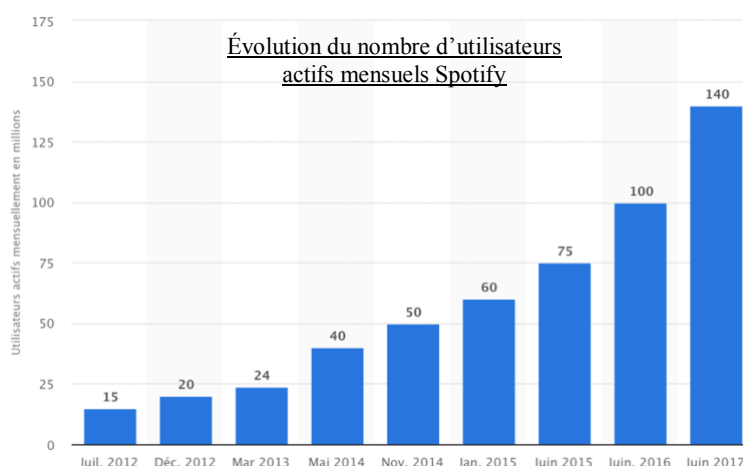


Figure 6 : Évolution du nombre d'utilisateurs actifs mensuels Spotify

(Statista, (2018), « Nombre d'utilisateurs de Spotify actifs mensuellement dans le monde de juillet 2012 à juin 2017 », <https://fr.statista.com/statistiques/574665/spotify-nombre-d-utilisateurs-actifs-dans-le-monde/>)

Ici les utilisateurs payants sont définis comme étant des utilisateurs qui payent un abonnement mensuel pour accéder à la totalité des fonctionnalités proposées par la plateforme, chose que nous verrons par la suite. Nous pouvons donc également présenter l'augmentation du nombre d'utilisateurs payants à travers le temps grâce au graphique ci-dessous. Comme l'indique le graphique, entre août 2016 et juillet 2017, Spotify a attiré 21 millions d'utilisateurs payants supplémentaires, passant ainsi de 39 à 60 millions, soit une augmentation de 53%, supérieure à l'augmentation d'utilisateurs tous types confondus. Cela signifie que la plateforme acquière plus d'utilisateurs payants (abonnés) que d'utilisateurs non payants. À noter que l'IFPI estimait fin 2016 le nombre d'utilisateurs payants dans le monde (toutes plateformes de streaming confondues) à 112 millions⁴, ce qui signifie que Spotify détenait alors approximativement 40% des parts de marché.

⁴ IFPI, (2017), « Global music report 2017: annual state of the industry », pp.16, <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>

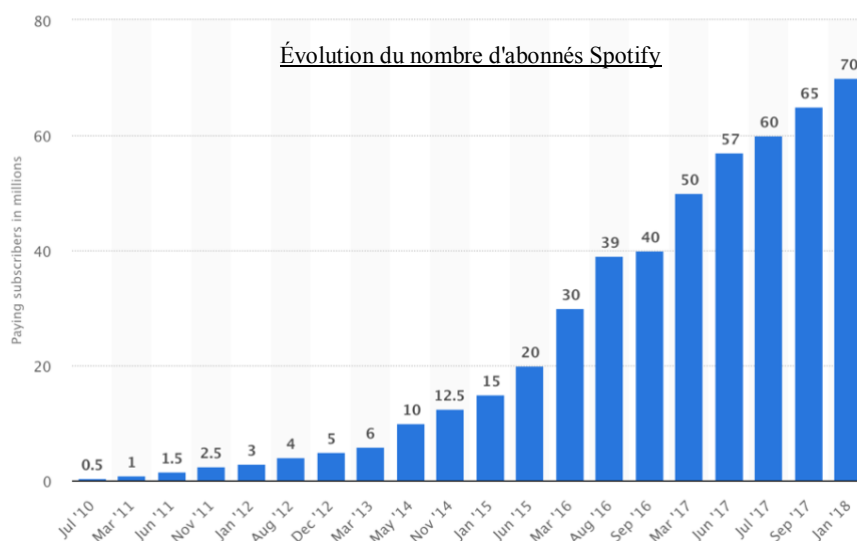


Figure 7 : Évolution du nombre d'abonnés Spotify

(Statista (2018), « Number of paying Spotify subscribers worldwide from July 2010 to January 2018 (in millions) », <https://www.statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/>)

La position de leader de Spotify sur le marché du streaming musical peut également être mise en avant en comparant les chiffres précédemment cités avec ceux des concurrents directs, pour l'année 2017, proposant un service similaire.

	Nb d'utilisateurs actifs (en millions, arrondi) ⁵	Nb d'utilisateurs free (en millions, arrondi)	Nb d'abonnés (en millions, arrondi)	% d'utilisateurs free ⁶	% d'utilisateurs payants
Spotify	159	88	71	55%	45%
Pandora	81	77	4	95%	5%
Apple Music	36	0	36	0%	100%
Amazon Music	20	16	4	80%	20%
Deezer	16	9	7	57%	43%
Google Play Music	10	5	5	50%	50%
Napster	5	0	5	0%	100%
Tidal	4	3	1	72%	28%

Tableau 3 : Comparaison du nombre d'utilisateurs pour les services de streaming musical majeurs

⁵ Information is beautiful, (dernière mise à jour en mars 2018), « What Streaming Music Services Pay, major music streaming services compared », <https://informationisbeautiful.net/visualizations/spotify-apple-music-tidal-music-streaming-services-royalty-rates-compared/>

⁶ Ibidem

Ce tableau explicite la place de leader du service de streaming étudié, Spotify, et nous permet d'illustrer les parts de marché des différents acteurs cités.

	Parts de marché utilisateurs actifs	Parts de marché utilisateurs free	Parts de marché abonnés
Spotify	48%	44%	53%
Pandora	24%	39%	3%
Apple Music	11%	0%	27%
Amazon Music	6%	8%	3%
Deezer	5%	5%	5%
Google Play Music	3%	3%	4%
Napster	2%	0%	4%
Tidal	1%	2%	1%

Tableau 4 : Parts de marché des différents services de streaming musical majeurs

La part de marché en termes d'utilisateurs tous types confondus indique que Spotify détient près de la moitié du marché. L'indicateur de performance le plus pertinent est la part de marché au niveau des utilisateurs payant un abonnement mensuel, et forcé de constater que Spotify détient à elle seule plus de la moitié des parts de marché avec 53% en 2017 contre l'estimation de 40% faite par l'IFPI pour 2016, soit une augmentation de 13% des parts de marché.

2. Choix d'un canevas

Pour l'analyse du business model de Spotify, j'ai tout d'abord effectué une recherche portée sur les business model afin de trouver un canevas correspondant au mieux aux activités de l'entreprise en question, foncièrement tournée vers le digital. Ce sont les recherches de cinq auteurs que j'ai décidé de comparer ci-dessous, incluant ainsi deux canevas : le BMC et le Business model 360°.

2.1. Le BMC

Le Business model canvas développé par Osterwalder et Pigneur est le modèle le plus répandu à ce jour, celui que j'ai d'ailleurs eu l'opportunité d'appréhender durant mes études en marketing ainsi qu'en gestion. Dans un article⁷ datant de 2005, ces deux auteurs accompagnés de Christopher L. Tucci ont tenté de clarifier le concept de « business model » en comparant l'ensemble des recherches effectuées à ce sujet. Cette analyse leur a permis de proposer une définition de ce qu'est un business model.

*« A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams. »*⁸

Derrière cette définition se trouve le business model canvas, composé de neuf blocs regroupés en quatre piliers permettant donc d'avoir une vue d'ensemble concise de la manière dont une entreprise va créer et délivrer de la valeur.

⁷ OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves and TUCCI Christopher, (2005), « *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept* », Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16, pp. 1-25

⁸ Ibidem

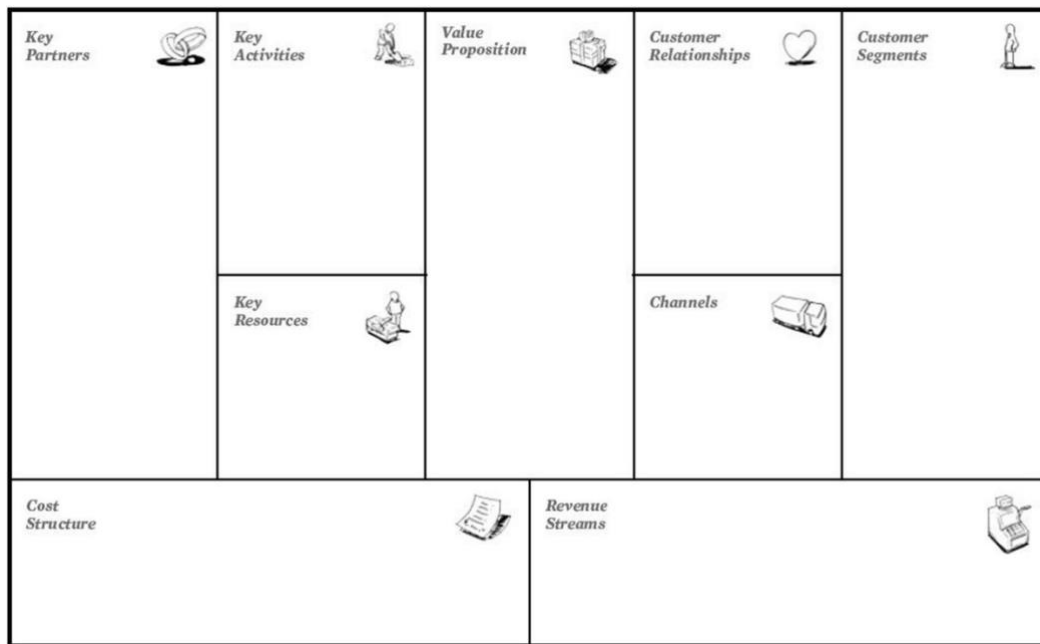


Figure 8 : Le business model canvas

2.1.1. Pilier n°1 : le produit

- La **proposition de valeur**, correspondant à une description de la valeur que l'entreprise s'engage à créer et délivrer à ses clients. Elle permet également de mettre en lumière les besoins que l'offre satisfait et d'identifier les problèmes rencontrés par les clients que l'offre permet de résoudre.

2.1.2. Pilier n°2 : l'interface client

- La **relation client**, où l'entreprise décrit la façon dont elle va interagir avec ses clients et le type de relation qu'elle souhaite mettre en place.
- Les **segments de clientèle**, permettant d'indiquer le ou les segments de clientèle que l'entreprise souhaite cibler avec son offre et vers qui la valeur créée sera délivrée.
- Les **canaux**, identifiant par quels canaux de distribution l'entreprise va toucher sa clientèle afin de distribuer la valeur.

2.1.3. Pilier n°3 : le management de l'infrastructure

- Les **partenaires clés**, représentant l'ensemble des acteurs externes à l'entreprise en elle-même qui sont indispensables pour créer et délivrer la valeur.

- Les **activités clés**, où sont listées les activités faisant partie du corps de métier de l'entreprise, en interne, et qui vont également permettre de créer et de délivrer la valeur souhaitée.
- Les **ressources clés**, représentant les ressources indispensables dont l'entreprise doit disposer pour pouvoir assurer son activité et ainsi assurer la création/livraison de la valeur.

2.1.4. Pilier n°4 : l'aspect financier

- La **structure de coût**, qui, comme son nom l'indique, va détailler l'ensemble des coûts inhérents à l'activité de l'entreprise.
- Le **flux de revenus**, qui va identifier l'ensemble des sources de revenus que l'entreprise va générer à travers son activité.

2.2. Le BM 360°

Le second canevas que j'ai souhaité mettre en avant est le business model 360°, proposé par les auteurs Rayna Thierry et Striukova Ludmila dans un article⁹ paru en 2016. Dans ce dernier, les auteurs proposent un canevas qui permet de voir le business model du point de vue de la valeur issue de chaque maillon le composant et de mettre en avant les éléments sur lesquels une entreprise a innové.

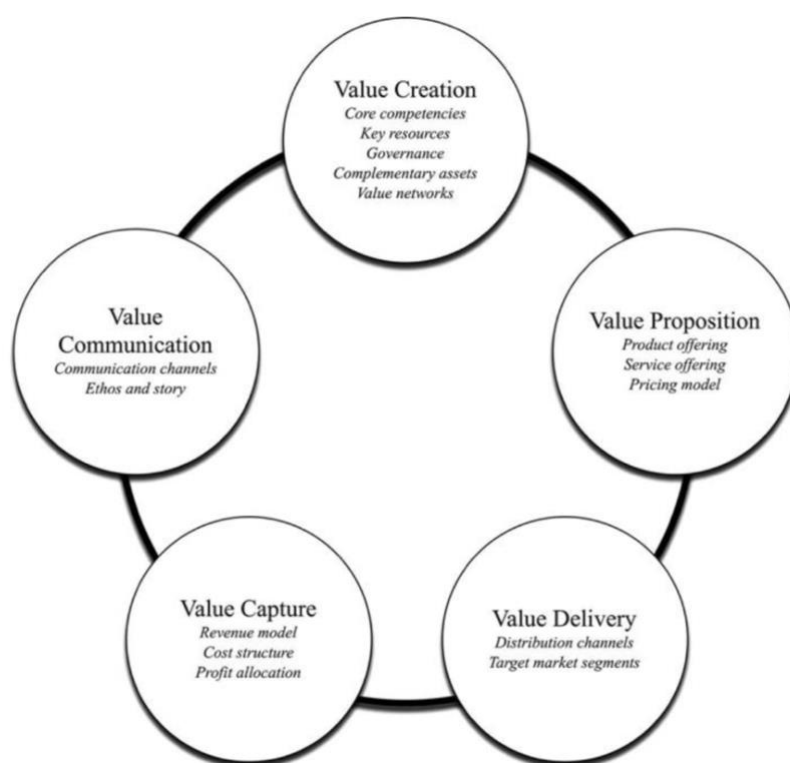


Figure 9 : Business model 360 framework

(RAYNA Thierry and STRIUKOVA Ludmila, (2016), « 360° Business Model Innovation – Toward an Integrated View of Business Model Innovation », *Research-Technology Management*, Vol. 59, p. 24)

Ce canevas présente donc le business model d'une entreprise comme étant constitué de cinq piliers, chacun représentant un maillon de la valeur totale créée et délivrée par l'entreprise.

2.2.1. Pilier n°1 : la création de valeur

La création de valeur inclut l'ensemble des éléments qui vont permettre à l'entreprise de constituer la valeur qui sera ensuite captée et délivrée. Ce pilier central au business model est composé de cinq éléments qui vont permettre de créer cette valeur.

⁹ RAYNA Thierry and STRIUKOVA Ludmila, (2016), « 360° Business Model Innovation – Toward an Integrated View of Business Model Innovation », *Research-Technology Management*, Vol. 59, pp. 21-28

- **Les compétences de base** : inclut l'ensemble des compétences internes à l'entreprise, celles que cette dernière va mobiliser afin de créer la valeur, il s'agit en quelque sorte de son savoir-faire.
- **Les ressources clés** : correspondant aux ressources dont l'entreprise dispose ou doit disposer impérativement si celle-ci veut pouvoir créer la valeur souhaitée. C'est en combinant ces ressources clés aux compétences clés que l'entreprise sera apte à créer cette valeur.
- **La gouvernance** : définit la manière avec laquelle les ressources et les compétences sont gérées, à ne pas confondre avec la gouvernance d'entreprise qui représente, elle, un système de règles visant à éviter les fraudes, par exemple.
- **Les atouts complémentaires** : inclut les produits/services hors du core business de l'entreprise qui sont nécessaires à coupler avec l'offre initiale afin de créer la valeur recherchée. Cet élément est essentiel au succès d'un business model, surtout lorsque l'entreprise propose un service/produit dépendant d'autres éléments fournis par d'autres entreprises. Pour illustrer : les atouts complémentaires ne sont pas essentiels pour une entreprise fournissant un produit n'ayant besoin de rien d'autre que lui-même pour être utilisé, à l'inverse d'une entreprise produisant des véhicules électriques dont l'un des atouts complémentaires sera la disponibilité des bornes de recharge.
- **La valeur du réseau** : regroupe l'ensemble des parties prenantes qui donnent à l'entreprise la possibilité d'obtenir les éléments nécessaires à la création de valeur et les éléments qui permettent de distribuer cette valeur. Ce réseau constitue donc en quelque sorte l'écosystème d'une entreprise en tenant compte des acteurs externes se trouvant en amont et en aval de la chaîne de valeur.

2.2.2. Pilier n°2 : la proposition de valeur

La proposition de valeur définit ce que l'entreprise souhaite offrir aux consommateurs finaux et la manière dont celle-ci se positionne par rapport aux concurrents. C'est en se basant sur cette proposition de valeur, si celle-ci est correctement communiquée et compréhensible, que les consommateurs baseront leur choix. Il s'agit de la forme que prend la valeur créée et du sacrifice financier à réaliser pour acquérir cette valeur. Deux éléments majeurs la constituent : la définition du produit/service offert et le modèle de prix.

- **L'offre de produit/service** : décrit le(s) produit(s)/service(s) conçu(s) par l'entreprise.
- **Le modèle de prix** : définit ce que cette offre de produit(s)/service(s) va coûter aux consommateurs pour pouvoir l'acquérir. Ce modèle de prix peut se baser sur un prix unique, sur un abonnement ou encore sur le freemium.

2.2.3. Pilier n°3 : distribution de la valeur

Comme son nom l'indique, ce pilier englobe les éléments permettant à l'entreprise de délivrer la valeur créée auprès de sa cible. Ces deux éléments sont les canaux de distribution et les segments de marché ciblés.

- **Les canaux de distribution** : les canaux de distribution sont les lieux où l'entreprise va mettre à disposition ses produits et services et où les consommateurs vont pouvoir se les procurer. Par exemple, les canaux physiques classiques comme les magasins (mortar), les magasins physiques combinant un store en ligne (click and mortar) ou encore les entreprises délivrant leur valeur uniquement sur Internet (pure players).
- **Les segments de marché ciblés** : fondamental du marketing, cet élément définit les segments de consommateurs que l'entreprise souhaite toucher avec son offre après avoir segmenté le marché.

2.2.4. Pilier n°4 : captation de la valeur

Ce pilier décrit la façon dont l'entreprise va capter la valeur précédemment créée et distribuée, de même que la structure de coût supporté, engendrée par la création et la distribution de la valeur.

- **Le modèle de revenus** : correspond à la manière dont l'entreprise va générer du cashflow. C'est dans cet élément que l'ensemble des sources de revenus sont indiquées. L'objectif d'une entreprise est, tout logiquement, de tenir un modèle de revenus permettant que celle-ci soit viable en générant un flux de revenus supérieur à la structure des coûts.
- **La structure des coûts** : reprend l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise lié à son activité.

- **L'allocation des profits** : détermine la manière dont l'entreprise va utiliser les profits dégagés de son activité.

2.2.5. Pilier n°5 : communication de la valeur

Ce dernier pilier considère la façon dont l'entreprise va faire en sorte d'informer sa cible de la valeur qu'elle propose. Cela inclut les canaux de communication qui seront mobilisés ainsi que la philosophie et l'histoire de l'entreprise qui sera communiquée à travers les canaux de communication.

- **Les canaux de communication** : identifie les canaux de communication par lesquels vont transiter les messages que l'entreprise souhaite faire passer à sa cible.
- **Philosophie et histoire** : la philosophie de l'entreprise ainsi que son histoire sont des éléments qui vont permettre à l'entreprise de ne pas se cantonner à la simple communication basée sur leurs produits et services, mais de l'enrichir et de se différencier d'entreprises du même secteur.

2.3. Comparaison des deux canevas

Le premier élément permettant de distinguer le Business Model Canevas et le Business Model 360° est leur popularité. Comme présenté dans le point 2.1, le BMC se base sur une synthèse approfondie de recherches scientifiques mentionnant le terme business model, donnant naissance au canevas présenté. La première ébauche de ce canvas datant de 2005, celui-ci s'est depuis lors imposé comme canevas de référence pour synthétiser le business model d'une entreprise existante ou à en devenir.

À l'inverse, le business model canevas présenté par Rayna Thierry et Striukova Ludmila est beaucoup plus récent. Datant seulement de 2016, ce canevas propose de voir l'innovation dans le business model comme source de création de valeur, n'est pas encore repris par d'autres auteurs scientifiques.

Le second élément pouvant faire l'objet d'une comparaison est le contenu des deux canevas. De manière générale, nous pouvons constater que les deux modèles sont plus ou moins similaires : le modèle 360° semble fortement inspiré du BMC.

Le modèle 360° reprend ainsi l'ensemble des éléments contenus dans le BMC tout en proposant des éléments supplémentaires comme les atouts complémentaires et l'allocation des profits. Les deux canevas se différencient également par l'agencement des différents éléments qui les composent.

Un troisième élément permettant de comparer ces modèles : leur objectif primaire. Le business model canvas a pour objectif de présenter de manière résumée la façon dont une entreprise va fonctionner pour créer et délivrer la valeur décrite à sa cible. Quant à lui, le business model 360° lui a le même objectif, mais en mettant la création de valeur au cœur des différents piliers ; ainsi, cela permet d'identifier les différentes sources de valeur émanant du business model de l'entreprise. De plus, ce modèle a été développé pour aider les entreprises à innover dans leur business model en pointant les différents maillons pouvant faire l'objet d'une innovation. L'article précédemment cité applique d'ailleurs cette idée aux entreprises Netflix et Spotify, en mettant en avant la manière dont celles-ci ont réinventé le business model de leur secteur respectif.

En conclusion, les deux modèles pourraient être utilisés pour développer le business model de la plateforme de streaming musical Spotify. Néanmoins, mon choix se tourne vers le canevas du business model 360° car, d'une part, celui-ci ne cherche pas à résumer le business model en une page, ce qui est préférable pour le développer en profondeur et, d'autre part, il correspond particulièrement aux entreprises innovantes et actives dans le domaine du numérique (prise en compte des atouts complémentaires). Finalement, c'est aussi parce que celui-ci a été appliqué à l'entreprise Spotify dans une recherche scientifique, démontrant la pertinence du modèle.

3. Application du BM 360° à Spotify

Après avoir sélectionné un canevas permettant de développer le business model de Spotify, nous allons maintenant voir en détail chaque partie composant ce business model à travers les cinq piliers le compose : la création de valeur, la proposition de valeur, la délivrance de la valeur, la captation de la valeur et la communication de la valeur.

3.1. La création de valeur

3.1.1. Les compétences de base

I. Acquisition de contenu

Fin 2017, la plateforme Spotify comptait plus de 35 millions de titres disponibles à l'écoute et ce chiffre augmente d'environ 20 000 unités chaque jour. L'acquisition de contenu, entendons ici l'acquisition de titres mis à disposition sur la plateforme, est inévitablement une compétence fondamentale pour une plateforme de streaming. C'est précisément ce contenu qui permet d'attirer les nouveaux consommateurs et de retenir les consommateurs existants. L'acquisition de ce contenu se fait principalement grâce à des contrats établis avec les majors de l'industrie musicale et des labels indépendants : Universal Music Group, Sony Music Entertainment et Warner Music Group pour les maisons de disques et l'agence Merlin défendant les intérêts de nombreux labels indépendants. Ces contrats permettent à Spotify de mettre à disposition l'ensemble du catalogue de ces majors sur la plateforme.

À côté de cela, pour les artistes dits indépendants, c'est à dire non engagé contractuellement avec une major, Spotify a mis à disposition une plateforme dédiée appelée « Spotify for artists »¹⁰ à travers laquelle ces artistes peuvent distribuer leurs créations sur la plateforme. D'autres plateformes existent et permettent aux artistes indépendants de distribuer leur production sur les plateformes de streaming comme Spotify, à l'image de Landr¹¹ et Believe¹², permettant ainsi à Spotify d'acquérir du contenu également.

¹⁰ Spotify, (2018), « Spotify for Artist », <https://artists.spotify.com>

¹¹ Landr, (2018), « Distribuez des morceaux, instantanément », <https://www.landr.com/fr/digital-distribution>

¹² Believe, (2018), « Votre musique sur toutes plateformes », <https://www.believmusic.com/fr/distribution/>

II. La technologie

Cheval de bataille de Spotify, l'expérience de haute qualité pour les utilisateurs de la plateforme nécessite de développer et d'améliorer continuellement la plateforme. Ce focus sur le développement de l'expérience utilisateur se traduit par un chiffre explicite, celui du pourcentage d'ingénieurs présents au sein des employés de l'entreprise. En 2017, Spotify comptait 40% d'ingénieurs au sein de ses rangs. L'expérience utilisateur inclut le développement et l'amélioration continue de la plateforme en termes d'utilisation, d'accessibilité, et de fonctionnalités, mais également les algorithmes permettant de générer automatiquement du contenu personnalisé en fonction des habitudes d'écoute.

Cette compétence technologique a été structurée en six principes clés, comme en témoigne le formulaire F1¹³ de Spotify.

- **Une infrastructure basée sur le cloud** : ce principe exclut des compétences clés de Spotify la conception de son propre système de stockage de données. En effet, l'entreprise utilise les services de stockage d'une autre entreprise, Google en l'occurrence, afin de stocker la majorité des données, lui permettant ainsi de se focaliser sur l'amélioration de son service, même si l'entreprise dispose tout de même de ses propres serveurs pour stocker certaines données.
- **Le mobile en premier**, signifie que l'entreprise concentre ses efforts sur le développement de la plateforme sur les « devices » mobiles, assurant ainsi une interface intuitive, esthétique et permettant aux utilisateurs de tirer profit au maximum des fonctionnalités de la plateforme.
- **L'accessibilité de la plateforme sur n'importe quel support**, afin d'assurer aux utilisateurs l'accessibilité du service qu'importe l'appareil et le système d'exploitation utilisé (iOS, Android, Windows, OS X, etc.).

¹³ Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.htm>

- **Des mises à jour rapides**, permettant de répondre de manière réactive à un écosystème qui évolue rapidement. Cela assure aux utilisateurs de profiter pleinement du service qu'importent les évolutions dans l'écosystème.
- **Une API libre**, qui permet à tous les développeurs d'intégrer Spotify à leur site web ou à leur service. On peut citer comme exemple l'intégration de Spotify par Facebook, qui permet aux utilisateurs de partager des extraits de leurs musiques préférées directement sur le réseau social et redirige ainsi les personnes intéressées sur Spotify pour découvrir les morceaux en entier.
- **Une mise à jour régulière des données collectées**, permettant par exemple aux algorithmes d'affiner rapidement les recommandations en fonction du comportement des utilisateurs.

Au-delà des compétences internes et des principes de base donnant une ligne directrice, Spotify procède également au rachat stratégique d'entreprises dont les activités font partie du core business de l'entreprise, comme des startups spécialisées en recommandation et découverte de contenus, à l'image de MightTV et Sonalytic, toutes les deux rachetées par Spotify en 2017¹⁴.

III. L'exploitation des données

Cette compétence, soutenue par les compétences en termes de technologie précédemment citées, fait également partie des compétences clés de Spotify qui permettent de créer de la valeur. L'utilisation de la plateforme par des millions d'auditeurs donne la possibilité à celle-ci de récolter un nombre considérable de données, tant au niveau du comportement des utilisateurs qu'au niveau de la consommation de contenu. Pour utiliser la plateforme, il est nécessaire d'avoir un compte, donnant ainsi la possibilité à l'entreprise de tracer l'activité de chaque utilisateur.

Les données collectées sont nombreuses : titres écoutés, titres partagés, titres aimés, titres ajoutés à une playlist, titres écoutés suite à une recommandation, titres sautés, artistes suivis, données démographiques, données liées au contexte de lecture des pistes (le jour, l'heure, la

¹⁴ PEREZ Sarah, (2017), « *Spotify acquires content recommendation startup MightyTV* », Techcrunch, <https://techcrunch.com/2017/03/27/spotify-acquires-content-recommendation-startup-mightytv/>

localisation), etc. Ces données sont par la suite utilisées par les algorithmes développés en interne pour remplir la mission primaire de Spotify qui est d'assurer une expérience utilisateur de haute qualité, puisque ceux-ci seront aptes à ajuster continuellement le contenu personnalisé et recommandé pour chaque utilisateur. Notons que ces données sont également exploitables pour les artistes qui proposent leur catalogue sur la plateforme, puisque celles-ci vont leur permettre de mieux identifier leur audience et d'éventuellement ajuster leurs futures créations.

Cette compétence occupe une position centrale dans l'activité de Spotify, puisque l'entreprise témoigne elle-même : « *Nous pensons que la personnalisation, et non l'exclusivité, est la clé de notre succès* »¹⁵. Le terme exclusivité ici fait référence à la mise à disposition de contenu exclusivement disponible sur Spotify et nulle autre plateforme de streaming. Ces propos peuvent être soutenus par le fait que 17% du temps d'écoute global mensuel sur Spotify, en 2017, était issu des playlists personnalisées générées automatiquement par des algorithmes.

IV. Marketing

Étant dans un environnement relativement concurrentiel, le marketing chez Spotify est une compétence clé nécessaire à la survie de l'entreprise. Comme en témoignent les chiffres précédemment cités en termes de parts de marché, Spotify est le leader sur le marché du streaming musical et le marketing y est pour beaucoup.

Ce marché étant tout de même jeune, il a fallu l'éduquer dans un premier temps. Spotify a donc concentré ses premiers efforts marketing dans l'explication de ce en quoi consiste le streaming musical et les bénéfices que le marché pouvait en tirer. Une fois la connaissance de ce type de services assimilée par la masse, Spotify a réorienté les objectifs marketing vers la différenciation, nécessaire dans un environnement concurrentiel à défaut d'une domination par les coûts¹⁶, en mettant deux atouts en avant : la personnalisation et la découverte musicale.

Les campagnes de marketing de l'entreprise sont réalisées online et offline et sont principalement orientées vers deux cibles : les consommateurs de musique et les artistes eux-mêmes. D'un côté, Spotify cherche à attirer de nouveaux abonnés ou de nouveaux utilisateurs

¹⁵ Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294dfl.htm>, pp.114

¹⁶ Ducarroz C., « *Strategic Marketing* », cours de marketing stratégique, UCL-Mons, 2017-2018

« free » pour ensuite tenter de les convertir en abonnés, et de l'autre, Spotify tente d'attirer de nouveaux artistes pour que ceux-ci distribuent leurs créations sur la plateforme. Les efforts marketing peuvent ainsi être divisés en quatre points.

- **Le brand marketing**, visant à renforcer l'image de marque et la présence auprès des consommateurs et des partenaires. L'entreprise cherche à placer la musique comme étant inhérente à chaque instant de vie et utilise le storytelling afin que les personnes ciblées se projettent elles-mêmes à travers les histoires des utilisateurs déjà clients.
- **Le marketing pour les artistes**, visant exclusivement à attirer de nouveaux créateurs sur la plateforme. À nouveau le storytelling est l'outil privilégié : l'entreprise, en collaboration avec certains artistes, réalise des histoires dans lesquels les artistes qui n'utilisent pas encore la plateforme peuvent se retrouver et ainsi être attirés par les services offerts par Spotify aux créateurs.
- **Les promotions** sur les abonnements. L'entreprise offre à certaines périodes de l'année la possibilité de bénéficier d'un abonnement à un prix réduit durant quelques mois.
- **La conversion** qui cible ici les utilisateurs non payants. Comme nous le verrons dans la proposition de valeur, Spotify permet d'utiliser le service gratuitement, mais sans la possibilité d'utiliser l'ensemble des fonctionnalités. Afin de convertir ces utilisateurs, l'entreprise met en valeur les fonctionnalités supplémentaires pour les abonnés payants auprès des utilisateurs non payants. Ce dernier point est l'un des plus importants dans le marketing de la firme puisque 60% des utilisateurs payants étaient à la base des utilisateurs non payants. Cette possibilité d'utiliser le service gratuitement, certes de manière limitée, est donc un tunnel de conversion performant.

V. Légal

Une plateforme de streaming musical distribue de la musique auprès d'une large audience, mais elle n'en est pas propriétaire. Dès lors, il est nécessaire d'avoir dans ses cordes les compétences nécessaires afin de traiter avec les détenteurs des droits de la musique distribuée ; c'est à dire des compétences en termes de connaissances de droit d'auteur et de négociation principalement. Cette compétence consiste donc à réaliser des accords avec les propriétaires des créations distribuées comme les Majors et les labels indépendants, afin d'obtenir le droit de diffusion, autrement dit des licences, et de fixer les royalties à verser aux propriétaires.

Comme mentionné précédemment, Spotify détient le droit de diffuser les catalogues des trois plus grandes majors : Universal Music Group, Sony Music Entertainment et Warner Music Group. Ces contrats octroyant le droit de diffusion des catalogues sont nécessairement assortis d'un ensemble de contreparties. Spotify se doit de payer des royalties aux ayants droit (ici les majors) à chaque fois qu'un morceau est écouté sur sa plateforme, de garantir un montant minimum ainsi que d'octroyer certains avantages en termes de marketing et de publicité, tout en ayant l'obligation de réaliser des reportings financiers et de donner accès aux données collectées grâce aux morceaux concernés. Ces licences ont en général une durée de deux ans, comme l'indique le formulaire F1 de Spotify, et ne sont pas obligatoirement reconduites. D'autres éléments font également souvent partie de ce type de licences, comme le droit de réaliser un audit de conformité au sein de l'entreprise, la possibilité pour les ayants droit de rompre le contrat à certaines conditions (non-paiement des royalties par exemple) ou encore l'obligation pour Spotify de proposer un contrat au moins aussi avantageux qu'un contrat signé avec une autre major.

Comme on peut le constater, ces accords de licences sont assez stricts et peuvent vite handicaper une plateforme comme Spotify, que ce soit au niveau financier (surtout pour une entreprise ayant des difficultés à trouver l'équilibre financier), qu'au niveau de la bibliothèque mise à disposition des utilisateurs finaux. Tout ceci montre la nécessité d'être armé au niveau légal afin de conclure les meilleurs contrats possible, tant le rapport de force est élevé : les maisons de disques (majors) ont le pouvoir car sans elles, la plateforme de streaming n'a pas le contenu nécessaire à l'attraction et à la rétention des consommateurs de musique.

À côté de ces contrats avec des majors, Spotify a également le même type de contrat avec des labels indépendants et ce qu'on appelle des agrégateurs, comme les plateformes précédemment citées (Believe, Landr) permettant à n'importe quel artiste non signé en major/label de distribuer son contenu sur les plateformes de streaming.

D'autres contrats et licences doivent également être établis avec les organismes compétents (en général, des sociétés éditrices de musique comme la SACEM en France par exemple), notamment en ce qui concerne les sous-compositions musicales incluses dans des morceaux diffusés sur la plateforme et les diffusions publiques, tout cela dans le but de protéger les ayants droit et de leur assurer un revenu suite à l'utilisation de leur création.

3.1.2. Les ressources clés

I. Les employés

Les employés de Spotify représentent pour l'entreprise la première ressource clé permettant de générer la valeur qu'elle propose. Ceux-ci sont divisés en quatre départements distincts : production de contenu et service client, marketing et ventes, recherche et développement et le département administratif et général.

	December 31,	
	2016	2017
Content Production and Customer Service	163	206
Sales and Marketing	664	865
Research and Development	959	1,463
General and Administrative	298	426

Figure 10 : Répartition des employés par département chez Spotify en 2016 et 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », pp.124)

En 2017 l'entreprise comptait au total 2960 employés contre 2084 en 2016, soit une augmentation de 42%. Comme nous l'avons vu dans les compétences clés de l'entreprise, Spotify mise énormément sur la recherche et développement en employant énormément d'ingénieurs, et cela est appuyé par l'augmentation de la taille de ce département (53%) entre 2016 et 2017. Notons également que le second département le plus important est celui du marketing et vente, ce qui correspond aux efforts marketing mis en avant dans les compétences de base de la firme.

II. Les licences

Déjà abordées dans les compétences clés de l'entreprise par rapport aux aspects légaux, les licences détenues par Spotify vis-à-vis des majors et des labels indépendants constituent une seconde ressource clé à la création de valeur. Ces licences octroient à la firme la possibilité de proposer un large catalogue sur sa plateforme sans lequel celle-ci perdrait toute attractivité pour les consommateurs finaux.

III. Propriété intellectuelle

Troisième ressource clé : l'ensemble des brevets détenus par la firme, qui ont pour but de protéger la technologie et la propriété intellectuelle de celle-ci. Tout d'abord, le nom de la marque est déposé dans les différentes juridictions où l'entreprise est active, le logo et ses différentes déclinaisons le sont également, tout comme certains noms de domaines Internet

détenus par la firme. Ensuite, comme évoqué précédemment, l'entreprise développe en interne des algorithmes permettant de rendre l'expérience des consommateurs unique et doit donc se protéger pour garder ces technologies secrètes. Ainsi, Spotify se doit ainsi de protéger les éléments technologiques qui lui permettent de se distinguer de la concurrence et de garder son avantage concurrentiel, basé sur la personnalisation et la recommandation. Cela fait des brevets détenus par la firme une ressource clé dans la création, la proposition et le maintien de la valeur.

IV. La communauté d'utilisateurs

La communauté d'utilisateurs de la plateforme, aussi bien les auditeurs que les artistes, représentent également une ressource clé pour l'entreprise. Que ce soit les 159 millions de consommateurs de streaming ou les artistes distribuant sur la plateforme, l'ensemble de ces utilisateurs détiennent un pouvoir de recommandation non négligeable. Les consommateurs de musique utilisant Spotify ont la possibilité de partager leurs écoutes et peuvent également recommander le service à leur proche. Les artistes, quant à eux, promeuvent le service lorsqu'ils partagent leurs productions en indiquant que celles-ci sont disponibles sur la plateforme. À l'ère du digital et plus particulièrement des réseaux sociaux, l'exposition de la marque Spotify bénéficie largement de cette communauté et fait de celle-ci une ressource clé pour l'entreprise, plus particulièrement pour l'attraction de nouveaux utilisateurs.

3.1.3. La gouvernance

Chez Spotify, les équipes sont divisées en « squads », c'est-à-dire des équipes composées généralement de maximum huit personnes. Chaque équipe travaille sur des projets qu'elles ont elles-mêmes sélectionnés avec un objectif à long terme, mais elles travaillent toutes pour une mission commune : celle de l'entreprise. Par exemple, une équipe peut avoir comme objectif de rendre la plateforme intuitive à l'utilisation et cet objectif converge vers la mission commune à toutes les équipes, qui est de faire de Spotify la meilleure plateforme de streaming.

Ces « squads » décident elles-mêmes de ce qu'elles vont réaliser, de comment elles vont le réaliser et de la manière dont elles vont s'organiser au sein de l'équipe pour cette réalisation. Cette liberté d'action procure aux employés une grande autonomie, qui augmente leur motivation et permet ainsi d'obtenir un travail de meilleure qualité in fine. Cette autonomie nécessite toutefois un encadrement permettant d'aligner l'ensemble des « squads », afin d'éviter que le travail de certaines équipes ne chevauche celui d'autres équipes, ou que le travail de

certaines équipes ne contribue pas pleinement à la performance globale. Cet alignement est assuré par le leader, dont le rôle va être de communiquer les problèmes à résoudre. Une fois les problèmes identifiés, les « squads » vont s'organiser entre elles afin de trouver la meilleure solution pour les résoudre.

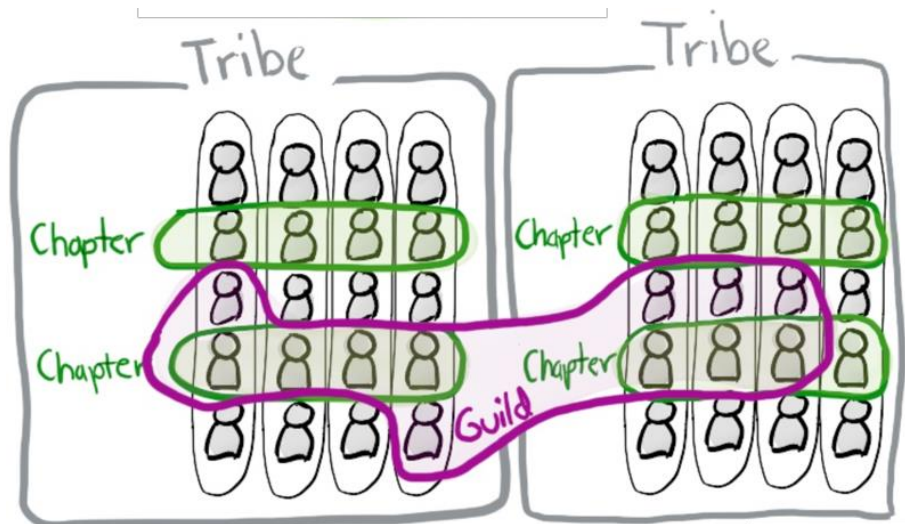


Figure 11 : L'organisation des équipes chez Spotify

(Henrik Kniberg, (2014), « Spotify Engineering Culture », <https://vimeo.com/85490944>)

Les squads sont regroupés en « tribus », représentant donc des groupes composés d'équipes travaillant sur projets connexes. Ensuite, au sein de chaque tribu réside ce qu'on appelle en anglais des « chapter », qui regroupent les employés dont le domaine d'expertise est le même, et qui bénéficient d'un coach leur permettant d'améliorer leurs compétences dans le domaine concerné. L'appartenance à un squad n'est pas figée et les employés peuvent switcher d'un squad à l'autre. Finalement, les tribus et les squads sont reliés entre eux par des « guildes », composées d'employés partageant des centres d'intérêt communs, cela renforce ainsi la communication et la coordination entre les différents squads et tribus.

En agencant de cette manière l'une de ses ressources primaires et les compétences de bases qui y sont liées, l'entreprise a pour objectif de contribuer de manière positive à la création de valeur car cette organisation améliore trois éléments : l'autonomie, l'agilité et l'alignement. Tout cela permet à l'entreprise d'être plus flexible dans son fonctionnement et de résoudre plus rapidement les problèmes auxquels elle fait face.

3.1.4. Les atouts complémentaires

Le business model de Spotify repose également sur des éléments externes à son core business. En effet, si l'entreprise propose un nouveau moyen de distribuer et de consommer la musique, le succès de ce service repose sur deux atouts complémentaires primordiaux : la généralisation de **l'utilisation des smartphones et l'accès à une connexion Internet**.

Spotify est souvent présenté comme le précurseur du streaming musical alors qu'en réalité, en 2001, l'entreprise Rhapsody proposait un service similaire, à savoir l'accès illimité à une bibliothèque musicale contre le paiement d'un abonnement mensuel. En 2001, les smartphones n'étaient absolument pas répandus et la musique s'écoutait alors sur des baladeurs, sans connexion Internet, rendant le service peu utile au vu de la mobilité réduite. La firme Spotify, quant à elle, s'est lancée lorsque ces deux atouts complémentaires étaient plus ou moins répandus et tire profit pleinement de ceux-ci aujourd'hui.

Grâce au smartphone, n'importe qui peut télécharger gratuitement l'application dans n'importe quel store et l'emporter n'importe où. Avec l'accès à l'Internet, que ce soit en wifi ou avec l'Internet mobile, l'application est utilisable partout où le réseau le permet, sans compter qu'avec un abonnement la connexion Internet en continu n'est plus nécessaire puisque les utilisateurs peuvent télécharger le contenu et le rendre disponible sur leur smartphone sans Internet par la suite.

Ces deux atouts complémentaires sont indissociables du service Spotify et sans eux l'entreprise ne connaîtrait pas le succès qu'elle connaît aujourd'hui, car 68% des streams réalisés sur Spotify proviennent d'appareils mobiles¹⁷, comme les smartphones ou les tablettes. En utilisant ces deux atouts complémentaires, l'entreprise crée une réelle valeur pour les utilisateurs en leur offrant la mobilité dans leur consommation de musique.

¹⁷ Spotify Technology S.A., (2017), « Spotify for Brands Media Kit 2017 », https://downloads.ctfassets.net/ziwa9xqm84y1/5UeE86iNcAaW4WQieqSses/208c24d581c1bd8d58f46d41eb063988/Spotify_for_Brands_Media_Kit_H2_2017_PH_.pdf, pp. 3

3.1.5. La valeur du réseau

Afin de développer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise Spotify, j'ai choisi d'utiliser le concept d'écosystème vu dans un cours portant sur l'entrepreneuriat collectif à l'UCL Mons cette année. Un écosystème peut être défini comme étant « *l'ensemble des parties prenantes qui influencent (et dépendent de) la création, la distribution et l'appropriation de la valeur issue d'une (série d') innovation(s)* »¹⁸. Dans le cas de l'entreprise étudiée, nous pouvons identifier six parties prenantes principales, expliquées ci-dessous.

1. Les maisons de disques & les labels indépendants

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'expliquer précédemment, Spotify détient des licences lui octroyant le droit de mettre sur sa plateforme le catalogue de certaines maisons de disques. Ces maisons de disques et les labels indépendants (et les artistes signés chez eux) sont en quelque sorte les fournisseurs de Spotify et attendent en retour une compensation financière, que l'on appelle royalties. La plateforme, quant à elle, joue ici le rôle de distributeur, et est rétribuée grâce à une part des revenus générés par les écoutes sur sa plateforme, c'est un modèle de revenu que nous verrons plus en détail dans la partie captation de valeur.

Les rapports de force entre Spotify et les maisons de disques semblent être à l'avantage de ces dernières au vu des sommes dépensées pour obtenir les licences, des sommes considérées comme des « avances ». Un contrat¹⁹ ayant fuité, datant de 2011, entre Spotify et la major Sony Music Entertainment faisait déjà état de ces avances et indiquait des sommes s'élevant à 42 millions de dollars : 9 millions la première année du contrat, 16 millions la seconde et 17,5 millions en option pour renouveler le contrat par la suite. Cela s'explique par le fait que ce nouveau modèle de consommation a un effet de cannibalisation²⁰ sur le précédent modèle basé sur l'achat et non la « location » de la musique. La plateforme de streaming se doit donc de compenser cette perte de revenus pour les maisons de disques.

¹⁸ HERMANS Julie, (2017), « Session 3 – Écosystèmes », cours d'entrepreneuriat collectif, UCL Mons, 2017-2018

¹⁹ SINGLETON M., (2015), « *This was Sony Music's contract with Spotify* », The Verge, <https://www.theverge.com/2015/5/19/8621581/sony-music-spotify-contract>

²⁰ WLÖMERT Nils and PAPIES Dominik, (2016), « *On-demand streaming services and music industry revenues - Insights from Spotify's market entry* », International Journal of Research in Marketing, Vol.33, pp. 315

Notons également que ce rapport de force s'explique par le fait que les catalogues des majors, comme mentionné précédemment, sont indispensables à la plateforme. Sans ces catalogues et ces millions de titres, les consommateurs iraient directement à la concurrence.

À l'inverse, les maisons de disques dépendent en de moindres mesures du service Spotify, étant donné l'existence de nombreuses autres plateformes.

II. Les artistes indépendants

Les artistes indépendants, entendons ici les agents créateurs de contenus diffusables sur la plateforme de streaming et non signés, dépendent pleinement du service de streaming. Au début de ce mémoire, j'exposais la profonde modification du secteur en termes de revenus et de consommation ; en couplant cela aux parts de marchés détenues par Spotify, on peut affirmer que les artistes ne peuvent pas se permettre d'être absent de la plateforme tant l'audience potentielle est grande. À l'inverse, la plateforme dépend également de ces artistes apportant le contenu car sans ce contenu, le service devient obsolète.

Le fonctionnement vis-à-vis de cette partie prenante est similaire à celui avec les maisons de disques puisqu'en échange de leur contenu, la plateforme rétribue ces artistes en payant des royalties.

III. Les publicitaires

Peu abordés jusqu'ici, les publicitaires représentent une partie prenante faisant partie de la base du business model de Spotify. Comme nous le verrons dans la proposition de valeur, la plateforme propose un service gratuit reposant financièrement sur les revenus générés par la publicité.

La plateforme propose donc aux publicitaires de diffuser leur contenu en échange d'une compensation financière. Le nombre d'utilisateurs « free » de la plateforme étant d'environ 88 millions, cela représente une audience non négligeable. Remarquons que les publicités diffusées sur la plateforme ne peuvent être évitées, comme sur YouTube par exemple, les utilisateurs gratuits n'ont donc pas d'autres choix que d'y être confrontés. En plus de cela, puisque la plateforme dispose d'énormément de données sur les utilisateurs, les publicitaires peuvent cibler facilement leur audience.

La valeur générée de cette partie prenante est claire, puisque grâce à elle Spotify peut proposer à ses utilisateurs un service gratuit, permettant d'une part de satisfaire les utilisateurs n'étant pas prêts à payer, et surtout d'autre part, pour la plateforme, d'attirer de nouveaux utilisateurs pour ensuite les convertir en utilisateurs payants (en abonnés).

IV. Les utilisateurs

Que ce soit les utilisateurs free ou les abonnés, cette communauté est également à la base du business model de l'entreprise. La plateforme propose un service, gratuit ou payant, et est rétribuée en échange de ce service.

Cette partie prenante est à la base même des revenus générés, car plus celle-ci est grande, plus il est attractif pour les publicitaires et les artistes de se servir de la plateforme pour y diffuser ses publicités ou sa musique. Il s'agit en quelque sorte d'un cercle vertueux car plus il y a d'utilisateurs, plus il y aura de publicitaires intéressés et d'artistes, et plus il y a d'artistes plus il y aura d'utilisateurs. Ainsi plus il y a d'artistes et d'utilisateurs, plus les revenus augmenteront.

V. Les employés

Les employés dépendent bien entendu de l'appropriation de la valeur, autrement dit de la captation de la valeur, que ce soit simplement pour leur emploi ou pour leur salaire. À l'inverse, la création de valeur de Spotify dépend directement des employés qui développent le service.

VI. Les actionnaires

Sixième et dernière partie prenante que je souhaite évoquer dans l'écosystème de Spotify : les actionnaires de l'entreprise. Comme je l'ai brièvement évoqué dans la présentation de l'entreprise, Spotify a récemment fait son entrée en bourse. Avant celle-ci, l'infographie ci-dessous permettait d'avoir une vue d'ensemble des actionnaires de la compagnie, sans pour autant être précise à 100%, tant ce genre d'informations sont difficiles à obtenir.

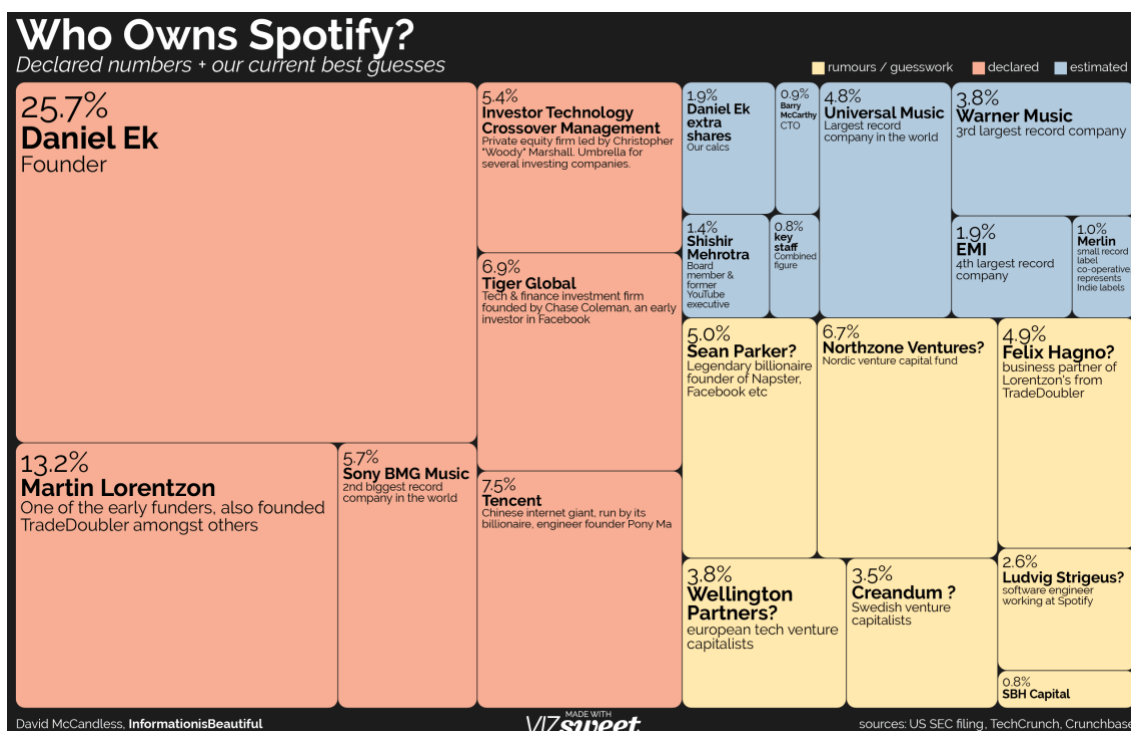


Figure 12 : Les actionnaires de Spotify avant l'entrée en bourse

(Information is beautiful, (last update March 2018), « *Who owns Spotify ?* », <https://informationisbeautiful.net/visualizations/spotify-apple-music-tidal-music-streaming-services-royalty-rates-compared/>)

Néanmoins, nous pouvons tirer quelques informations importantes de ce schéma. Tout d'abord, les deux actionnaires principaux ne sont autres que les fondateurs de l'entreprise, Daniel Ek et Martin Lorentzon. Ensuite, on peut constater que les grandes majors elles-mêmes détiennent des parts de l'entreprise, comme Sony, Universal et Warner. D'autres labels comme EMI ou encore Merlin détiennent également des parts. Les autres parts de l'entreprise sont détenues par des fonds d'investissement et autres.

Le mardi 3 avril 2018, Spotify rentrait en bourse à Wall Street, à travers une cotation directe signifiant que l'entrée en bourse n'a pas pour but de lever de nouveaux fonds. Ainsi, aucune nouvelle action n'est mise en vente, il s'agit simplement de donner la possibilité aux actionnaires existants de vendre à de nouveaux investisseurs et de racheter des actions. Cette façon de procéder évite à l'entreprise de dépenser des sommes importantes en frais bancaires, nécessaires lors d'une entrée en bourse directement accessible au grand public, tout en gagnant en visibilité. Mais cette entrée en bourse étant relativement récente, il est difficile de savoir aujourd'hui les parts des différents investisseurs.

Cependant, les actionnaires n'en demeurent pas moins une partie prenante importante, puisqu'ils sont porteurs du capital de l'entreprise, qui doit à son tour leur réserver une contrepartie.

3.2. La proposition de valeur

Spotify étant un intermédiaire entre les créateurs et les consommateurs de musique, nous pouvons affirmer que celle-ci a une proposition de valeur double puisqu'elle offre deux types de services différents : la possibilité de distribuer le contenu pour les créateurs et la possibilité d'accéder au contenu pour les consommateurs. Nous pouvons également aller jusqu'à dire que la proposition de valeur est triple, en incluant les publicitaires, à qui la plateforme offre la possibilité de diffuser leurs contenus publicitaires à une large audience.

3.2.1. PV pour les consommateurs & modèle de prix

1. La proposition de valeur

La proposition de valeur de Spotify à destination des consommateurs de musique est simple : offrir la possibilité d'accéder à plus de 35 millions de morceaux quand ils le veulent et où qu'ils soient. Le principe est relativement simple, il suffit de disposer d'une connexion Internet, de télécharger l'application et de se créer un compte. Le service est disponible sur tous les types de smartphones, tablettes et ordinateurs. Au-delà de la navigation personnelle sur la plateforme, le service offert peut être détaillé autour de cinq grandes fonctionnalités.

- **Les playlists personnalisées** : ces playlists sont générées automatiquement par les technologies développées en interne et permettent aux utilisateurs de découvrir des titres qui ont été réunis spécialement pour eux, en fonction de leurs goûts.
- **Les « curated playlist »** : ces playlists sont créées en interne par les employés de Spotify du département production de contenu et permettent aux auditeurs de découvrir de nouveaux titres en fonction de différents thèmes, humeurs ou activités. Par exemple découvrir une playlist contenant des titres spécialement choisis pour faire du sport.

- **Les playlists générées par les utilisateurs** : ces playlists sont des listes de titres que les utilisateurs ont eux-mêmes regroupés selon leurs propres goûts et peuvent ensuite les rendre publiques afin de les faire découvrir aux autres utilisateurs.
- **Les podcasts** : la plateforme offre l'accès à de nombreux podcasts portant sur de nombreux thèmes comme l'économie, la cuisine, les voyages, etc.
- **Les vidéos** : les utilisateurs ont la possibilité d'accéder à toutes sortes de contenus vidéo y compris des clips, des interviews ou autre.

II. Le modèle de prix

Concernant le **modèle de prix**, une distinction doit être posée entre les deux types d'utilisateurs (consommateurs de musique) de la plateforme. Il y a d'un côté les **abonnés**, payant un abonnement mensuel, et de l'autre côté, les **utilisateurs « free »**, ne payant aucun abonnement, mais ayant accès à des fonctionnalités limitées et devant être exposés à de la publicité. Par exemple, les utilisateurs free ne peuvent pas télécharger les musiques pour les consommer hors ligne, ils ne peuvent pas non plus sélectionner précisément un titre en particulier pour l'écouter, ou encore ils ne peuvent changer de morceaux qu'un nombre de fois limité et ne peuvent pas écouter les titres en haute-qualité.

Le modèle de prix ne concerne donc que les abonnés (ou les futurs abonnés) et donne accès de façon illimitée, en ligne/hors-ligne et en haute qualité, à l'ensemble du catalogue de la plateforme. Le modèle de prix se décline en plusieurs types d'abonnement offrant des prix adaptés aux différents types de consommateurs, cela permettant d'avoir une offre adaptée à tout un chacun.

- **L'abonnement classique** : un abonnement mensuel de 9,99€²¹, donnant l'accès à Spotify Premium pour une seule personne.
- **L'abonnement étudiant** : un abonnement mensuel 4,99€, donnant l'accès à Spotify premium pour un seul étudiant.

²¹ Ce prix peut varier en fonction de la zone géographique.

- **L'abonnement familial** : un abonnement mensuel de 14,99€, donnant l'accès à Spotify premium à 6 personnes vivant sous le même toit.

Spotify offre donc la possibilité aux auditeurs de musique de pouvoir découvrir et profiter de la musique qu'ils souhaitent, cela à travers différentes fonctionnalités et grâce à différents types d'abonnements. Les utilisateurs bénéficient ainsi de playlists, de contenus personnalisés, d'un ensemble de modalités pour choisir celle qui leur convient le mieux, afin d'accéder au catalogue de la plateforme, et d'une flexibilité multi-plates-formes.

3.2.2. PV pour les créateurs

La proposition de valeur de Spotify pour les artistes est de leur offrir une nouvelle voie pour faire découvrir leurs créations et ainsi toucher de nouveaux fans, ou leurs fans existants. Ainsi, Spotify met à leur disposition une plateforme développée spécialement pour eux, appelée « Spotify For Artists »²², qui est conçue pour aider ces artistes et leur équipe à tirer le meilleur du service de streaming. Spotify permet aux artistes et créateurs de développer leur business à travers différents éléments, explicités dans le formulaire F1²³ de l'entreprise.

- **La monétisation** : en distribuant leur contenu sur la plateforme, les artistes reçoivent en échange des royalties en fonction du nombre d'écoutes qu'ils réalisent. Le montant de ces royalties étant parfois controversé, il n'en reste pas moins que Spotify revendique reverser 70% de ses revenus aux ayants droit.
- **Se faire découvrir** : au-delà de se connecter à leurs fans existants, la plateforme permet aux artistes de se faire découvrir par des fans potentiels. Cela est rendu possible grâce aux algorithmes développés en interne et à l'ensemble des données récoltées sur les utilisateurs de la plateforme. Ces algorithmes génèrent, par exemple, des playlists personnalisées, comme mentionné dans la proposition de valeur, pour les consommateurs de musique, et permettent ainsi à des artistes de se faire découvrir à travers leurs créations correspondant aux goûts de tel ou tel auditeur.

²² <https://artists.spotify.com>

²³ Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294dfl.htm>, pp. 5

- **La distribution** : que ce soit en sortant un nouveau single, un album entier ou encore un contenu vidéo, distribuer sa création sur Spotify donne à l'artiste un accès à une audience de 159 millions d'utilisateurs actifs chaque mois (abonnés et free confondus), situés dans 61 pays différents.
- **La promotion** : les artistes distribuant leurs créations ont la possibilité de les promouvoir. De façon basique, « Spotify For Artist » va permettre de mettre en page son profil artiste avec des images ou de mettre en avant certains morceaux. Au-delà de ça, il existe également des outils pour aller plus loin en donnant la possibilité de créer des campagnes promotionnelles, afin de cibler telle ou telle audience dans telle ou telle zone géographique, dans le but de générer plus d'engagement et d'écoutes.
- **L'analyse des données** : comme mentionné à de nombreuses reprises, Spotify détient un nombre important de données sur les utilisateurs. Ces données vont permettre aux artistes de mieux cerner leur audience, que ce soit en termes d'âge, de genre ou de situation géographique. Les artistes vont également pouvoir accéder à des statistiques comme leur nombre d'écoutes sur les différents contenus, permettant de voir ce qui plaît le plus. Ces données sont une mine d'or, puisque cela va permettre, par exemple, de créer des campagnes publicitaires mieux ciblées, de connaître les endroits où organiser des concerts, de savoir quels morceaux mettre en avant à travers un clip, etc.

3.2.3. PV pour les publicitaires

À l'image de Facebook, la plateforme de streaming Spotify détient un nombre important de données sur ses utilisateurs et a décidé de les utiliser afin de générer du revenu et, ainsi, soutenir son business model reposant en partie sur une offre gratuite. L'infographie ci-dessous indique l'audience globale de la plateforme en fonction des données démographiques et géographiques.

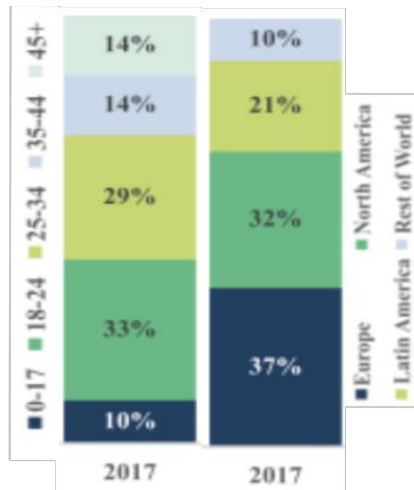


Figure 13 : Répartition démographique et géographique des utilisateurs de Spotify en 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294dfl.htm>, pp. 113)

On peut constater que l'audience est relativement jeune, puisque 62% des utilisateurs ont entre 18 et 34 ans. En plus de ses données, Spotify sait également déterminer les goûts, les humeurs, les activités et autres caractéristiques de ses utilisateurs, ce qui leur permet de proposer aux publicitaires un ciblage précis et selon un nombre important de critères.

La plateforme de streaming offre également de nombreuses alternatives au niveau des contenus publicitaires. Il est possible de réaliser des campagnes audio, des campagnes d'affichage classiques ou même des campagnes vidéo.

3.3. La distribution de la valeur

3.3.1. Canaux de distribution

La valeur créée par Spotify est délivrée de manière relativement simple à travers une application unique. Tout d'abord, cette application est disponible sur toutes les plateformes de téléchargement d'applications Smartphones : Google Play pour les machines tournant sous Android, App Store pour celles tournant sous iOS, etc. L'application est donc accessible sur la majorité des smartphones ainsi que sur la majorité des tablettes. Ensuite, cette application est également disponible sur tous les ordinateurs, qu'importe leur système d'exploitation : OS X, Windows, Linux, etc.

Les canaux de distribution sont accessibles à toute personne disposant d'une connexion Internet ou mobile, d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur. Cela rend la valeur délivrée par Spotify relativement facile à capter pour les consommateurs de musique. Pour les artistes et créateurs, il existe également une application qui leur est spécialement dédiée et pour les publicitaires, une plateforme accessible sur Internet « Spotify For Brands » existe.

3.3.2. Les segments de marché ciblés

De façon générale, l'entreprise cible l'ensemble des personnes aimant écouter de la musique, tous styles confondus à travers 61 pays différents, ainsi que l'ensemble des créateurs de musiques et des publicitaires. À l'inverse d'une plateforme comme Qobuz ciblant les amateurs de musique en haute qualité d'écoute, Spotify a donc une cible globale plus large.

Néanmoins, la plateforme a segmenté le marché des consommateurs de différentes façons. Tout d'abord, elle a divisé le marché en deux avec d'une part les personnes prêtes à payer pour bénéficier du service et d'autre part les personnes n'étant pas prêtes à réaliser un sacrifice financier pour ce service. Ensuite, l'entreprise a segmenté le marché des consommateurs prêts à payer pour ce service en trois segments : les consommateurs « isolés », les étudiants et les personnes faisant partie d'une famille. Pour chacun de ces segments, l'entreprise a développé une offre adaptée, comme nous l'avons vu dans la proposition de valeur et le modèle de prix.

3.4. Captation de la valeur

3.4.1. Le modèle de revenus

Le modèle de revenu de la plateforme de streaming musical Spotify est basé sur le modèle « freemium ». Cela signifie que l'entreprise dispose de deux sources de revenus : la publicité et le paiement d'abonnements.

- **La publicité** : l'entreprise génère des revenus grâce aux publicitaires diffusant du contenu aux consommateurs qui utilisent la plateforme de façon gratuite.
- **Les abonnements** : l'entreprise génère des revenus grâce aux différents abonnements mensuels proposés.

3.4.2. La structure des coûts

La structure de coût de Spotify est composée de 4 éléments : le coût des revenus, la recherche et développement, la vente et le marketing, et enfin les frais généraux et administratifs.

I. Le coût des revenus

Le coût des revenus est principalement issu des royalties payées par la plateforme pour les contenus qui y sont distribués. Ces royalties sont payées aux parties prenantes détenant les droits sur ces contenus, comme les maisons de disques, et sont la contrepartie au droit de diffusion des contenus auprès des consommateurs de la plateforme. Le service de streaming paie deux types de royalties : les royalties pour les utilisateurs abonnés et les royalties pour les utilisateurs « free ». Spotify définit elle-même sa politique de paiement des royalties comme étant complexe et difficile à estimer. La principale raison est que ces montants dépendent des conditions négociées dans les différents contrats, et de nombreuses variables entrent en ligne de compte pour déterminer ces royalties : le revenu généré, le type de contenu streamé et la localisation géographique, le ratio d'utilisateurs « free » sur les abonnés, des avances déjà payées, etc.

Le coût des revenus inclut également les coûts relatifs aux processus de transactions bancaires pour les abonnés, les coûts du service client, les coûts liés à l'utilisation du cloud pour le stockage des contenus et des données, et celui des équipements. Le coût lié aux réductions octroyées à certaines périodes de l'année pour attirer de nouveaux abonnés fait également partie de ce premier élément constitutif de la structure de coût.

II. La recherche et développement

Spotify investit énormément en recherche et développement comme nous le verrons dans les chiffres par la suite. Cet investissement en R&D a pour objectifs d'attirer davantage d'utilisateurs, d'améliorer la satisfaction quant à l'utilisation du service, tout comme d'améliorer la rétention des abonnés de la plateforme, et également d'améliorer continuellement l'expérience des utilisateurs. Ces coûts sont donc la résultante d'investissements dans la recherche et le développement de nouveaux produits/fonctionnalités à proposer sur la plateforme de streaming, aussi bien pour les utilisateurs que pour les créateurs et les publicitaires. De plus, ces coûts prennent en compte l'amélioration des produits et services existants, tout comme le salaire des employés de ce département.

III. La vente et le marketing

Les coûts liés à la vente et au marketing incluent toutes sortes d'éléments : le salaire et les avantages des employés de ce département, les événements organisés, les relations publiques, la valorisation de la marque, les dépenses en consultance, le coût d'acquisition d'un utilisateur, la pub ou encore ce que coûte à Spotify de travailler avec les détenteurs des droits pour promouvoir un nouveau contenu sur la plateforme. Le dernier élément faisant partie de ce coût est la période d'essai offerte pour le service premium, puisque les écoutes générées lors d'une période d'essai nécessitent tout de même le paiement de royalties.

IV. Les frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs incluent les salaires et avantages pour l'ensemble des employés ne travaillant pas dans les domaines précédemment cités : la finance, la comptabilité, l'analyse, les aspects légaux, les ressources humaines, les honoraires de consulting, etc.

3.5. La communication de la valeur

3.5.1. Les canaux de communication

Comme nous l'avons évoqué dans les compétences clés de l'entreprise, le marketing et la communication ont une place importante pour l'entreprise Spotify. Celle-ci communique principalement la valeur à offrir via Internet, mais également à travers des campagnes sur les médias traditionnels.

3.5.2. Philosophie et histoire

La communication de la valeur se fait en fonction de la cible, le message et l'histoire racontée de même. Ainsi, nous avons identifié trois cibles : les consommateurs de musique, les créateurs et les publicitaires. La valeur communiquée aux consommateurs aura pour objectif de présenter cette valeur dans un contexte dans lequel ils peuvent s'imaginer, comme par exemple le fait d'écouter de la musique en soirée, dans les transports en commun, ou selon une humeur, souvent avec une touche d'humour. Pour les créateurs, le message délivré mettra en avant les relations qu'entretiennent les artistes utilisant Spotify avec la plateforme et les bénéfices qu'ils en tirent. La valeur communiquée pour les publicitaires se fera en mettant en avant l'audience qu'il est possible de toucher grâce à la plateforme avec l'accent mis sur l'engagement des utilisateurs de celle-ci.

3.5.3. Quelques exemples



Figure 14 : Exemple de communication Spotify à destination des consommateurs de musique

(Source : Spotify)

À destination des **publicitaires**, cet exemple montre que la plateforme met l'accent sur la taille de l'audience potentielle, des possibilités de ciblage grâce aux données et de l'engagement des utilisateurs.

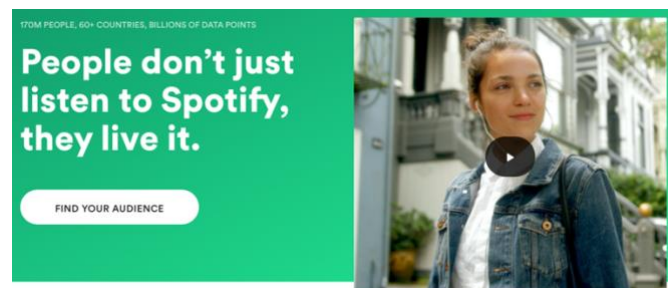


Figure 15 : Exemple de communication Spotify à destination des publicitaires

(Source : Spotify)

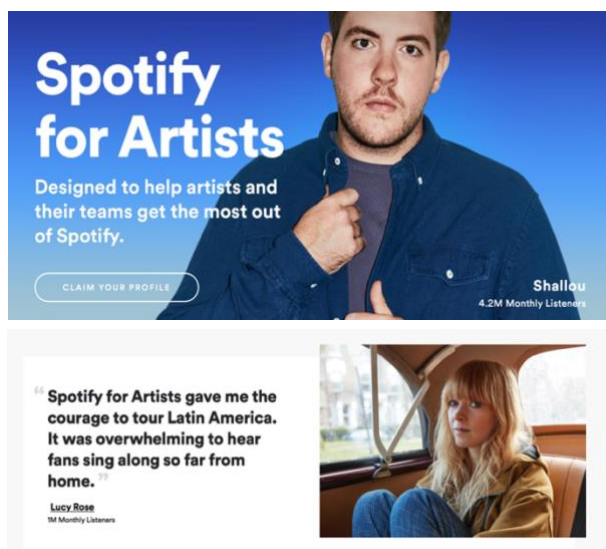


Figure 16 : Exemple de communication de Spotify à destination des créateurs

(Source : Spotify)

Ici, un exemple de publicité à destination des **consommateurs de musique**. La plateforme utilise le contenu généré par ses utilisateurs afin de communiquer sur une fonctionnalité précise : il est possible de créer ses propres playlists, selon une humeur ou une situation, et de les partager.

Enfin, un exemple de la manière dont communique Spotify vers **les créateurs de contenus**. La plateforme met l'accent sur la manière dont l'outil « Spotify for Artist » aide ceux-ci à tirer meilleur profit du service, et présente également l'avis d'une artiste concernant ce que la plateforme lui a apporté, en l'occurrence identifier les endroits où ses créations sont écoutées afin d'y organiser une tournée.

4. Résumé du business Model 360° de Spotify

Création de valeur		La proposition de valeur	
Compétences de bases		Pour les consommateurs de musique	
Acquisition de contenu, technologie, exploitation des données, marketing, légal		35 millions de morceaux, playlists personnalisées/curated/personnelles, podcasts, vidéos - Free ou abonnement (classique, familial, étudiant)	
Ressources clés		Pour les créateurs	
Employés, Licences, propriété intellectuelle, communauté d'utilisateurs		- Se faire découvrir, monétiser, distribuer, promouvoir, analyser les données - Free	
Gouvernance		Pour les publicitaires	
Organisation des équipes en squads, tribus et chapitres		- Large audience, publicité ciblée, différents contenus - Prix variable	
Atouts complémentaires			
Internet, mobile device			
La valeur du réseau			
Majors et labels indépendants, artistes indépendants, publicitaires, utilisateurs, employés, actionnaires			
Distribution de la valeur		Captation de la valeur	
Canaux de distribution		Modèle de revenus	
Internet, smartphones, tablettes et ordinateurs		- Abonnements - Publicités	
Segments ciblés		Structure des coûts	
Consommateurs de musiques (apte ou pas à payer), créateurs et publicitaires		- Coûts des revenus - R&D - Marketing et vente - Généraux et administratifs	
		Communication de la valeur	
		Canaux de communication	
		Médias traditionnels et digitaux	
		Philosophie et histoire	
		Communication adaptée à chaque segment, storytelling et humour	

Figure 17 : Schéma récapitulatif du business model 360° de Spotify

Partie n°3 : L'identification des enjeux pour Spotify et vis-à-vis des parties prenantes

Dans cette troisième partie, je vais identifier les enjeux liés à ce nouveau modèle économique apparu au sein de l'industrie musicale, en prenant comme exemple l'entreprise étudiée, Spotify. Ainsi, je commencerai par présenter les résultats financiers de l'entreprise afin de souligner l'enjeu global pour la plateforme qui est de devenir rentable. Ensuite, nous verrons que l'enjeu vis-à-vis de la rentabilité est fortement lié aux attentes des principales parties prenantes, en découlera une série d'enjeux vis-à-vis de ces dernières. Pour rappel, nous avons identifié six principales parties prenantes : les maisons de disques & labels indépendants, les artistes indépendants, les publicitaires, les utilisateurs (free & abonnés), les employés ainsi que les actionnaires.

1. La non-rentabilité de Spotify

1.1. Les comptes consolidés

Comme mentionné en introduction de ce mémoire, la première problématique liée au nouveau modèle économique qu'est le streaming musical est que celui-ci n'est pas rentable à l'image de Spotify, dont je vais détailler les résultats ci-dessous.

	Year ended December 31,		
	2015	2016	2017
	(in € millions, except share and per share data)		
Consolidated Statement of Operations Data:			
Revenue	1,940	2,952	4,090
Cost of revenue	1,714	2,551	3,241
Gross profit	226	401	849
Research and development	136	207	396
Sales and marketing	219	368	567
General and administrative	106	175	264
	461	750	1,227
Operating loss	(235)	(349)	(378)
Finance income	36	152	118
Finance costs	(26)	(336)	(974)
Share in (losses)/earnings of associates and joint ventures	—	(2)	1
Finance income/(costs)—net	10	(186)	(855)
Loss before tax	(225)	(535)	(1,233)
Income tax expense	5	4	2
Net loss attributable to owners of the parent	(230)	(539)	(1,235)

Figure 18 : Les comptes consolidés de Spotify entre 2015 et 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294dfl.html>)

Dans la structure des coûts de la plateforme, nous avons pu détailler chacun de ceux-ci, de même que nous avons détaillé chaque source de revenus. Le constat est que les coûts supportés par l'entreprise sont largement supérieurs aux revenus générés, et cela depuis le début de ses activités, même si nous n'avons ici uniquement une vue sur les trois dernières années. Cette perte est majoritairement causée par le coût des revenus supporté par l'entreprise, lié à la distribution du contenu dont elle n'est pas propriétaire et donc redevable aux ayants droit.

1.1.1. Les revenus

	Year ended December 31,			Change			
	2015	2016	2017	2015 to 2016		2016 to 2017	
	(in € millions, except percentages)						
Premium	1,744	2,657	3,674	913	52%	1,017	38%
Ad-Supported	196	295	416	99	51%	121	41%
Total	1,940	2,952	4,090	1,012	52%	1,138	39%

Figure 19 : Les revenus de Spotify entre 2015 et 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.htm>, pp.70)

On peut constater que les revenus de l'entreprise en 2017 proviennent à environ 90% des abonnements mensuels. Ce qui signifie que les abonnements rapportent à l'entreprise à peu près neuf fois ce que rapporte le modèle de revenus soutenu par la publicité, représentant 10% des revenus. Néanmoins et comme mentionné précédemment, ce moyen d'utiliser la plateforme gratuitement constitue un excellent canal de conversion en abonnés.

1.1.2. Les coûts & charges

I. Le coûts d'exploitation

	Year ended December 31,		
	2015	2016	2017
	(in € millions, except share and per share data)		
Cost of revenue	1,714	2,551	3,241
Gross profit	226	401	849
Research and development	136	207	396
Sales and marketing	219	368	567
General and administrative	106	175	264
	461	750	1,227

Figure 20 : Structure des coûts de Spotify entre 2015 et 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.html>)

Comme on peut le constater, le coût des revenus est l'élément le plus important dans la structure des coûts de la plateforme puisque celui-ci représente environ 72% du total de ces coûts

d'exploitation (4,468 milliards d'euros) et 80% des revenus générés. Ce coût peut être détaillé en le scindant en deux, avec d'une part le coût des revenus générés par les abonnés et d'autre part le coût des revenus générés par les utilisateurs « free ».

Cost of revenue

	Year ended December 31,			Change			
	2015	2016	2017	2015 to 2016	2016 to 2017		
	(in € millions, except percentages)						
Premium	1,487	2,221	2,868	734	49%	647	29%
Ad-Supported	227	330	373	103	45%	43	13%
Total	<u>1,714</u>	<u>2,551</u>	<u>3,241</u>	<u>837</u>	49%	<u>690</u>	27%

Figure 21 : Le coût des revenus Spotify en fonction du type d'utilisateurs entre 2015 et 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.html>, pp. 71)

- **Le coût des revenus des abonnés** a augmenté entre 2016 et 2017, principalement en raison de l'augmentation du nombre d'abonnés, et donc du contenu streamé par ces derniers augmentant ainsi les royalties à reverser. Ce coût spécifique aux abonnés représente 78% des revenus générés par ces derniers.
- **Le coût des revenus générés par les utilisateurs « free »** a également augmenté pour les mêmes raisons et représente quant à lui 90% des revenus générés par ces mêmes utilisateurs.

La recherche et développement, la vente et le marketing ainsi que les frais généraux et administratifs représentent quant à eux respectivement 9%, 13% et 6%.

La différence entre les revenus (4,09 milliards d'euros) et les coûts d'exploitation (4,468 milliards d'euros) supportés par l'entreprise nous amène au **résultat d'exploitation**, dans ce cas à la perte d'exploitation, s'élevant à **-378 millions d'euros**.

II. Les charges financières

Au-delà de cette structure de coûts à la base de l'activité de Spotify, cette dernière supporte de lourdes charges financières. Ces charges financières sont majoritairement dues à des obligations émises permettant à la firme de réaliser d'importants investissements.

	Year ended December 31,			Change			
	2015	2016	2017	2015 to 2016		2016 to 2017	
	(in € millions, except percentages)						
Finance costs	(26)	(336)	(974)	(310)	NM	(638)	190%
As a percentage of revenue	(1)%	(11)%	(24)%				

Figure 22 : Charges financières supportées par Spotify entre 2015 et 2017

(Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294dfl.html>)

1.1.3. Le résultat final

En ajoutant les revenus financiers et les taxes, Spotify se retrouve avec une balance négative, avec une **perte nette** s'élevant à **1,235 milliards d'euros**. Comme on peut le constater dans les comptes consolidés de l'entreprise, cette perte ne cesse de croître au fil du temps.

1.2. Devenir rentable ?

En partant du constat initial que l'entreprise Spotify n'est pas rentable, on peut dès lors identifier le premier enjeu pour la plateforme qui est de devenir rentable à l'avenir. Si cet enjeu concerne de prime à bord l'entreprise, celui-ci constitue également un enjeu de taille vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, puisque, comme nous l'avons vu dans le business model 360°, l'objectif de l'entreprise est de créer de la valeur pour chacune de celles-ci. Si l'entreprise n'arrive pas à dégager du bénéfice à l'avenir, le modèle économique tel qu'il est aujourd'hui ne pourra perdurer, et la valeur créée et distribuée disparaîtra.

Pour une entreprise étant en perte, il y a deux options afin d'inverser la situation : réduire les coûts ou augmenter les revenus. Pour revenir sur les coûts en 2017, les deux principaux sont le coût des revenus représentant 60% de la charge totale supportée par l'entreprise et majoritairement induite par les royalties payées aux ayants droit, et les investissements réalisés représentant presque 20% du total des charges. Au niveau des revenus de 2017, 90% sont générés grâce aux abonnements et 10% grâce à la publicité diffusée sur la plateforme.

Dès lors, nous pouvons analyser les deux possibilités qui s'offrent à la plateforme Spotify pour voir quelles options s'offrent à elle, en se basant notamment sur sa stratégie de croissance indiquée dans son formulaire F1 de rentrée en bourse.

1.2.1. La stratégie de croissance de Spotify

I. Améliorer sa plateforme

Spotify souhaite continuer à améliorer sa plateforme afin de retenir les utilisateurs existants et de continuer à en acquérir de nouveaux. Pour ce faire, l'entreprise compte investir énormément en R&D, continuer à réaliser des acquisitions stratégiques et rendre leur service plus attractif en continuant à investir dans l'intelligence artificielle afin de renforcer ce qui fait leur différence, à savoir l'aspect personnalisé du service.

II. Pénétrer davantage les marchés existants

En prenant l'ensemble des 61 pays dans lesquelles l'entreprise a mis à disposition son service, le taux de pénétration moyen est de 13%. Cela signifie que 13% des personnes utilisant un smartphone, pouvant donner accès à Spotify, utilisent le service de façon payante ou non. Ce taux de pénétration est relativement faible et l'entreprise souhaite donc l'augmenter en attirant plus d'utilisateurs, en continuant d'améliorer son offre.

III. Pénétrer de nouveaux marchés

Spotify souhaite étendre son offre à de nouveaux territoires, cela passe par l'optimisation du service et de son offre pour de la zone géographique concernée en fonction des habitudes de consommations locales, comme les goûts ou le pouvoir d'achat, l'obtention des droits de diffusion des contenus populaires dans le territoire concerné et la création d'équipes locales ayant une connaissance du terrain.

IV. Investir davantage dans le marché de la publicité

Ces investissements auront pour but de rendre l'offre à destination des publicitaires toujours plus attractive et d'améliorer le service offert aux utilisateurs utilisant la plateforme de façon gratuite. Cela passe par des investissements permettant de développer des outils encore plus performants à destination des publicitaires. Ces investissements permettront d'offrir des outils de mesures de performance plus pertinents, et des produits permettant de réaliser des campagnes encore plus efficaces.

V. Accroître l'offre de produits non musicaux

Si le core business de l'entreprise est de distribuer des contenus musicaux comme les musiques ou les vidéos, celle-ci souhaite accroître son offre de produits autres comme les podcasts, par exemple, et ainsi diversifier son offre.

VI. Améliorer le service pour les créateurs

Comme nous l'avons vu, Spotify met à disposition des artistes des outils permettant de diffuser leur contenu et d'en tirer profit à travers divers outils. Spotify souhaite ainsi continuer à investir dans cette offre de service en améliorant ceux-ci, comme elle souhaite le faire à destination des publicitaires.

1.2.2. Réduire les coûts ?

Au vu de la stratégie de croissance de l'entreprise, il est difficilement imaginable que celle-ci puisse réduire ses investissements. En effet, l'entreprise indique vouloir augmenter ses investissements en recherche et développement, accroître sa couverture géographique, pénétrer davantage les marchés existants et pousser la diversification de son offre. Cela signifie une augmentation des coûts d'exploitation au niveau des différents départements (R&D, Vente et marketing, général et administratif) et une augmentation des charges financières pour soutenir les investissements.

Au niveau du coût des revenus, et plus particulièrement concernant les royalties, l'entreprise n'est pas en mesure de les réduire. Il existe trois raisons principales à cela : le rapport de force est à l'avantage des majors dans les négociations, la plateforme fait face à une concurrence forte et ne peut donc se permettre de réduire les royalties reversées aux ayants droit, au risque de perdre en compétitivité, et, dernière raison et non des moindres, le montant des royalties reversées aux artistes est régulé par des organismes comme le CRB, le Copyright Royalty Board aux USA fixant le montant des royalties à reverser aux artistes. Baisser les royalties reversées aux ayants droit dans le but de réduire le coût des revenus n'est donc pas un levier que Spotify peut actionner afin de réduire de manière considérable ses charges.

En conclusion, réduire les coûts d'exploitation et les charges financières n'est pas à l'ordre du jour pour l'entreprise, comme elle le précise d'ailleurs elle-même dans son formulaire F1, dans

lequel elle explique que ces coûts tendent à augmenter dans l'avenir, ce qui pourrait affecter leur volonté de dégager du bénéfice²⁴.

1.2.3. Augmenter les revenus ?

Comme nous venons de le voir, rendre Spotify rentable ne peut se faire en réduisant les coûts que supporte l'entreprise. Rendre rentable l'activité de l'entreprise repose dès lors sur sa capacité à augmenter ses revenus, cela en augmentant le nombre d'abonnés, mais également en augmentant le nombre d'utilisateurs « free », ce qui permettra in fine d'augmenter l'attractivité de la plateforme pour les publicitaires qui augmenteront ainsi les revenus issus de la publicité. Une autre option aurait pu être envisagée si l'environnement n'était pas si concurrentiel, celle d'augmenter le prix des abonnements, mais toutes les plateformes de streaming musical proposant un service payant se sont alignées sur les mêmes prix. Quoi qu'il en soit, en regardant la stratégie de croissance de l'entreprise, on peut directement identifier cette volonté d'accroître le nombre d'utilisateurs de la plateforme.

Mais les deux segments d'utilisateurs de la plateforme ne contribuent pas de la même manière aux revenus de Spotify. En analysant de plus près les revenus générés, et plus précisément la marge brute (différence entre les revenus générés et le coût des revenus), on constate que les abonnés rapportent bien plus que les utilisateurs « free ».

I. Revenu annuel par type d'utilisateurs

En divisant le revenu généré en 2017 respectivement par les abonnés et les utilisateurs « free » par la taille de chacun de ces segments, on arrive aux résultats suivants.

Type d'utilisateur	Nombre d'utilisateurs en 2017 (En millions)	Revenu généré par le segment en 2017 (En millions d'€)	Revenu annuel par utilisateur en 2017 (Arrondi à la décimal)
Abonnés	71	3 674	51,7 €
Free	88	416	4,7 €

Tableau 5 : Le revenu unitaire annuel généré par types d'utilisateurs de Spotify en 2017

²⁴ Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.html>, pp.17

En nous arrêtant à ce ratio, nous pourrions conclure que les abonnés rapportent plus à l'entreprise que les utilisateurs payants. Mais comme nous l'avons précédemment vu dans le détail des coûts, le coût des revenus est différent pour chacun des segments.

II. Coût des revenus par type d'utilisateurs

Type d'utilisateur	Nombre d'utilisateurs en 2017 (En millions)	Coût des revenus générés par le segment en 2017 (En millions d'€)	Coût des revenus annuel par utilisateur en 2017 (Arrondi à la décimale)
Free	71	2 868	40,4 €
Abonnés	88	373	4,2 €

Tableau 6 : Coût des revenus unitaire par type d'utilisateurs Spotify en 2017

Ici, on constate que les abonnés font supporter à l'entreprise un coût des revenus supérieur à celui des utilisateurs « free ». Cela est principalement dû au fait que l'entreprise paie des royalties plus élevées aux ayants droit pour streams générés par ces derniers que pour ceux générés par les utilisateurs « free ».

III. Marge brute unitaire par type d'utilisateurs

Mais finalement, en comparant les deux précédents tableaux, nous pouvons en tirer la marge brute unitaire par type d'utilisateurs et constater que les abonnés génèrent une marge brute largement supérieure à la marge brute générée par les utilisateurs « free ».

Type d'utilisateur	Revenu annuel par utilisateur en 2017 (Arrondi à la décimale)	Coût des revenus annuels par utilisateur en 2017 (Arrondi à la décimale)	Marge brute unitaire par type d'utilisateur en 2017 (Arrondi à la décimale)
Free	51,7 €	40,4 €	11,3 €
Abonnés	4,7 €	4,2 €	0,5 €

Tableau 7 : Marge brute unitaire par type d'utilisateurs Spotify en 2017

En regardant cette marge unitaire brute (approximative car arrondie), on peut émettre un point positif : aucun des segments ne génère un coût des revenus supérieur aux revenus qu'il génère lui-même. Autrement dit, que l'entreprise acquière des utilisateurs « free » ou des abonnés, cela lui est bénéfique.

En effet, en 2016, les utilisateurs « free » généraient un coût de revenu supérieur aux revenus qu'ils généraient grâce à la publicité. **Néanmoins, l'entreprise a intérêt à acquérir davantage d'abonnés que d'utilisateurs free** puisque ces derniers génèrent une marge brute minime.

1.3. La solution de Spotify

L'enjeu initial pour Spotify est de devenir rentable et nous avons établi que pour remédier aux pertes, le principal levier est donc d'augmenter le nombre d'utilisateurs (et principalement le nombre d'abonnés). Cela s'articule autour de différents éléments.

1. Retenir les utilisateurs existants
2. Attirer de nouveaux utilisateurs (free et abonnés)
3. Convertir les utilisateurs « free » en abonnés

Dans la stratégie de croissance de l'entreprise, nous avons vu les quatre axes autour desquelles l'entreprise souhaite accroître son nombre d'utilisateurs : continuer à améliorer sa plateforme, pénétrer davantage les marchés existants, se développer sur de nouveaux marchés, investir davantage dans le marché de la publicité, diversifier son offre et améliorer le service pour les créateurs.

1.4. Les menaces

Sur papier, les solutions semblent être convaincantes, mais l'environnement dans lequel évolue la plateforme Spotify est complexe et amène un nombre important de risques pouvant porter préjudice à la croissance de la firme, et ainsi rendre l'objectif d'être un jour rentable compliqué. Ci-dessous, je vais ainsi présenter les risques majeurs auxquels fait face l'entreprise.

I. La plateforme n'est pas propriétaire des contenus

Le business modèle de la plateforme repose sur la diffusion de contenu dont elle n'est pas propriétaire, à l'inverse d'une plateforme comme Netflix. Tout d'abord, cela la rend dépendante des accords de licences négociés avec les parties prenantes propriétaires des contenus : Universal Music, Warner Music Group, Sony Music Entertainment, Merlin et autres. Si la plateforme a récemment signé de nouveaux accords avec ceux-ci, rien ne dit que ces derniers seront renouvelés à l'avenir, avec les mêmes conditions qu'actuellement, notamment au niveau des royalties. Qui plus est, le marché est extrêmement concentré, puisque les propriétaires de contenus précédemment cités représentent 87% du total des

contenus streamés sur la plateforme en 2017. Autrement dit, si l'entreprise ne parvient pas à l'avenir à maintenir ces licences pour diverses raisons, l'ensemble du business model pourrait s'écrouler.

II. Un environnement compétitif

L'entreprise exerce ses activités dans un environnement très compétitif et fait face à de nombreux concurrents recherchant les mêmes choses : le temps et l'attention du public ciblé.

Les premiers concurrents, directs, sont les fournisseurs d'un service similaire à Spotify, à savoir les entreprises proposant de consommer de la musique à la demande. Parmi ceux-ci nous pouvons citer comme exemple Apple Music et Google Play Music. Ces entreprises ont des avantages concurrentiels vis-à-vis de Spotify, comme la notoriété de leur marque, la diversité de leur activité leur offrant des ressources financières plus élevées ou encore le fait qu'ils soient propriétaires de leur canal de distribution, à savoir leurs app store respectifs. On peut également noter que Spotify est en concurrence avec les radios, en ligne ou terrestre, ou encore avec les services de vidéos à la demande comme YouTube, proposant du contenu musical souvent de manière gratuite, accessible facilement.

À côté des concurrents déjà existants, le marché de la musique à la demande n'est pas à l'abri de voir apparaître de nouveaux acteurs. Imaginons qu'une entreprise comme Facebook décide de diversifier son offre en proposant un service de streaming musical. Celle-ci aurait de lourds avantages, comme une base d'utilisateurs initiaux de plus de deux milliards et des ressources financières largement supérieures à celle de Spotify.

Si on regarde à présent le service comme étant un vendeur d'espace publicitaire, on peut également souligner la concurrence forte au sein de ce marché. Les publicitaires disposent d'un budget pour leurs campagnes et doivent faire un choix quant aux plateformes qu'ils utiliseront et le choix est vaste avec Facebook, Instagram ou encore Google. Ces dernières proposant souvent un service plus performant, tant leurs ressources sont importantes.

Tout cela montre que l'environnement dans lequel évolue Spotify est extrêmement concurrentiel, de même que l'entreprise fait face à des entreprises ayant des ressources

largement supérieures et que des changements au sein du marché de la musique à la demande pourraient influencer de manière négative les résultats de l'entreprise.

III. Dépendance vis-à-vis du personnel

Les activités de l'entreprise reposent sur la haute qualification de ses employés. Si l'entreprise n'est pas capable d'attirer, de retenir et de motiver ce personnel constituant une ressource clé difficilement remplaçable, elle ne pourra atteindre ses objectifs de croissance. Cette main-d'œuvre hautement qualifiée est effectivement rare, alors que la demande est grande dans l'industrie du digital.

IV. Un avantage concurrentiel sensible

Comme nous l'avons vu dans la proposition de valeur, l'élément clé de différenciation de la plateforme est son aptitude à personnaliser son service et à prédire ce que les consommateurs aimeront. Cet avantage concurrentiel est sensible d'une part car les investissements conséquents en R&D n'assurent pas pour autant le succès, tant cette compétence est complexe, et d'autre part car cette aptitude à prédire les goûts grâce à des algorithmes peut également être développée par les concurrents. La majorité des services de musique à la demande ont également leurs propres algorithmes de recommandation et pourraient également revendiquer leur savoir-faire et ainsi bousculer l'avantage concurrentiel de Spotify.

V. Canaux de distribution indépendants

Dans le business model, nous avons identifié que le canal de distribution de la valeur était composé d'Internet et des plateformes de téléchargement d'application mobile. Spotify n'est pas fournisseur Internet et ne dispose pas de sa propre plateforme de téléchargement pour l'application mobile. Dès lors, cela la rend dépendante des fournisseurs Internet et des propriétaires des plateformes de téléchargement. L'accès à son service pourrait ainsi être mis à mal, si un fournisseur Internet décide de couper l'accès au service pour des raisons de sécurité ou de conformité, ou si une plateforme de téléchargement d'applications décide de durcir les conditions pour pouvoir distribuer l'application, voire tout simplement la supprimer des rayons. Cela n'est pas un risque à négliger puisque certaines de ces

plateformes sont des concurrents directs à l'image de l'App Store, propriété d'Apple qui est également propriétaire d'Apple Music.

VI. Régulation des royalties par des organismes tiers

Dans le premier risque, j'exposais le fait que Spotify n'était pas propriétaire des contenus qu'elle diffusait, lui laissant peu d'espace dans la négociation des royalties à payer aux détenteurs des droits comme les maisons de disque. Un risque parallèle à celui-là est qu'il existe des organismes dont l'objectif est de protéger les créateurs. Ceux-ci peuvent réformer le secteur et imposer, par exemple, un revenu minimal par écoute à reverser aux artistes, laissant encore moins de marge d'action à Spotify pour réduire son coût des revenus. À titre d'exemple, le CRB, le Copyright Royalty Board, mentionné lorsque j'ai étudié la possibilité de réduire les coûts, a récemment annoncé que le montant des royalties à verser aux ayants droit allait augmenter progressivement durant les cinq prochaines années²⁵.

L'ensemble de ces risques auxquels fait face Spotify nous indique que le succès de son activité ne dépend pas uniquement de sa propre capacité à retenir les utilisateurs existants et à en attirer de nouveaux. Hormis la dépendance vis-à-vis du personnel et sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel, la plateforme n'a aucune marge d'action pour les autres risques. La plateforme n'est pas propriétaire des contenus et, à l'inverse de Netflix, il est difficilement imaginable que Spotify puisse produire ses propres contenus. En effet, comme je l'ai souligné, le marché est extrêmement concentré avec peu d'acteurs ayant la main mise sur 87% des contenus, il est donc difficile d'imaginer qu'une entreprise qui n'a aucune expérience dans la production d'artistes, et n'ayant pas non plus des ressources financières suffisantes, puisse tirer son épingle du jeu et générer suffisamment de contenu (et rencontrer un public suffisamment large) pour inverser les rôles de pouvoir dans les négociations. Spotify n'a pas non plus de contrôle sur la concurrence existante et future, ni sur ses canaux de distribution et encore moins sur les organismes en charge de fixer les royalties.

²⁵ CHRISTMAN Ed, (2018), « *NMPA Claims Victory: CRB Raises Payout Rate from Music Subscription Services* », Billboard, <https://www.billboard.com/articles/news/8096590/copyright-royalty-board-crb-nmpa-spotify-apple-music-streaming-services>

2. Les enjeux vis-à-vis des parties prenantes et leurs attentes

La question initiale vis-à-vis de la rentabilité de la plateforme ne peut trouver une réponse claire car trop de variables entrent en compte. Néanmoins, nous pouvons identifier les enjeux vis-à-vis des différentes parties prenantes et la manière dont Spotify peut agir afin de répondre à leurs attentes, continuer à leur distribuer de la valeur, et ainsi améliorer ses chances d'augmenter ses revenus, à défaut d'avoir la main mise sur les menaces externes précédemment citées.

Ces enjeux découlent de l'analyse du business model 360° de la plateforme, qui porte bien son nom, puisque chacun de ces enjeux sont reliés entre eux et dépendent l'un de l'autre. La valeur générée et délivrée pour chacune des parties prenantes dépend ainsi de la valeur générée et délivrée à chaque partie prenante.

2.1. Les utilisateurs « free » et abonnés

Comme nous l'avons vu, l'espérance de rentabilité de la plateforme Spotify repose en majeure partie sur la capacité de cette dernière à retenir et étendre son nombre d'utilisateurs, grâce à quoi elle pourra augmenter ses revenus publicitaires et accroître les revenus issus des abonnements.

L'enjeu pour Spotify est donc de pouvoir continuer à proposer un service qui rencontre les attentes des utilisateurs. Dans le formulaire F1 de l'entreprise, nous pouvons trouver les critères sur lesquelles se base les utilisateurs afin de choisir un service de musique à la demande²⁶ : la qualité de l'expérience du service, la pertinence, la diversité du contenu proposé, la facilité d'utilisation, l'accessibilité, l'image de marque et la réputation. Afin de répondre à ces attentes, l'entreprise doit donc :

- Continuer à améliorer sa plateforme d'un point de vue technologique, améliorant ainsi la qualité de l'expérience, la facilité d'utilisation et renforcer son avantage concurrentiel basé sur la personnalisation.
- Continuer à acquérir de nouveaux contenus pour améliorer son offre et la diversifier.

²⁶ Spotify Technology S.A., (2018), « *Form F-1* », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.html>, pp. 28

- Continuer les efforts marketing afin de renforcer sa notoriété, l'étendre à de nouveaux marchés géographiques et atteindre les tranches d'âges moins présentes sur la plateforme.

En plus d'augmenter son nombre d'utilisateurs global, la plateforme doit également tenter d'augmenter le temps d'utilisation de sa plateforme par les utilisateurs « free » afin d'augmenter les revenus publicitaires et cela en améliorant le service gratuit. Le service gratuit étant la première source de conversion d'abonnés, elle doit néanmoins faire attention à ne pas laisser trop de liberté dans l'utilisation gratuite du service, sous peine de voir les utilisateurs se contenter du service gratuit.

2.2. Les maisons de disques & les labels indépendants

Les attentes de ces parties prenantes sont simples, à savoir que ces dernières mettent à disposition de la plateforme leur contenu et attendent en retour des revenus, tout cela en entretenant des relations commerciales saines. En plus de cela, la musique à la demande ayant bouleversé le schéma classique de distribution de la musique et tendant à s'imposer comme étant le canal de distribution principal, les maisons de disques et labels indépendants attendent de pouvoir tirer un maximum des nouvelles possibilités offertes : diffuser leurs contenus à grande échelle, promouvoir leurs artistes et tirer bénéfice des données collectées sur leurs audiences, pour in fine faire grandir le public et la notoriété de leurs artistes.

L'enjeu pour Spotify est donc de maintenir les licences obtenues en répondant à ces attentes de la meilleure façon possible, puisque la majorité du contenu présent sur la plateforme provient de ces parties prenantes. Mais maintenir ces licences ne doit pas se faire à n'importe quel prix pour ne pas impacter davantage le coût des revenus, dans la mesure du possible, ce qui induit que l'entreprise doit maintenir, voire améliorer, ses capacités en termes de négociations.

2.3. Les artistes indépendants

Ce que la plateforme apporte aux artistes indépendants est un outil moderne leur offrant une nouvelle opportunité dans la quête d'un public. Avant l'arrivée de la musique à la demande, les possibilités pour un artiste de se faire connaître et de générer du revenu étaient limitées et difficilement accessibles. Ces artistes ont aujourd'hui la possibilité de distribuer et de monétiser leurs créations de manière libre et autonome.

De la même façon que pour les maisons de disques et les labels indépendants gérant le portefeuille de créations de leurs artistes, la plateforme offre en plus de cette possibilité de distribution, des outils permettant d’appréhender le public et de le cerner de façon précise.

Les attentes des artistes indépendants sont donc de pouvoir utiliser le service de manière efficace leur permettant ainsi de toucher leur « fan base », d’accroître celle-ci et de monétiser leurs créations pour certains. Je précise « pour certains » car les royalties reversées aux artistes indépendants sont relativement faibles et peu d’entre eux peuvent se targuer de disposer d’une « fan base » suffisamment large pour espérer générer un revenu significatif grâce au streaming. Mais si les attentes principales des artistes non signés ne sont pas vis-à-vis des royalties (et si c’était le cas, nous avons vu qu’il serait difficile pour Spotify d’augmenter considérablement celles-ci), c’est principalement parce que l’outil leur permet surtout de créer une communauté de fans, de la faire grandir, et de drainer celle-ci aux concerts, sur lesquels ces artistes gagnent beaucoup plus que sur la distribution de leurs créations. En effet, en reprenant le modèle de revenus d’un artiste, on s’aperçoit que ces derniers gagnent une part plus importante sur les performances « live », contrairement à la distribution d’un disque ou aux revenus issus de l’édition. A noter que ces chiffres²⁷ sont des moyennes mais permettent tout de même d’avoir une vue d’ensemble sur la part des différents revenus et surtout, permettent de pointer la faible part du streaming dans le modèle de revenus d’un artiste.

Disque	Editions	Live
Distribution des revenus	Distribution des revenus	Distribution des revenus
• Artiste/interprète – 10% • Producteur – 45% • Licencié – 25% • Distributeur – 20%	• Auteur – 25% • Compositeur – 25% • Editeur – 50%	• Artiste/interprète • Producteur • Booker : 15%
Source de revenus		
• Ventes physiques • Ventes digitales • Streams • Views	• Droits d’auteur lié à la diffusion en radio/TV/Web, live ou synchronisation	• Vente de spectacle • Production de spectacle

Tableau 8 : Le modèle de revenus d’un artiste

(Source : Pinilla Marc)

²⁷ PINILLA Marc, « *Storytelling – Le pouvoir de l’histoire* », cours de projet professionnel en gestion, UCL-Mons, 2016-2017

L'enjeu pour Spotify vis-à-vis des artistes indépendants est au final d'en attirer davantage en continuant à améliorer sa plateforme dédiée, « Spotify For Artists », tant sur les fonctionnalités que sur la facilité d'utilisation. Mais également en améliorant sa notoriété, puisque si 87% des contenus présents sur la plateforme proviennent des maisons de disques et des labels indépendants représentés par Merlin, cela signifie que maximum 13% des contenus proviennent des artistes indépendants. De plus, ce nouveau moyen de distribution étant relativement récent, il y a une réelle nécessité à éduquer ces artistes à l'utilisation du service.

2.4. Les publicitaires

Les publicitaires utilisant la plateforme ou ne l'utilisant pas encore disposent en général d'un budget à dépenser à travers les différentes possibilités qui s'offre à eux, tant sur Internet que dans les médias traditionnels. Comme nous l'avons vu dans les menaces, Spotify est en compétition sur ce marché avec des géants de la publicité digital comme Facebook et Google. L'objectif général des publicitaires est de réaliser des campagnes leur apportant un retour sur investissement, selon leurs propres critères.

Dès lors, leurs attentes vis-à-vis d'une plateforme comme Spotify sont les mêmes et l'enjeu pour l'entreprise est donc de pouvoir proposer aux publicitaires un service offrant la possibilité de réaliser des campagnes performantes tout en insistant sur ce qui fait sa différence. Spotify peut agir concernant cet enjeu de différentes façons :

- Faire grandir la taille de la communauté d'utilisateurs « free », cible des publicitaires.
- Améliorer la capacité de l'entreprise à analyser et traiter les données pour affiner le ciblage.
- Diversifier les contenus publicitaires proposés.
- Communiquer davantage auprès des publicitaires sur l'engagement de la communauté d'utilisateurs Spotify, faisant la différence de la plateforme.

À cela nous pouvons également ajouter qu'actuellement, les publicitaires, pour pouvoir accéder à ce service, doivent entrer en contact avec la plateforme. Cela représente un réel frein pour les petits publicitaires. Faciliter l'accès à ce service en calquant la plateforme « Facebook Business » pourrait donc également accroître le nombre de publicitaires venant dépenser leur budget sur la plateforme.

2.5. Les employés & les actionnaires

Dans les menaces, nous avons vu qu'une d'entre elles pouvait être la capacité à retenir le personnel hautement qualifié. S'il est difficile de dire précisément quelles sont leurs attentes, on peut s'imaginer qu'un personnel hautement qualifié s'attend à recevoir une rémunération élevée, des avantages confortables, à évoluer dans un environnement de travail agréable, avoir des opportunités de développement, mais également à travailler pour une entreprise de bonne réputation.

Nous avons établi dans la gouvernance de l'entreprise la manière dont était organisé le travail, et la grande autonomie qui était offerte aux employés. Nous avons également vu que ce type de management augmentait la motivation et ainsi impacterait de manière positive le bien-être des travailleurs. Au niveau financier, l'entreprise, en plus d'offrir de belles rémunérations, attire les nouveaux collaborateurs en offrant à ceux-ci des actions de l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise semble mettre tout en place pour retenir ce personnel. Néanmoins, la rétention de celui-ci dépend également du succès de l'entreprise, notamment au niveau de l'indexation des salaires. Si l'entreprise ne parvient pas à atteindre ses objectifs et peine à un jour être rentable, les employés iront ailleurs, par peur de perdre leur job, de ne pas être augmentés ou simplement pour travailler dans une entreprise prospère.

Concernant les actionnaires, l'entrée en bourse a vu la valorisation de l'entreprise passer de 23 milliards USD (avec un prix de référence pour une action de 132 USD), à près de 29 milliards USD (avec une première cotation effective à 165,9 USD). Cette valorisation boursière s'explique par le fait que les investisseurs tablent sur une forte croissance de l'entreprise. Entrée en bourse à travers le système de cotation direct, certains détenteurs d'actions ont pu réaliser des plus-values importantes. Par exemple²⁸, la maison de disques Sony, qui détenait avant l'entrée en bourse 5,7% des actions Spotify, a revendu 1% de ses parts, soit près de 1,74 million d'actions au prix de clôture de la première journée d'entrée en bourse (149,01 USD), représentant à peu près 260 millions de dollars.

²⁸ SPANGLER Todd, (2018), « *Sony Music Cashed In More Than \$260 Million Worth of Spotify Shares in IPO* », Variety.com, <http://variety.com/2018/digital/news/sony-music-sells-spotify-shares-260-million-ipo-1202743695/>

Si les certains détenteurs des parts de l'entreprise ont pu réaliser de belles plus-values suite à l'entrée en bourse, il n'en reste pas moins que l'entreprise Spotify se doit de répondre aux attentes des investisseurs tablant sur une forte croissance du nombre d'abonnés, permettant ainsi à l'entreprise de dégager du bénéfice.

Conclusion générale

En première partie de ce mémoire, nous avons pu illustrer que la musique à la demande permettait à l'industrie musicale de renouer avec la croissance et, ce faisant, d'affirmer que ce nouveau modèle économique génère bel et bien de la valeur.

Par la suite, en étudiant le business model du leader de ce nouveau marché, Spotify, nous avons mis en lumière la manière dont celui-ci alliait des ressources clés et des compétences de base, afin de générer de la valeur à destination des parties prenantes, également identifiées. Néanmoins, après avoir analysé les résultats financiers de l'entreprise, le constat est que ce nouveau modèle économique, certes créateur de valeur, n'est actuellement pas viable.

En partant du constat initial que Spotify n'est pas rentable, nous avons vu que sa marge de manœuvre est relativement limitée. L'élément principal posant des difficultés financières à l'entreprise est le coût des revenus, autrement dit le coût variable. Ce coût variable est majoritairement indépendant des décisions prises par la firme, puisque celui-ci dépend d'une part des géants de l'industrie musicale, détenteurs des droits sur la majorité des contenus streamés sur la plateforme, et d'autre part des organismes chargés de défendre les intérêts des créateurs.

N'ayant pas la main mise sur les coûts variables supportés, nous avons établi que la solution se trouvait dans l'augmentation des revenus. Cette augmentation n'étant pas possible en touchant au prix des abonnements à cause de l'environnement compétitif, la solution mise en avant dans ce travail est d'augmenter le nombre d'utilisateurs de la plateforme, en retenant les clients existants, en attirant de nouveaux et en convertissant les utilisateurs ne payant pas en abonnés, puisque ceux-ci dégagent une marge brute largement supérieure aux utilisateurs « free ». Mais puisque les abonnés proviennent majoritairement du tunnel de conversion qu'est le service gratuit, ce dernier n'est pas à négliger, d'autant plus qu'il génère également des revenus grâce à la publicité.

En étudiant la façon d'augmenter le nombre d'utilisateurs de la plateforme et ainsi ses revenus, une série d'attentes et d'enjeux vis-à-vis des principales parties prenantes de l'entreprise ont pu être mis en avant. Le succès de l'entreprise dans l'accroissement du nombre d'utilisateurs

dépend de ses capacités à continuer d'améliorer son service de façon globale, cela pour les consommateurs de musique, les créateurs et les artistes. La réponse aux attentes de ces parties prenantes sont intimement liés, puisque réussir à attirer un plus grand nombre d'utilisateurs bénéficiera aux créateurs de même qu'aux publicitaires. De la même façon, répondre aux attentes des créateurs augmentera l'attractivité du service pour les consommateurs de musique et in fine pour les publicitaires également. Enfin, la capacité de l'entreprise à améliorer son service pour les publicitaires permettra à Spotify de continuer à proposer un service gratuit, continuant ainsi à attirer davantage d'utilisateurs « free » que cette dernière pourra ensuite convertir en abonnés et augmenter sa marge bénéficiaire.

De plus, cette analyse a également permis de mettre en lumière des enjeux relatifs aux parties prenantes jouant un rôle principal dans la soutenabilité du business model de Spotify. Les maisons de disques, les labels indépendants et les employés sont des acteurs dont l'entreprise est dépendante d'où l'intérêt d'identifier leurs attentes et d'y répondre. Maintenir les licences sur le droit de diffusion des contenus et réussir à maintenir le personnel hautement qualifié sont des enjeux primordiaux puisque la réussite de l'entreprise repose majoritairement sur ceux-ci.

Mais finalement, à qui profite le streaming musical actuellement ? À l'ensemble des parties prenantes externes à l'entreprise vers qui la valeur générée par le business model est destinée : les consommateurs de musique, les créateurs, en ce compris maisons de disques et labels indépendants, ainsi que les publicitaires. Concernant les actionnaires, si l'entrée en bourse a vu la valeur de l'entreprise grimper, il n'en reste pas moins que l'entreprise devra se montrer à la hauteur de leurs espérances en termes de croissance.

Bibliographie

1. Articles scientifiques

- BISSONNETTE Joëlle et BRUNELLE Eric, (2014), « *Les modèles d'affaires à l'ère d'Internet et de la numérisation* », Gestion, Vol. 39, pp. 28-36
- KOCH OLIVIER FRANCIS and BENLIAN ALEXANDER, (2017), « *The effect of free sampling strategies on freemium conversion rates* », Electronic Markets, Vol.27, pp. 67-76
- MOREAU F., (2013), « *The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry* », International Journal of Arts Management, n°15, pp. 18-31
- OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves and TUCCI Christopher, (2005), « *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept* », Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16, pp. 1-25
- RAYNA Thierry and STRIUKOVA Ludmila, (2016), « *360° Business Model Innovation – Toward an Integrated View of Business Model Innovation* », Research-Technology Management, Vol. 59, pp. 21-28
- ULRICH Dolata, (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, pp. 1-32
- WEILL Peter and WOERNER Stephanie, (2013), « *Optimizing Your Digital Business Model* », MITSloan Management Review, Vol 54 n°3, pp. 71-78
- WLÖMERT Nils and PAPIES Dominik, (2016), « *On-demand streaming services and music industry revenues - Insights from Spotify's market entry* », International Journal of Research in Marketing, Vol.33, pp. 314-327

2. Cours UCL Mons

- DUCARROZ C., « *Strategic Marketing* », cours de marketing stratégique, UCL-Mons, 2017-2018
- HERMANS Julie, (2017), « *Session 3 – Écosystèmes* », cours d'entrepreneuriat collectif, UCL Mons, 2017-2018
- PINILLA Marc, « *Storytelling – Le pouvoir de l'histoire* », cours de projet professionnel en gestion, UCL-Mons, 2016-2017

3. Documents en ligne

- ASWAD J. and ROETTIGERS J., (2018), « *Spotify making waves* », Variety, Vol. 338, n°17, pp.48-52,
<https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1992855958?accountid=12156>
- IFPI, (2016), « *Global music report 2016: annual state of the industry* », <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2016.pdf>
- IFPI, (2017), « *Global music report 2017: annual state of the industry* », <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>
- Spotify Technology S.A., (2018), « Form F-1 », <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294dfl.htm>
- Spotify Technology S.A., (2017), « Spotify for Brands Media Kit 2017 », https://downloads.ctfassets.net/ziwa9xqm84y1/5UeE86iNcAaW4WQieqSses/208c24d581c1bd8d58f46d41eb063988/Spotify_for_Brands_Media_Kit_H2_2017_PH_.pdf

4. Mooc

- KELLOGG John, « *Introduction to the Music Business* », edX, <https://www.edx.org/course/introduction-music-business-berkleex-mb110x-9> (cours consulté entre 2017 et 2018)

5. Ouvrages

- TSCHMUCK Peter, « *Creativity and Innovation in the Music Industry* », Second Edition, Springer, 2012

6. Pages internet

- ASWAD Jem, (2018), « *Warner Music Group Sells 75% of Its Spotify Shares* », Variety.com, <http://variety.com/2018/biz/news/warner-music-group-sells-75-of-its-spotify-shares-1202800953/> (page consultée en mai 2018)
- AUCHARD E. et MIKOLAJCZAK, (2018), « *Spotify Technology : bondit de 26% pour ses débuts boursiers* », Zonebourse.com, <http://www.zonebourse.com/SPOTIFY-TECHNOLOGY-SA-42589613/actualite/Spotify-Technology-bondit-de-26-pour-ses-debuts-boursiers-26270742/> (page consultée en mai 2018)
- BILLBOARD, HU C., (2018), « *Why Music Streaming's Greatest Hopes Are Spotify's Toughest Challenges* », <https://www.billboard.com/articles/business/8231963/spotify-biggest-challenges-music-streaming-greatest-hopes> (page consultée le 10 mars 2018)
- Believe, (2018), « *Votre musique sur toutes plateformes* », <https://www.believemusic.com/fr/distribution/> (page consultée en mars 2018)
- Challenge.fr, (2017), « *Spotify atteint 140 millions d'utilisateurs mais perd toujours de l'argent* », https://www.challenges.fr/high-tech/internet/spotify-atteint-140-millions-d-utilisateurs-mais-perd-toujours-de-l-argent_480609 (page consultée le 16 décembre 2017)

- CASTILLO Michel, (2018), « *As Spotify prepares to go public, there's no obvious solution to its shaky business model* », <https://www.cnbc.com/2018/02/28/spotify-ipo-business-model-flaws.html> (page consultée en mars 2018)
- CHERIF Anais, (2018), « *Streaming : Pandora toujours en difficulté, malgré son offre payante* », La Tribune, <https://www.latribune.fr/technos-medias/streaming-pandora-toujours-en-difficulte-malgre-son-offre-payante-769543.html> (page consultée le 19 avril 2018)
- CHRISTMAN Ed, (2018), « *NMPA Claims Victory: CRB Raises Payout Rate from Music Subscription Services* », Billboard, <https://www.billboard.com/articles/news/8096590/copyright-royalty-board-crb-nmpa-spotify-apple-music-streaming-services> (page consultée en avril 2018)
- CLAMOR Alexander, (2015), « *The Spotify 'Squad': How to successfully lead a global organization WITHOUT an operations team* », <https://rctom.hbs.org/submission/the-spotify-squad-how-to-successfully-lead-a-global-organization-without-an-operations-team/> (page consultée en février 2018)
- INGHAM T., (2016), « *Spotify revenues topped \$2BN last year as losses hit \$194M* », Music Business Worldwide, <https://www.musicbusinessworldwide.com/spotify-revenues-topped-2bn-last-year-as-losses-hit-194m/> (page consultée le 16 décembre 2017)
- Information is beautiful, (dernière mise à jour en mars 2018), « *What Streaming Music Services Pay, major music streaming services compared* », <https://informationisbeautiful.net/visualizations/spotify-apple-music-tidal-music-streaming-services-royalty-rates-compared/> (page consultée en février 2018)
- JONES R., (2015), « *Sony music: Doug Morris backs streaming but cools on ad-supported models* », Music Ally, www.musically.com/2015/06/07/sony-music-doug-morris-streaming-midem/ (page consultée le 5 janvier 2018)

- KNIBERG Henrik, (2014), « *Spotify Engineering Culture* », Spotify Training & Development on Vimeo, <https://vimeo.com/85490944> (page consultée en mars 2018)
- MADELAINE Nicolas, (2018), « *Spotify : vers une valorisation boursière à la Netflix ?* », Les Echos.fr, https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/0301504515386-spotify-vers-une-valorisation-boursiere-a-la-netflix-2165631.php#formulaire_enrichi::bouton_facebook_inscription_article (page consultée en mai 2018)
- MIGLIETTI Charles, (2016), « *Comment Spotify révolutionne le management avec plus d'autonomie* », French Web, <https://www.frenchweb.fr/comment-spotify-revolutionne-le-management-avec-plus-dautonomie/234578> (page consultée en mars 2018)
- NOVET Jordan, (2018), « *Spotify said it's relying more on Google's cloud even as the companies compete in music streaming* », CNBC, <https://www.cnbc.com/2018/02/28/spotify-is-relying-googles-cloud-according-to-ipo-filing.html> (page consultée en mars 2018)
- PEREZ Sarah, (2017), « *Spotify acquires content recommendation startup MightyTV* », Techcrunch, <https://techcrunch.com/2017/03/27/spotify-acquires-content-recommendation-startup-mightytv/> (page consultée en février 2018)
- RAPIER Graham, (2018), « *Spotify slides off its debut price after 'novel' direct offering* », Business Insider, <http://www.businessinsider.fr/us/spotify-stock-price-ipo-ticker-time-what-to-expect-as-the-streaming-music-giant-goes-public-2018-4> (page consultée 6 avril 2018)
- SAIDANI M., Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Les mondes numériques, « *L'impact des évolutions technologiques sur l'industrie musicale* », <https://lesmondesnumeriques.wordpress.com/2016/01/30/limpact-des-evolutions-technologiques-sur-lindustrie-musicale/> (page consultée le 20 janvier 2018)
- SINGLETON M., (2015), « *This was Sony Music's contract with Spotify* », The Verge, <https://www.theverge.com/2015/5/19/8621581/sony-music-spotify-contract> (page consultée en décembre 2017)

- SISARIO, B, (2014), « *Chief defends Spotify after snub by Taylor Swift* », The New York Times, www.nytimes.com/2014/11/12/business/media/taylor-swifts-stand-on-royalties-draws-a-rebuttal-from-spotify.html (page consultée le 5 janvier 2018)
- SPANGLER Todd, (2018), « *Sony Music Cashed In More Than \$260 Million Worth of Spotify Shares in IPO* », Variety.com, <http://variety.com/2018/digital/news/sony-music-sells-spotify-shares-260-million-ipo-1202743695/> (page consultée en mai 2018)
- Spotify, (2018), « *Où Spotify est-il disponible ?* », https://support.spotify.com/be-fr/using_spotify/the_basics/full-list-of-territories-where-spotify-is-available/ (page consultée le 8 février 2018)
- Spotify, (2018), « *Spotify for Artist* », <https://artists.spotify.com>
- Statista, (2018), « *Nombre d'utilisateurs de Spotify actifs mensuellement dans le monde de juillet 2012 à juin 2017* », <https://fr.statista.com/statistiques/574665/spotify-nombre-d-utilisateurs-actifs-dans-le-monde/> (page consultée le 8 février 2018)
- Statista (2018), « *Number of paying Spotify subscribers worldwide from July 2010 to January 2018 (in millions)* », <https://www.statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/> (page consultée le 8 février 2018)
- Statista, (2018), « *Spotify's revenue worldwide from 2013 to 2017 (in million euros)* », <https://www.statista.com/statistics/813713/spotify-revenue/> (page consultée le 8 février 2018)
- WILMOT Stephan, (2018), « *Why Spotify Won't Be the Netflix of Music* », The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/why-spotify-wont-be-the-netflix-of-music-1520338777> (page consultée en mars 2018)