

Louvain School of Management

Analyse longitudinale de la stratégie d'une plateforme digitale.

Le cas Spotify.

Auteur : Cédric Feron

Promoteur : Paul Belleflamme

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Résumé :

Ce mémoire est une recherche sur l'analyse longitudinale de la stratégie de la plateforme digitale Spotify.

Cette analyse est axée autour de l'innovation-valeur en mobilisant le concept de la stratégie Océan Bleu exposée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne.

Depuis sa fondation en 2006, Spotify a su trouver des espaces stratégiques vierges de concurrence qui ont significativement augmenté la valeur perçue de ses services pour attirer toujours plus de nouveaux utilisateurs sur sa plateforme.

En d'autres termes, ce mémoire met en lumière les grandes décisions stratégiques innovantes de Spotify qui ont pérennisé sa position de leader dans le marché du streaming audio à la demande.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

REMERCIEMENTS

Merci à mon promoteur, M. Belleflamme, de m'avoir fait confiance pour la rédaction de ce mémoire. Merci pour votre support et le temps que vous m'avez consacré.

Merci à mes proches qui ont fait de leur mieux pour me créer un environnement propice aux études. Votre soutien est précieux.

Merci à mon camarade Bruno B., pour les innombrables heures passées à se creuser les méninges. J'ai été heureux de travailler avec un excellent coéquipier pendant ces deux années de master à la LSM.

Merci à ma compagne, pour sa compréhension et sa bienveillance lors de mon travail.

Merci à mes amis, pour les moments peu productifs, mais tellement nécessaires pour le rester.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
CONCEPTS GÉNÉRAUX	5
1. Une plateforme digitale, c'est quoi ?	5
2. La stratégie Océan Bleu, c'est quoi ?.....	7
JOURNAL DE BORD DES PRINCIPALES LEÇONS STRATÉGIQUES DE SPOTIFY	12
1. À l'abordage de la musique piratée. Comment l'expérience utilisateur de Spotify s'est-elle démarquée ?.....	12
2. Exploration du monde des smartphones. Comment extraire de la valeur avec une application mobile Spotify ?.....	17
3. Menace d'extinction à l'horizon. Pourquoi Spotify a-t-il survécu aux vents macroéconomiques du marché digital ?.....	19
4. À la conquête du hardware. Comment Spotify s'est-il invité chez vous ?	28
5. L'audio comme figure de proue. Pourquoi Spotify mise-t-il sur le marché du podcast ?	31
6. Plongée dans le monde du podcast. Quels sont les risques et opportunités du format ?	36
CONCLUSION.....	44
BIBLIOGRAPHIE.....	50

Ce mémoire est une recherche sur l'analyse longitudinale de la stratégie de la plateforme digitale Spotify.

Avant toute chose, j'ai exploré le sujet sur base de l'horloge stratégique de Bowman.

S'abonner à Spotify Premium, c'est 9,99 € par mois, au même titre que YouTube Music, Tidal, Apple Music et Amazon Prime. Pour 1 € de plus, on peut s'abonner à Deezer. Par conséquent, le succès de Spotify ne se justifie pas avec une stratégie de différenciation par le prix. Puisque Spotify est leader sur le marché du streaming audio, il doit avoir une valeur perçue supérieure à ses concurrents à prix égal. Il ne s'agit donc pas d'une offre de référence.

Parmi les sept stratégies concurrentielles viables de ce cadre d'analyse qui permet à l'entreprise de trouver le meilleur positionnement possible par rapport à ses concurrents, il ne reste plus que la stratégie de sophistication qui permet à l'entreprise de se distinguer en proposant une valeur perçue supérieure à l'offre de référence sans surcoût. C'est pourquoi j'ai recherché et collecté des informations sur les éléments stratégiques qui ont été créateurs de valeur perçue pour les utilisateurs de Spotify, à l'aide de livres et de recherches en ligne.

Les difficultés rencontrées lors de ma recherche sont principalement liées à la communication peu transparente de Spotify sur sa stratégie et ses performances avant son entrée en bourse le 3 avril 2018. Depuis lors, l'obligation d'information pesant sur les sociétés cotées a éclairci cette zone d'ombre. De plus, Spotify s'est ouvert davantage à communiquer publiquement sur les grands tournants de ses décisions stratégiques tout en publiant des données destinées à ses actionnaires qui sont consultables publiquement sur le site Spotify Investor, ce qui a orienté ma réflexion vers une analyse des caractéristiques communes de sa stratégie d'entreprise.

Au fil de mes recherches et en faisant le lien avec mes cours de stratégie d'entreprise de l'Université catholique de Louvain, la stratégie de sophistication est devenue de moins en moins adaptée pour analyser le succès de Spotify, car ses décisions stratégiques évitent le jeu de la concurrence. Par conséquent, une stratégie concurrentielle spécifique a retenu mon attention, celle qui réfléchit à la façon de changer les règles du jeu du secteur en ouvrant des perspectives de positionnement inexplorées. Il s'agit de la stratégie Océan Bleu exposée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne.

C'est pourquoi j'ai axé ma recherche et ma réflexion autour de l'innovation-valeur en mobilisant le concept de la stratégie Océan Bleu pour analyser les grandes décisions stratégiques de Spotify depuis sa fondation en 2006.

C'est ainsi que j'ai défini le sujet de recherche suivant :

- Comment Spotify a-t-il navigué sur les océans stratégiques pour garder le cap vers leur succès dans le marché de l'audio ?

Plus précisément, je vais analyser la stratégie de Spotify au regard de l'Océan Bleu en apportant une réponse aux questions suivantes :

- À l'abordage de la musique piratée - comment l'expérience utilisateur de Spotify s'est-elle démarquée ?
- Exploration du monde des smartphones - comment extraire de la valeur avec une application mobile Spotify ?
- Menace d'extinction à l'horizon - pourquoi Spotify a-t-il survécu aux vents macroéconomiques du marché digital ?
- À la conquête du hardware - comment Spotify s'est-il invité chez vous ?
- L'audio comme figure de proue - pourquoi Spotify mise-t-il sur le marché du podcast ?

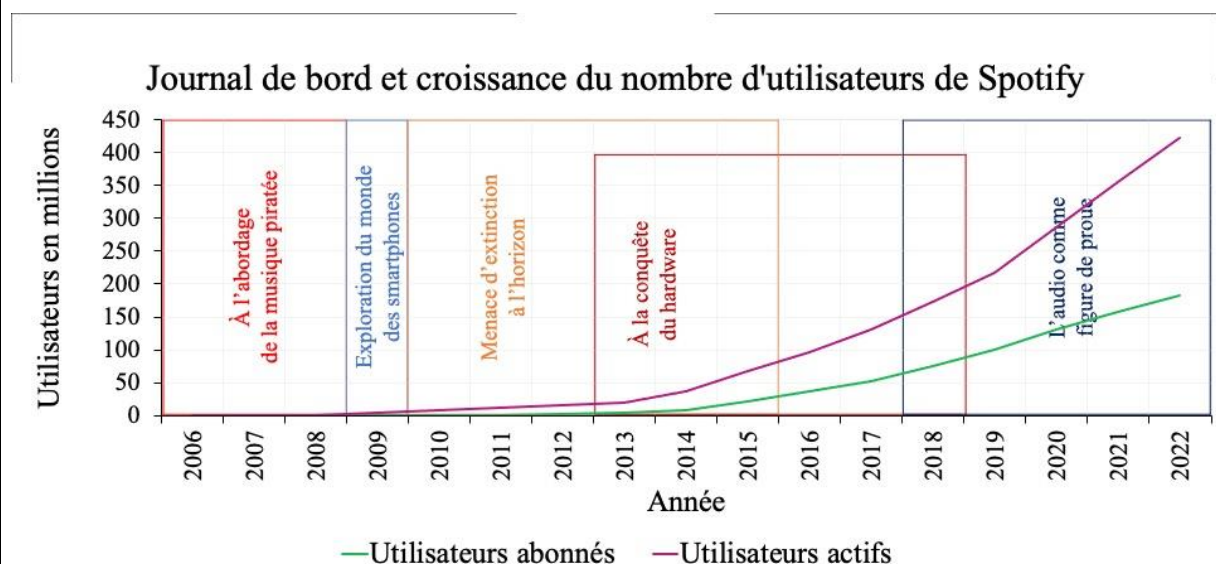


Figure 2. Journal de bord et croissance du nombre d'utilisateurs de Spotify de 2006 à 2022

De plus, je vais m'intéresser au monde du podcast pour relever les risques et opportunités de ce format qui a le vent en poupe.

Ce travail est donc structuré en six chapitres pour répondre à notre problématique.

Nous déterminerons pourquoi l'application de bureau Spotify offre une meilleure expérience utilisateur que le piratage (Chapitre 1 : À l'abordage de la musique piratée).

Ensuite, nous observerons comment Spotify a tiré parti de l'avènement du smartphone pour convaincre ses utilisateurs de payer à nouveau pour écouter de la musique (Chapitre 2 : Exploration du monde des smartphones).

De plus, nous observerons comment Spotify a tiré parti de deux vents macroéconomiques qui menaçaient sa pérennité (Chapitre 3 : Menace d'extinction à l'horizon).

Après, nous découvrirons pourquoi Spotify avait une longueur d'avance lorsque le succès du hardware connecté a explosé (Chapitre 4 : À la conquête du hardware).

Puis, nous verrons comment Spotify est devenu un acteur majeur dans le marché du podcast, bien qu'il y soit rentré après la concurrence (Chapitre 5 : L'audio comme figure de proue).

Enfin, nous embarquerons pour un voyage dans le monde du podcast dans le but d'y observer les risques et opportunités pour Spotify (Chapitre 6 : Plongée dans le monde du podcast).

Pour fonder mes analyses, il est important de définir les principaux concepts que j'ai mobilisés lors de ma recherche. Je le ferai dans la partie des concepts généraux en soulignant ce que signifie être une plateforme digitale et en présentant la stratégie de l'Océan Bleu.

CONCEPTS GÉNÉRAUX

Avant d'entamer le cœur du sujet, il est important de définir les concepts mobilisés lors de ma recherche. Ce qui nous intéresse dans ce point, c'est de souligner ce que signifie être une plateforme digitale et de présenter la méthode Océan Bleu qui est mobilisée pour l'analyse de grandes décisions stratégiques de Spotify.

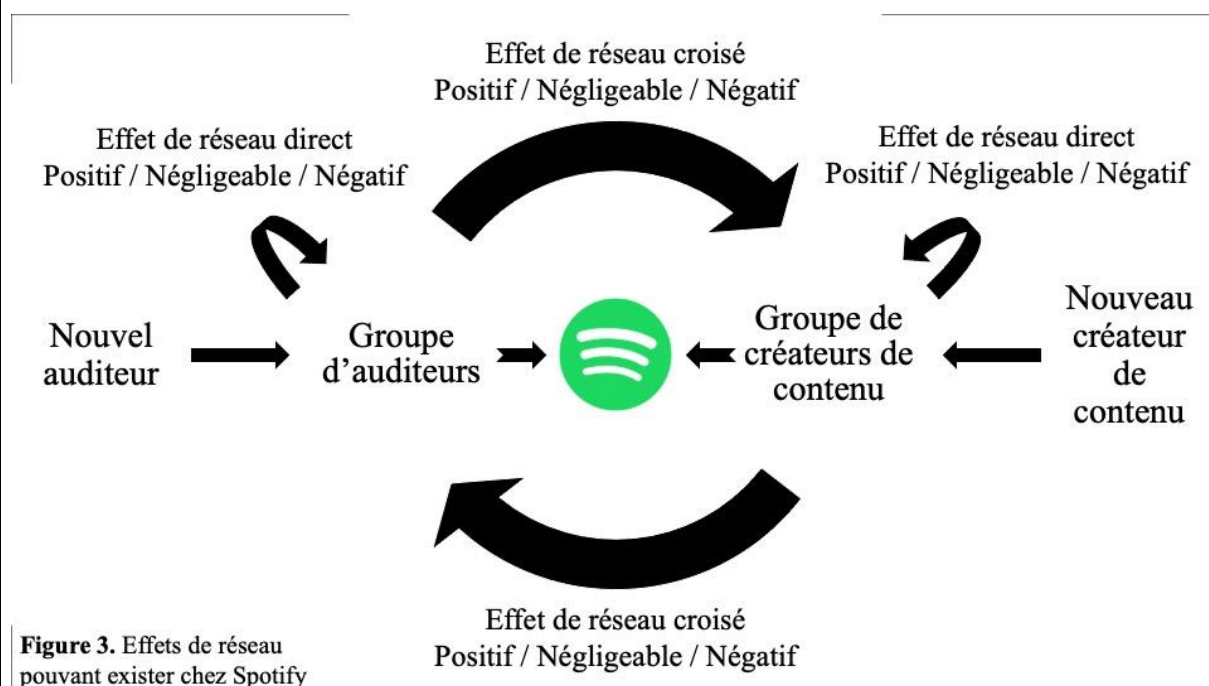
1. Une plateforme digitale, c'est quoi ?

Une plateforme est une entité qui rassemble des agents économiques et gère activement les effets de réseau entre eux (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 29). Cette définition met en exergue que Spotify doit faciliter l'interaction entre ses utilisateurs qui sont liés par des effets de réseau, et doit gérer de manière active ces effets de réseau.

Le concept d'effets de réseau est donc central dans celui de plateforme digitale, et doit par conséquent être défini. Il s'agit des impacts positifs, négligeables ou négatifs qu'un utilisateur supplémentaire d'un produit ou service, ou un participant supplémentaire à une interaction, a sur la valeur que d'autres utilisateurs ou participants attachent à ce produit, service ou interaction (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 12). On distingue les effets de réseau directs qui surviennent à l'intérieur d'un même groupe d'utilisateurs et les effets de réseau croisés qui surviennent lorsqu'un utilisateur supplémentaire d'un groupe a un impact sur les utilisateurs d'un autre groupe (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 17).

Les effets de réseau directs positifs créent une boucle d'attraction. Ce qui veut dire qu'au plus le niveau d'activité du groupe d'utilisateurs est élevé, au plus il devient attrayant pour chaque membre du groupe d'augmenter son niveau d'activité, ce qui se répercute sur le niveau d'activité global du groupe (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 13). En prenant Spotify comme exemple, au plus il y a d'auditeurs qui rejoignent la plateforme, au plus elle devient attractive pour eux, car ils contribuent à créer des playlists (aussi appelées listes d'écoute ou listes de lecture) qui améliorent le service de découverte musicale de Spotify.

Les effets de réseau croisés positifs créent une spirale d'attraction. Ce qui veut dire qu'au plus le niveau d'activité dans un groupe d'utilisateurs est élevé, au plus il devient attrayant pour les membres d'un autre groupe d'augmenter leur niveau d'activité, et vice-versa (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 18). En prenant Spotify comme exemple, au plus il y a de créateurs de contenu qui rejoignent la plateforme, au plus elle devient attractive pour les auditeurs, car ils ont accès à un catalogue plus étendu pour écouter de la musique. L'inverse est également vrai. Au plus il y a d'auditeurs qui rejoignent la plateforme, au plus elle devient attractive pour les créateurs de contenu, car ils ont accès à un public plus étendu pour distribuer leurs créations et augmenter leurs revenus.



Pour déterminer comment une plateforme conçoit sa stratégie et comment elle performe, il faut analyser les effets de réseau qu'elle gère activement pour créer de la valeur ainsi que sa stratégie de monétisation pour la capturer (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 35). En prenant Spotify comme exemple, sa stratégie Freemium propose deux versions de leur service pour les auditeurs : une version gratuite avec des fonctionnalités limitées (lecture en aléatoire uniquement) et une version payante qui offre plus de fonctionnalités (pas de publicité, écoute à la demande et en hors connexion). Spotify attire une masse critique d'utilisateurs avec sa version gratuite qui contribue à augmenter leur consentement de s'abonner à la version Premium (Belleflamme & Peitz, 2021, p. 36, p. 173) tout en attirant des créateurs de contenu, ce qui renforce les effets réseau et permet de tirer parti des boucles et spirales d'attraction.

2. La stratégie Océan Bleu, c'est quoi ?

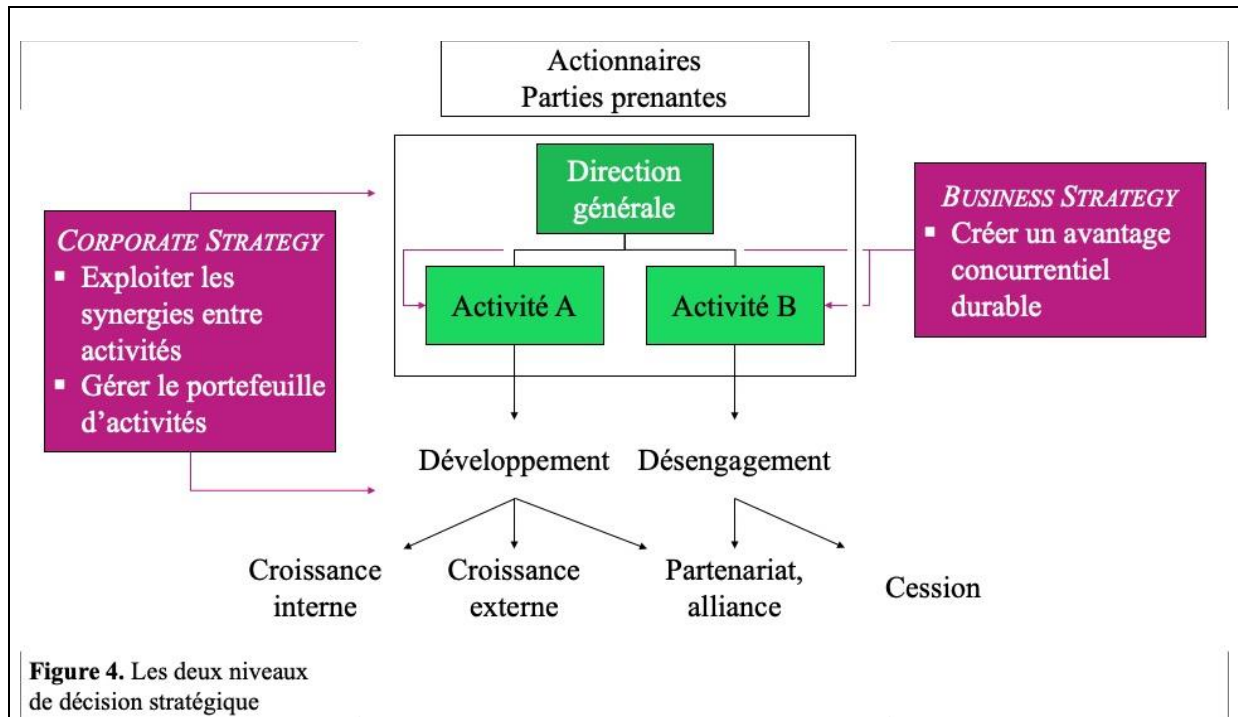
Avant de répondre à cette question, il faut savoir ce qu'on entend par *stratégie d'entreprise*.

Le but de la stratégie d'entreprise est de maximiser la performance à long terme de l'entreprise (Durand et al., 2019, p. 1). On peut distinguer deux niveaux de décision stratégique : la *Corporate Strategy* et la *Business Strategy* (Durand et al., 2019, p. 4).

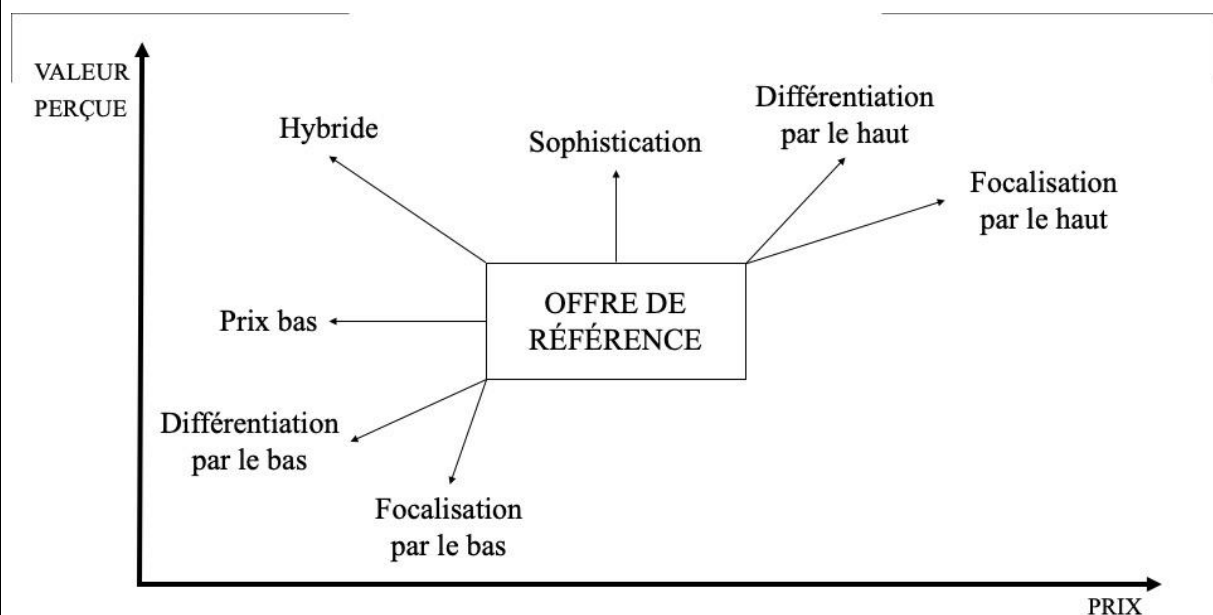
La *Corporate Strategy* définit le périmètre des activités de l'entreprise, l'objectif est de créer de la valeur en modifiant ses frontières avec d'une part ses domaines d'activités (secteurs, marchés, zones géographiques) et d'autre part ses modes de développement (croissance organique, fusions-acquisitions, alliances). Les dirigeants de l'entreprise qui en font les choix sont les intermédiaires entre les actionnaires et les patrons qui mettent en œuvre la *Business Strategy* (Durand et al., 2019, p. 225).

La *Business Strategy* correspond à chaque métier ou domaine d'activité de l'entreprise, l'objectif est d'avoir un avantage concurrentiel qui maximise ses performances de manière durable et supérieure à celles de ses concurrents dans son secteur. Les entreprises diversifiées doivent définir autant de *Business Strategies* qu'elles ont de domaines d'activités différents (Durand et al., 2019, p. 11).

En d'autres termes, la *Corporate Strategy* est une stratégie de groupe qui s'opère au niveau de la maison mère d'une entreprise et qui s'articule autour de quatre enjeux majeurs : définir sa mission, son périmètre d'activité, sa capacité à créer de la valeur pour ses différents domaines d'activités stratégiques et allouer ses ressources au sein du groupe. Elle porte donc sur des questions d'un niveau supérieur que la *Business Strategy* qui est une stratégie concurrentielle s'élaborant pour chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise (Vas, 2017, p. 150).



Sept stratégies concurrentielles sont viables et reposent sur la capacité à développer un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses concurrents (Vas, 2017, p. 126). Il s'agit d'un positionnement spécifique dans l'espace concurrentiel par rapport à une offre de référence. Celle-ci repose sur une évaluation subjective des consommateurs entre prix et valeur perçue pour une offre standard considérée comme juste (Vas, 2017, p. 117).



Maintenant, on peut répondre à la question : La stratégie Océan Bleu, c'est quoi ?

Cette stratégie est une stratégie concurrentielle spécifique. Les sept stratégies concurrentielles ci-dessus considèrent qu'une entreprise doit trouver le meilleur positionnement possible par rapport à ses concurrents. En 2005, W. Chan Kim et Renée Mauborgne proposent de revoir cette approche. Plutôt que de trouver le meilleur positionnement possible dans le secteur de l'entreprise, l'idée centrale est de réfléchir à la façon d'en changer les règles du jeu pour ouvrir de nouvelles perspectives de positionnement encore non explorées (Vas, 2017, p. 129).

L'approche Océan Bleu se sert d'une métaphore pour distinguer deux types d'océan dans l'univers du marché : l'*Océan Rouge* et l'*Océan Bleu*.

Dans un *Océan Rouge*, les règles du jeu compétitif sont bien connues et les frontières du secteur d'activité sont définies. L'espace du marché est de plus en plus encombré et les perspectives de croissance rentable se réduisent. Chaque entreprise essaie de faire mieux que les autres pour s'approprier une part plus importante de la demande existante, la concurrence est sanglante (Kim & Mauborgne, 2015, p. 20).

Dans un *Océan Bleu*, les règles du jeu sont à définir et la concurrence n'a plus d'importance. Le but est de trouver des espaces stratégiques vierges, c'est-à-dire des opportunités de marché insuffisamment exploitées par les concurrents de l'entreprise afin de débloquent une nouvelle demande. La plupart des Océans Bleus sont créés à partir d'Océans Rouges dont les frontières présentes ont été repoussées pour s'emparer des nouvelles occasions de croissance rentable (Kim & Mauborgne, 2015, p. 20). Il s'agit d'un processus dynamique : dès lors qu'une entreprise obtient des résultats avec un Océan Bleu, de plus en plus d'imitateurs apparaissent à l'horizon et l'océan finit par tourner au rouge (Kim & Mauborgne, 2015, p. 231).

La stratégie Océan Bleu et la Stratégie Océan Rouge sont complémentaires pour une entreprise désireuse de gérer ses profits actuels tout en renforçant sa croissance (Kim & Mauborgne, 2015, p. 4).

On peut identifier et exploiter les Océans Bleus à l'aide de dispositifs conceptuels et d'outils d'analyse pratiques.

Dans cette optique, il convient d'étudier l'espace concurrentiel afin de repérer les facteurs clés de succès du secteur. Il faut les analyser afin de trouver un compromis entre la valeur perçue par le client et les coûts supportés par l'entreprise. On parle alors d'*innovation-valeur* qui se définit comme la recherche simultanée entre la diminution des coûts de l'entreprise par la réduction ou l'élimination de certains facteurs existants et l'augmentation de la valeur perçue par le client par l'augmentation ou la création de facteurs autrefois négligés au sein du secteur (Vas, 2017, p. 134).

Le premier grand outil est *le canevas stratégique* qui résume visuellement la stratégie existante ainsi que la stratégie Océan Bleu en intégrant les critères réinventés (Vas, 2017, p. 134). L'axe horizontal représente la gamme des critères de concurrence et des domaines d'investissement caractéristiques du secteur considéré. L'axe vertical représente les performances de l'offre par rapport aux critères clés de concurrence. Il est donc possible de tracer *la courbe de valeur* qui représente la performance relative de l'entreprise par rapport à tous les critères autour desquels la concurrence se joue dans son secteur (Kim & Mauborgne, 2015, pp. 44-46).

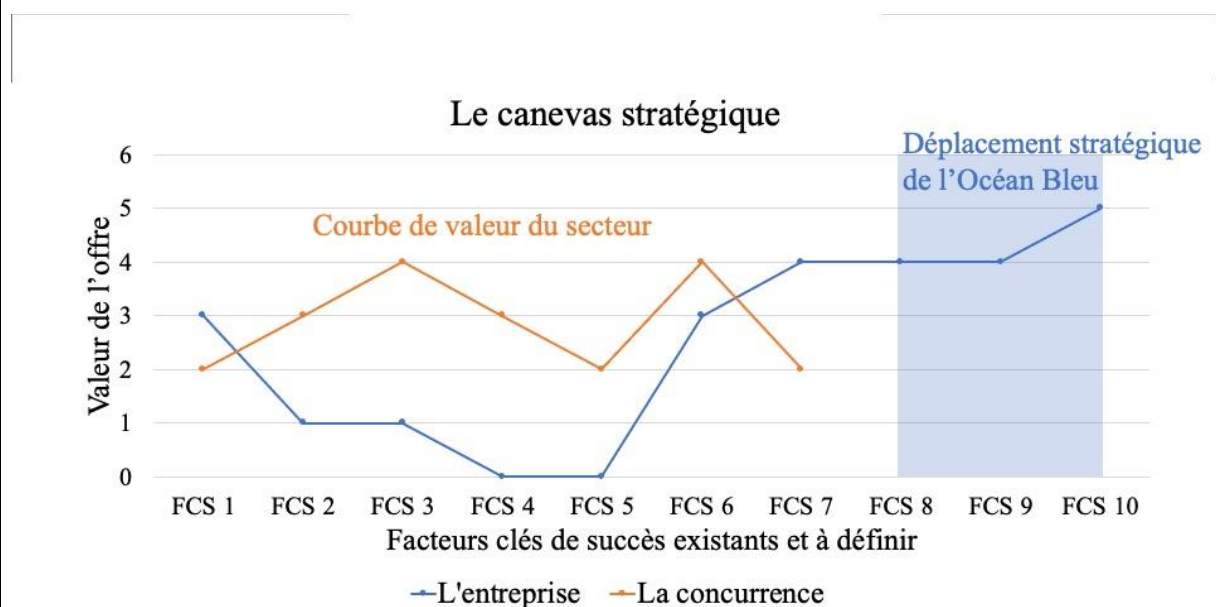


Figure 6. Construire le canevas stratégique

Pour sortir de l'arbitrage entre différenciation et domination par les coûts, il faut se poser quatre questions clés sur la logique stratégique et le modèle économique de tout secteur d'activité (Kim & Mauborgne, 2015, p. 49).

Ces quatre actions sont reprises dans le deuxième grand outil qui est *la matrice ERAC* :

- **Exclure.** L'entreprise supprime volontairement un facteur clé de succès accepté sans réflexion par les acteurs du secteur et accepte de ne pas être compétitive sur celui-ci pour marquer sa différence.
- **Renforcer.** L'entreprise optimise un facteur clé de succès bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur.
- **Atténuer.** L'entreprise fait passer un facteur clé de succès sous la barre du standard attendu par rapport au niveau jugé normal dans le secteur.
- **Créer.** L'entreprise réinvente un nouveau facteur clé de succès jusque-là négligé par le secteur.

Ces quatre actions stratégiques sont au cœur de la stratégie Océan Bleu en proposant une offre différenciée et innovante tout en créant de nouveaux espaces jamais explorés par les concurrents (Vas, 2017, p. 136).

Enfin, on peut noter deux principes essentiels dans l'approche Océan Bleu (Angwin et al., 2020, pp. 106-107) :

- **L'arbitrage.** L'entreprise doit concentrer ses efforts sur un nombre limité de critères valorisés par le client. Les ressources qui ne sont pas allouées à certains critères peu valorisés doivent être réorientées sur d'autres critères qui contribuent plus significativement à la performance concurrentielle.
- **La divergence.** L'entreprise s'écarte de la courbe de valeur mise en place par ses concurrents et se concentre sur les critères pour lesquels un écart significatif peut être obtenu.

JOURNAL DE BORD DES PRINCIPALES LEÇONS STRATÉGIQUES DE SPOTIFY

1. À l'abordage de la musique piratée. Comment l'expérience utilisateur de Spotify s'est-elle démarquée ?

Spotify a été fondé à Stockholm en 2006, mais remontons quelques années pour comprendre le contexte du secteur musical avant le lancement de la plateforme.

En 1999, un tsunami nommé Napster met à genoux l'industrie du disque. Napster est un logiciel spécialisé dans le partage de fichiers musicaux (généralement encodés au format MP3). Facile d'utilisation, l'interface permet à tout le monde de découvrir des musiques via un réseau décentralisé en pair-à-pair. Plus besoin d'aller acheter un album en magasin pour, au final, n'écouter qu'une seule musique. Acheter de la musique c'est cher et pas pratique.

Au sommet de sa popularité, Napster permet à environ 70 millions d'utilisateurs¹ d'échanger facilement des musiques. En réaction, l'industrie de la musique lui porte des accusations de violation massive du droit d'auteur. Parmi eux, le groupe de musique Metallica s'engage dans un bras de fer contre Napster². Légalement, Napster perd et doit cesser ses activités. Dans le cœur des fans, Metallica devient le symbole de la cupidité des entreprises. Les débats sur l'avenir de la musique sont ouverts. Peut-on empêcher les utilisateurs qui souhaitent échanger de la musique de le faire une fois qu'ils y sont habitués ? Peut-on revenir aux canaux de distribution à l'ancienne et leur proposer une expérience utilisateur moins appréciée ?

En Suède, la question est vite répondue.

¹ Nieva, R. (2013, 5 septembre). *Ashes to ashes, peer to peer: An oral history of Napster*. Fortune. <https://fortune.com/2013/09/05/ashes-to-ashes-peer-to-peer-an-oral-history-of-napster/>

² Hernandez, D. (2012, 13 avril). *April 13, 2000: Seek and Destroy – Metallica Sues Napster*. Wired. <https://www.wired.com/2012/04/april-13-2000-seek-and-destroy-metallica-sues-napster/>

De 2000 à 2008, les revenus suédois dans l'industrie du disque ont baissé de 50 %³. Les Suédois pensent qu'ils ont le droit de télécharger de la musique, et les labels s'inquiètent que les gens ne paieraient plus jamais pour de la musique. Comparée aux autres pays, la Suède est le plus gros repaire de pirates pour deux raisons principales.

La première raison est technologique. À cette époque, la Suède est à la pointe de la technologie. Le gouvernement met en place des incitations fiscales pour que les familles achètent des ordinateurs personnels et assure une connexion Internet rapide dans tout le pays⁴.

La deuxième raison est philosophique. Au niveau culturel, les Suédois pensent que l'information doit être gratuite pour tout le monde, toutes formes de contenu confondues⁵. Il en est presque une question démocratique. On peut mentionner le Parti pirate qui est un parti politique suédois s'attachant notamment à réformer les droits de la propriété intellectuelle.

Dès lors que la digitalisation a fait de la musique un fichier que l'on peut copier rapidement et infiniment, le modèle de l'industrie de la musique vendant des supports physiques fut lourdement impacté. Toutefois, le comportement du consommateur qui est celui de vouloir posséder la musique est resté intact. Peu importe comment il a obtenu sa musique, le fait d'être propriétaire de sa bibliothèque audio est ancré dans sa mentalité. De plus, aucun modèle d'affaires n'est en mesure de combattre le piratage⁶.

Dans ce contexte, comment contrecarrer la prospérité du piratage ? Il faut que l'expérience utilisateur devienne meilleure que celle du piratage. Cet environnement suédois se révèle être une aubaine pour l'innovation musicale.

C'est ici que Spotify entre en scène.

³ Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). The most epic battle in music history (No. 00) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/5mEUQUycl3Wgx8hfWjCexD>

⁴ La rédaction de l'OCDE. (2018, 15 juin). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Sweden* (p. 38). OECD iLibrary. https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-digital-transformation-going-digital-in-sweden_9789264302259-en#page38

⁵ Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). The most epic battle in music history (No. 00) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/5mEUQUycl3Wgx8hfWjCexD>

⁶ Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). The most epic battle in music history (No. 00) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/5mEUQUycl3Wgx8hfWjCexD>

Pour le consommateur, le principal inconvénient du piratage est le temps. Il faut installer un logiciel, se rendre sur un site pirate, rechercher le fichier d'une chanson et le télécharger. Et parfois, le fichier est de mauvaise qualité, ou erroné, ou délivré avec un virus en bonus. En bref, le piratage n'est pas un excellent produit pour le consommateur, et évidemment encore moins pour les labels et les artistes.

Les fondateurs de Spotify Daniel Ek et Martin Lorentzon font le pari que les gens continueraient à pirater de la musique jusqu'à ce qu'un produit bien plus facile arrive⁷. Ils savent que les gens ne sont pas prêts à remettre la main au portefeuille pour de la musique, mais ils pourraient être prêts à écouter des publicités générant suffisamment de revenus pour payer les labels et les artistes.

La vitesse d'utilisation est donc un facteur clé de succès, mais une autre chose importante est la bande passante qui coûte très cher à cette époque. Force est de constater qu'ils doivent adopter la technologie controversée qui avait rendu impossible l'arrêt du piratage : l'utilisation d'un modèle en pair-à-pair.

Selon Daniel Ek, le vrai pari en tant qu'entreprise n'est pas tant sur la technologie spécifique, mais sur le talent de ses collaborateurs⁸. Un grand niveau d'ambition attire les grands talents.

Intéressé par le projet, le programmeur Ludde Strigeus, l'un des plus grands noms du piratage musical, rejoint l'équipe de Spotify. Selon lui, les navigateurs web ne sont pas encore assez matures pour offrir une meilleure expérience que le piratage. Pour fondamentalement l'améliorer, il faut briser les normes existantes.

Ainsi, Spotify met au point une solution hybride client-serveur pour les trente premières secondes d'une chanson et une solution en pair-à-pair pour le temps restant. En d'autres termes, Spotify utilise la technologie client-serveur chaque fois que le temps est critique, puis pour tout ce qui est prévisible ou non urgent, il utilise le pair-à-pair.

⁷ Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). The most epic battle in music history (No. 00) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/5mEUQUycl3Wgx8hfWjCexD>

⁸ Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). How do you steal from a pirate? (No. 01) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/1jHRUXkeiUh44CK4KZQb0h>

De plus, Spotify opte pour l'utilisation d'un format audio appelé Ogg Vorbis pour améliorer encore la latence, plutôt que le célèbre MP3.

L'utilisation de protocoles personnalisés beaucoup plus efficaces est la première décision clé de Spotify en matière de produit. On assiste à une innovation autour de la vitesse pour le consommateur et une innovation technologique qui permet d'économiser beaucoup de bande passante.

Cependant, la création du produit ne représente qu'une partie du travail.

Avant de pouvoir être lancé, Spotify doit conclure des accords avec les labels et les artistes concernant la licence de la musique. Ils sont méfiants à l'égard des entreprises technologiques et de leurs véritables intentions puisque la technologie en pair-à-pair est à l'origine de leur chute de revenus dans le marché de la musique. Toutefois, la rapidité de Spotify impressionne et combinée à un modèle d'affaires financé par la publicité, les maisons de disques suédoises signent leurs premiers contrats⁹.

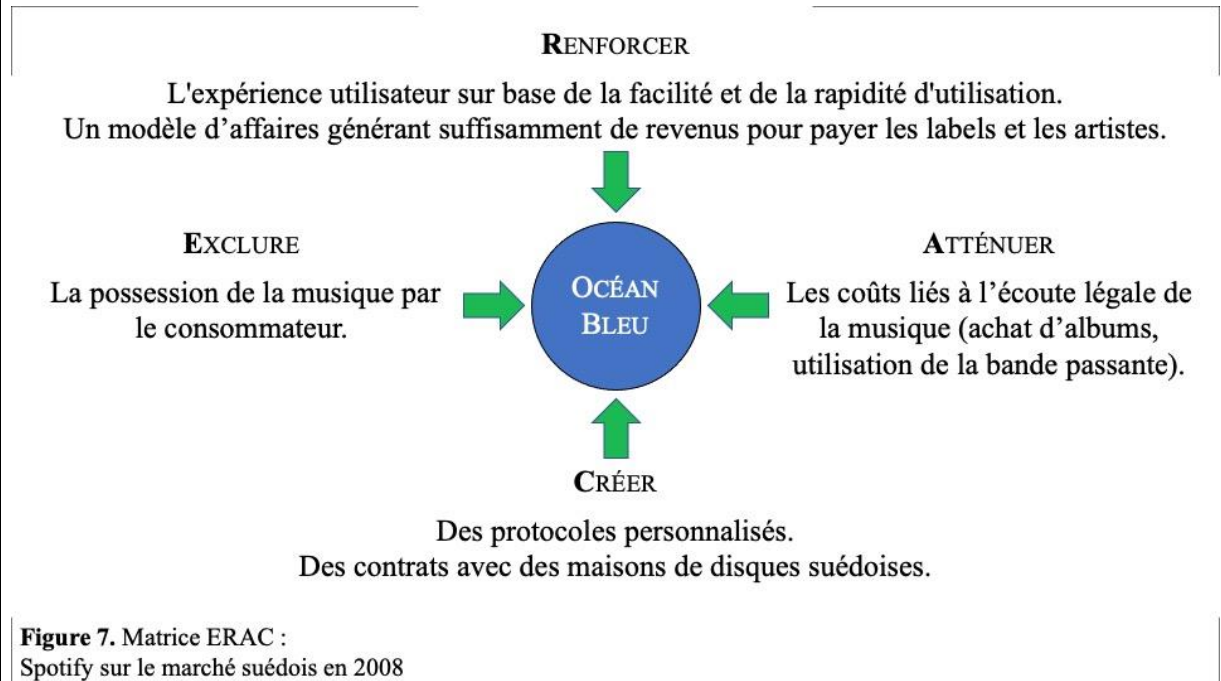
L'application de bureau Spotify se lance en Suède après deux ans de développement et obtient un succès immédiat. Ce premier produit est plus facile, plus rapide et, dans l'ensemble, l'expérience utilisateur de Spotify est bien meilleure que le piratage¹⁰.

Grâce à ses innovations, on constate que Spotify s'est créé un Océan Bleu dans le secteur musical. Un point important est qu'il exclut la nécessité pour le consommateur de posséder la musique en basant son produit sur l'accès à un catalogue musical.

⁹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). How do you steal from a pirate? (No. 01) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/1jHRUXkeiUh44CK4KZQb0h>

¹⁰ Heape, J. (2008, 7 octobre). *Swedish firm joins battle for online music market*. The Local. <https://www.thelocal.se/20081007/14816/>

En utilisant la matrice ERAC, on peut résumer l'Océan Bleu de l'application de bureau Spotify sur le marché suédois en 2008 :



2. Exploration du monde des smartphones. Comment extraire de la valeur avec une application mobile Spotify ?

Dans le point précédent, on a vu que Spotify exclut la nécessité pour le consommateur de posséder la musique en basant son produit sur l'accès à un catalogue musical. En évitant le téléchargement des données et en permettant la diffusion de musiques en direct, le service a convaincu un grand nombre de Suédois de changer leur comportement pour ce qu'on appelle le streaming. Du moins, en théorie. Dans les faits, Spotify n'est qu'une partie du système musical des utilisateurs¹¹.

En effet, l'application de bureau de Spotify leur sert à trouver, écouter et partager de la musique, mais ils utilisent toujours des sites pirates pour la télécharger en MP3 afin de pouvoir charger ces mêmes chansons sur leur iPod et les écouter hors connexion.

En 2008, les smartphones gagnent en popularité¹², ce qui signifie que Spotify peut proposer son logiciel sur les appareils mobiles. Cependant, son modèle d'écoute gratuit en échange de publicités n'est pas applicable pour du contenu hors connexion. De plus, les maisons de disques exigent une licence différente pour l'écoute mobile. Elles facturent un surcoût pour la valeur ajoutée que cette mobilité apporte aux consommateurs, ce qui veut dire que Spotify mobile doit être un produit payant.

Spotify doit donc convaincre ses utilisateurs de payer pour l'écoute mobile de leur musique, bien qu'ils le fassent déjà gratuitement via le piratage. Son argument convaincant est la facilité d'utilisation : il faut supprimer tout le travail supplémentaire qu'ils font pour synchroniser manuellement leurs bibliothèques Spotify avec leurs bibliothèques musicales piratées. Par conséquent, Spotify veut changer leurs habitudes en facilitant considérablement la synchronisation et le téléchargement des playlists sur leurs appareils de façon automatique.

¹¹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 17 mars). How do you charge for nothing? (No. 02) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7oB1UYZtOiKqY1Gj3niptG>

¹² Schofield, J. (2008, 4 décembre). *Apple jumps to third place in smartphone market as Nokia declines*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/blog/2008/dec/04/gartner-smartphones>

Leur innovation technologique est un facteur clé de succès, mais elle doit aller de pair avec l'innovation de leur modèle d'affaires. En effet, la technologie sans contenu n'a pas d'intérêt pour Spotify. C'est pourquoi l'obtention de licences bien négociées pour faire entrer du contenu audio est un facteur clé de succès important. Les maisons de disques sont des acteurs très puissants dans le secteur musical. Lorsqu'elles signent avec Spotify, cela signifie qu'elles ne possèdent et ne contrôlent pas ce canal de distribution. Spotify doit négocier chaque nouvelle fonctionnalité ou ajout à son modèle d'affaires, ce qui signifie qu'il lui faut beaucoup plus de temps pour mettre en place ses nouvelles idées qu'une entreprise classique. En 2009, Spotify lance sa version mobile et applique sa stratégie Freemium¹³. Pour rappel, ce modèle économique propose deux versions de leur service pour les auditeurs : une version gratuite avec des fonctionnalités limitées (lecture en aléatoire uniquement) et une version payante qui offre plus de fonctionnalités (pas de publicité, écoute à la demande et en hors connexion). Avec son application de bureau, Spotify a déjà une masse critique d'auditeurs utilisant sa version gratuite. La conversion vers l'abonnement à la version Premium se produit après quelques semaines, puis progressivement de plus en plus. Les effets réseau se renforcent et contribuent davantage à augmenter leur consentement de s'abonner. En quelques mois, Spotify passe d'une entreprise qui augmente rapidement son nombre d'utilisateurs, à une entreprise qui augmente également rapidement ses revenus¹⁴.

Spotify tire donc parti de l'avènement du smartphone en passant d'une version totalement gratuite à une version qui propose un abonnement pour plus de fonctionnalités. Malgré le piratage, son application mobile convainc une partie de ses utilisateurs de payer à nouveau pour écouter de la musique. En effet, la valeur perçue de l'application mobile avec le service Premium est suffisamment élevée pour les convertir en abonnés. On constate que Spotify continue de se créer un Océan Bleu. On peut principalement relever que Spotify **Renforce** l'efficacité de la synchronisation automatique des playlists entre les appareils des utilisateurs et qu'il **Crée** une stratégie Freemium dans le secteur musical ainsi que des contrats de licence uniques avec quatre maisons de disques majeures¹⁵.

¹³ Bunz, M. (2009, 7 septembre). *Spotify launches a mobile version*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/media/pda/2009/sep/07/spotify-mobile-appstore>

¹⁴ Söderström, G. (Hôte). (2021, 17 mars). How do you charge for nothing? (No. 02) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7oB1UYZtOiKqY1Gj3nptG>

¹⁵ Söderström, G. (Hôte). (2021, 17 mars). How do you charge for nothing? (No. 02) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7oB1UYZtOiKqY1Gj3nptG>

3. Menace d'extinction à l'horizon. Pourquoi Spotify a-t-il survécu aux vents macroéconomiques du marché digital ?

Dans le point précédent, on a vu que certains utilisateurs gratuits de Spotify se convertissent en utilisateurs payants pour la facilité de la synchronisation automatique de leurs playlists entre leur ordinateur et leur smartphone. En d'autres termes, Spotify construit sa stratégie de conversion à la version Premium autour de la mobilité sur base de l'utilisation fixe de son application de bureau gratuite.

En 2010, un rapport annuel de celle que l'on surnomme la Reine de l'Internet sonne l'alerte chez Spotify. Les prévisions de Mary Meeker sur les tendances à venir annoncent que les smartphones dépasseront tous les ordinateurs personnels en 2012¹⁶. Ce qui veut dire qu'avec son modèle actuel, Spotify sera en Spoty-faillite d'ici deux ans.

En effet, si les potentiels nouveaux utilisateurs téléchargent directement l'application mobile demandant leurs informations de carte de crédit, la valeur perçue de l'offre de Spotify ne sera pas suffisante à concurrencer le piratage de la musique puisqu'ils n'auront pas eu l'occasion de découvrir gratuitement l'expérience utilisateur de Spotify.

Jusqu'à présent, la facilité d'utilisation des ordinateurs de bureau l'emporte sur les smartphones. Cependant, l'accès à Internet de ces derniers devient de plus en plus facile et de moins en moins cher. Au niveau de la bande passante, la qualité de l'accès mobile se rapproche de celle des ordinateurs de bureau. Ces éléments exercent une influence majeure dans le développement du marché des smartphones.

Pour s'adapter aux vents macroéconomiques, Spotify doit mettre en place un nouveau modèle d'affaires. Sa stratégie Freemium basée sur l'utilisation des ordinateurs de bureau doit être remplacée par une stratégie Freemium basée sur l'utilisation prioritaire des smartphones.

¹⁶ Hellweg, E. (2010, 22 novembre). *Whither Cyber Monday?*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/11/whither-cyber-monday>

Pour ce faire, Spotify doit mettre en place des contraintes à l'expérience utilisateur pour la version mobile gratuite, tout en gardant un taux de conversion suffisant pour la version payante via des fonctionnalités supplémentaires. En effet, si la version gratuite n'est pas assez contraignante, les utilisateurs ne se convertiront pas suffisamment et Spotify aura des problèmes avec les maisons de disques. Si elle est trop contraignante, les utilisateurs désinstalleront l'application. Afin de définir le juste milieu, Spotify décide de concevoir des expériences utilisateur différentes avec différentes versions de restrictions¹⁷. Parmi ses tests, on y trouve un accès illimité avec publicités et connexion, des limitations du temps d'écoute ou d'un certain nombre de pistes ou encore d'une utilisation en zone Wi-Fi uniquement.

Après plusieurs mois de tests, Spotify observe que la plus grande corrélation avec la conversion est la durée d'utilisation de la version gratuite¹⁸. Les limitations (du temps d'écoute, du nombre de pistes ou de l'emplacement) réduisent le temps que les utilisateurs investissent dans l'application. Par conséquent, elles limitent les opportunités d'augmenter la valeur perçue de l'utilisation de Spotify, et donc les chances de convaincre les utilisateurs de passer à la version Premium. En d'autres termes, au plus ils utilisent Spotify, au plus ils sont prêts à payer. Par conséquent, la version mobile gratuite doit être illimitée comme la version de bureau, sans que les utilisateurs payants perdent leur incitation à continuer à s'abonner.

En observant ses utilisateurs Premium, Spotify se rend compte qu'ils écoutent majoritairement de la musique en lecture aléatoire¹⁹, bien qu'ils aient le choix d'écouter ce qu'ils veulent. Une autre observation importante est qu'ils ont l'impression que les playlists leur appartiennent entièrement. Accumuler des chansons dans leur bibliothèque leur donne donc un sentiment de possession, ce qui différencie Spotify d'autres services comme la radio. Pour la première fois, Spotify utilise fortement ses propres données d'utilisateurs pour comprendre leurs comportements afin de construire un modèle de version mobile attractif.

¹⁷ Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7DIdxmp8lSCyrqoQhbGykf>

¹⁸ Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7DIdxmp8lSCyrqoQhbGykf>

¹⁹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7DIdxmp8lSCyrqoQhbGykf>

En observant la concurrence, Spotify réalise qu'elle propose soit des applications mobiles payantes, soit des services gratuits de type radio. Il n'y a pas d'application gratuite dans l'App Store qui permet de créer des playlists personnelles et de les écouter gratuitement²⁰.

Comme on l'a déjà mentionné dans un point précédent, Spotify doit négocier avec les maisons de disques chaque nouvelle fonctionnalité ou ajout à son modèle d'affaires. On rappelle également que les licences pour l'écoute mobile sont plus chères que celles pour l'écoute sur une installation fixe, car la mobilité apporte une valeur ajoutée au service pour les utilisateurs. Par conséquent, la diffusion de la musique sur les smartphones paraît peu envisageable sans une sorte d'abonnement payant. Cependant, une législation américaine appelée Digital Millennium Copyright Act²¹ autorise de diffuser gratuitement de la musique sur des appareils mobiles si le service remplit certaines conditions et règles très spécifiques. Parmi elles, une règle mentionne que les auditeurs ne peuvent pas prédire ou contrôler l'ordre dans lequel les chansons sont écoutées.

Grâce à ces informations, Spotify peut se tracer un chemin différent en continuant d'innover avec une stratégie Océan Bleu. Pour sa version mobile gratuite, Spotify opte pour une lecture des musiques en aléatoire uniquement. L'écoute à la demande reste réservée à la version Premium.

- Du point de vue de Spotify, ce modèle permet aux utilisateurs de créer des playlists et d'avoir un sentiment de propriété tout en maximisant leur temps investi dans l'application, ce qui renforce le taux de conversion.
- Du point de vue de l'utilisateur, Spotify est la seule application qui lui permet d'organiser ses playlists ainsi que de les écouter gratuitement partout.
- Du point de vue des maisons de disques, Spotify fait valoir que ce modèle ressemble aux nombreux services de radio auxquels elles ont déjà octroyé les licences.

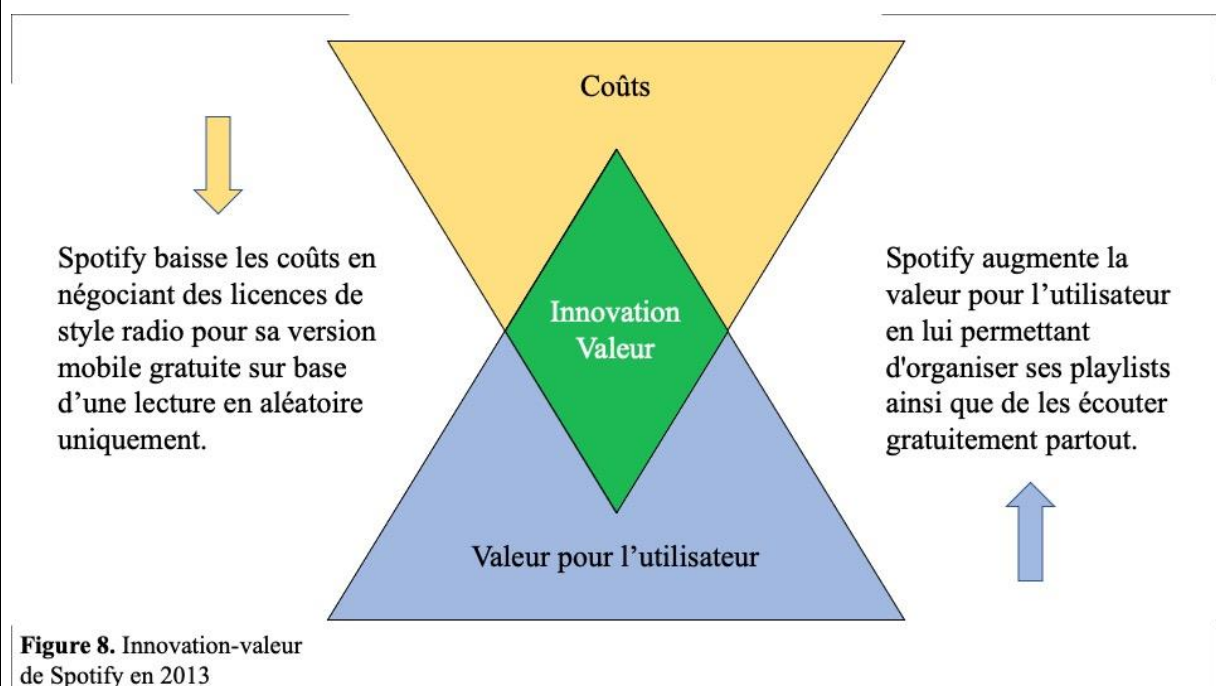
²⁰ Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7DIxmp8lSCyrqoQhbGykf>

²¹ Oyama, K. (2014, 10 avril). *Why the Digital Millennium Copyright Act Is Working Just Fine*. Digital Music News. <https://www.digitalmusicnews.com/2014/04/10/dmcaworkingjustfine/>

Avant le vent macroéconomique des smartphones, l'utilisation des ordinateurs personnels pour écouter de la musique diminuait chaque été puis reprenait à l'automne. Été 2013, ce vent souffle le mode d'utilisation fixe et le monde devient mobile. Conséquemment, Spotify perd de nombreux utilisateurs. Réalisant l'urgence, les maisons de disques acceptent de négocier de toutes nouvelles licences de style radio pour cette version mobile gratuite²².

Fin 2013, la nouvelle version mobile de l'application Spotify est mise sur l'App Store²³.

L'innovation-valeur de l'Océan Bleu créée par Spotify a ce vent macroéconomique en poupe, l'entreprise passe d'une perte de vitesse dans la croissance de son nombre d'utilisateurs actifs à une croissance exponentielle en l'espace d'un an. Celle-ci se poursuit jusqu'à atteindre 96 millions d'utilisateurs actifs mensuels début 2016²⁴.



²² Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7DIdxmp8lSCyrqoQhbGykf>

²³ Dredge, S. (2013, 6 décembre). *Spotify to take on iTunes Radio with free tier for its music apps*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2013/dec/06/spotify-mobile-apps-free-radio>

²⁴ Götting, M. C. (2022, 3 mai). *Number of Spotify monthly active users (MAUs) worldwide from 1st quarter 2015 to 1st quarter 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/367739/spotify-global-mau/>

En 2011, un autre vent macroéconomique se forme et menace la pérennité de Spotify. Cette fois-ci, il s'agit de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique²⁵.

L'apprentissage automatique, c'est quoi ?

Également connu sous le nom de Machine Learning, c'est un type d'intelligence artificielle qui utilise des algorithmes pour découvrir des motifs récurrents dans un ensemble de données. Les algorithmes apprennent de manière autonome à réaliser des tâches ou des prédictions à partir de ces données tout en améliorant leurs performances au fil du temps.

Le monde est en train de passer des services axés sur la curation de contenu aux services axés sur la recommandation, ce qui veut dire qu'un service attractif dans un monde de playlist ne l'est pas forcément dans un monde d'apprentissage automatique. Par conséquent, Spotify doit innover pour passer d'un modèle qui repose principalement sur l'organisation de son vaste catalogue de musique en playlists par les utilisateurs, à un modèle de recommandation de contenu audio qui utilise des algorithmes de l'apprentissage automatique afin de proposer une expérience personnalisée aux utilisateurs tout en effectuant le travail pour eux.

Quelques années plus tôt, Spotify a fait l'expérience d'un algorithme de recommandation appelé le *filtrage collaboratif*²⁶ qui détermine à quel point les pistes sont mathématiquement similaires sur base de la fréquence à laquelle elles apparaissent dans les mêmes types de playlists de nombreux utilisateurs. Cependant, un tel outil ne leur semblait pas essentiel à l'époque et le reste de leurs recommandations était sous-traité par une start-up appelée The Echo Nest. En effet, un service pour découvrir de nouvelles musiques facilement n'était pas prioritaire dans la stratégie de Spotify puisque leur produit est construit autour d'un seul type d'utilisateur, le grand fan de musique. Il se tient au courant des dernières sorties musicales et aime passer du temps à parcourir le catalogue pour créer ses playlists. En d'autres termes, ce type d'utilisateur est autonome pour trouver les morceaux qu'il veut entendre.

²⁵ Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7DIdxmp8lSCyrqoQhbGykf>

²⁶ Söderström, G. (Hôte). (2021, 31 mars). Human vs Machine (No. 04) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/OT3nb0PcpvqA4o1BbbQWpp>

Toutefois, l'apparition de ce vent macroéconomique fait réaliser à Spotify que les recommandations doivent faire partie de sa stratégie²⁷. De plus, Spotify ne s'adresse qu'à un nombre limité d'auditeurs, ceux qui ont du temps et des connaissances musicales. Pour renforcer sa croissance, Spotify doit trouver comment attirer les auditeurs occasionnels sur la plateforme. C'est ici que l'apprentissage automatique devient un facteur clé de succès.

Spotify a un avantage concurrentiel considérable qui est celui de la détention de plusieurs centaines de millions de playlists constituant la plus grande base de données de curation musicale. Le problème, c'est que leur effectif d'ingénieurs en apprentissage automatique est très limité et que leur filtrage collaboratif n'est pas assez précis pour contribuer à une expérience suffisamment valorisée par ses utilisateurs. Afin de réagir rapidement à ce vent macroéconomique, Spotify décide d'acquérir deux entreprises spécialisées dans la recommandation de contenu musical : The Echo Nest²⁸ et Tunigo²⁹.

En 2014, Spotify fait l'acquisition de The Echo Nest pour augmenter sa précision de prédiction. Avec la technologie Echo Nest, Spotify dispose d'algorithmes d'apprentissage automatique pour scanner le monde de la musique et identifier les caractéristiques des chansons de la même manière que les humains, par exemple en les associant à une émotion, ce qui complète ses données d'écoute sur la façon dont les utilisateurs interagissent avec la musique.

En 2015, Spotify lance une fonctionnalité singulière de recommandation : Discover Weekly³⁰. Chaque lundi, l'algorithme génère une playlist individualisée pour chaque utilisateur qui est composée de 30 chansons qu'ils n'ont pas entendues. Cette playlist hebdomadaire obtient un grand succès chez les utilisateurs qui sont de grands fans de musique³¹.

²⁷ Söderström, G. (Hôte). (2021, 31 mars). Human vs Machine (No. 04) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/OT3nb0PcpvqA4o1BbbQWpp>

²⁸ Hern, A. (2014, 6 mars). *Spotify acquires music data firm The Echo Nest*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2014/mar/06/spotify-echo-nest-streaming-music-deal>

²⁹ Etherington, D. (2013, 3 mai). *Spotify Acquires Music Discovery App Tunigo, A Spotify-Powered Songza Competitor*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2013/05/03/spotify-acquires-music-discovery-app-tunigo-a-spotify-powered-songza-competitor/>

³⁰ Stenovec, T. (2015, 3 août). *Spotify's newest feature actually has me excited for Mondays*. Insider. <https://www.businessinsider.com/spotify-discover-weekly-2015-8?r=US&IR=T>

³¹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 31 mars). Human vs Machine (No. 04) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/OT3nb0PcpvqA4o1BbbQWpp>

Toutefois, il s'avère que cette fonctionnalité n'apporte pas autant de valeur pour les auditeurs occasionnels³². En effet, la précision de l'algorithme est biaisée en faveur des mélomanes puisque ce sont eux qui ont le plus playlisté, et donc le plus influencé les données. Cela veut dire que ce service résout le problème des recommandations personnalisées pour un seul type d'utilisateur, le grand fan de musique. Par conséquent, Spotify ne s'adresse toujours qu'à un nombre limité d'auditeurs et doit trouver comment attirer les auditeurs occasionnels pour renforcer sa croissance.

Pour trouver comment attirer les auditeurs occasionnels afin de renforcer la croissance de Spotify, on remonte en 2013 avec l'acquisition de Tunigo qui aborde la découverte musicale différemment. Les playlists de Tunigo sont suggérées aux utilisateurs en fonction du genre, du thème et de l'humeur. Le but est de trouver l'ambiance d'un moment particulier³³ afin de les aider à trouver de la musique qui donne un sens au large catalogue de Spotify. En d'autres termes, cet écosystème de playlist est basé sur les dimensions de la vie quotidienne des auditeurs, ce qui le différencie des algorithmes basés sur la similitude des chansons.

Dans les stratégies concurrentielles, les entreprises ont tendance à privilégier leur clientèle existante³⁴. Elles s'efforcent de conserver et d'élargir leur clientèle actuelle pour accroître leur part de marché. Généralement, elles se font concurrence pour mieux répondre aux préférences des clients grâce à une segmentation plus fine, ce qui augmente les risques de créer des marchés cibles trop petits³⁵.

Dans la stratégie Océan Bleu, l'entreprise s'efforce de comprendre les attentes des clients et des non-clients. Pour débloquer une nouvelle masse de clients³⁶, elle doit viser au-delà de sa clientèle existante en se concentrant sur les points communs entre celle-ci et ses non-clients plutôt que sur leurs différences.

³² Söderström, G. (Hôte). (2021, 31 mars). Human vs Machine (No. 04) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/OT3nb0PcpvqA4o1BbbQWpp>

³³ Sin, B. (2013, 4 mai). *Spotify Acquisition Of Tunigo Brings Music Discovery Boost*. SlashGear. <https://www.slashgear.com/spotify-acquisition-of-tunigo-brings-music-discovery-boost-04280605>

³⁴ Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2015). Viser au-delà de la demande existante (p. 125). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques (2e éd.)*. Montreuil, France : Pearson.

³⁵ Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2015). Viser au-delà de la demande existante (p. 125). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques (2e éd.)*. Montreuil, France : Pearson.

³⁶ Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2021, 21 décembre). *Blue ocean Tools and Frameworks*. Blue ocean. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

Pour se créer un Océan Bleu le plus vaste possible, il faut donc viser au-delà de la demande existante en s'attaquant aux non-clients que l'on peut identifier selon trois niveaux³⁷ :

- Le premier niveau représente les non-clients imminents. Ils utilisent de temps en temps le service de Spotify, mais ils sont prêts à quitter le navire à tout moment. Cependant, si son service leur offre un bond en valeur perçue, ils vont rester et l'utiliser davantage, libérant une énorme demande latente.
- Le deuxième niveau représente les non-clients qui sont réfractaires à l'offre de Spotify. Ils ont consciemment envisagé d'utiliser son service, mais ils y ont finalement renoncé, car celui actuellement proposé ne leur convient pas.
- Le troisième niveau représente les non-clients inexplorés. Ils n'ont jamais pensé à utiliser l'offre de Spotify.

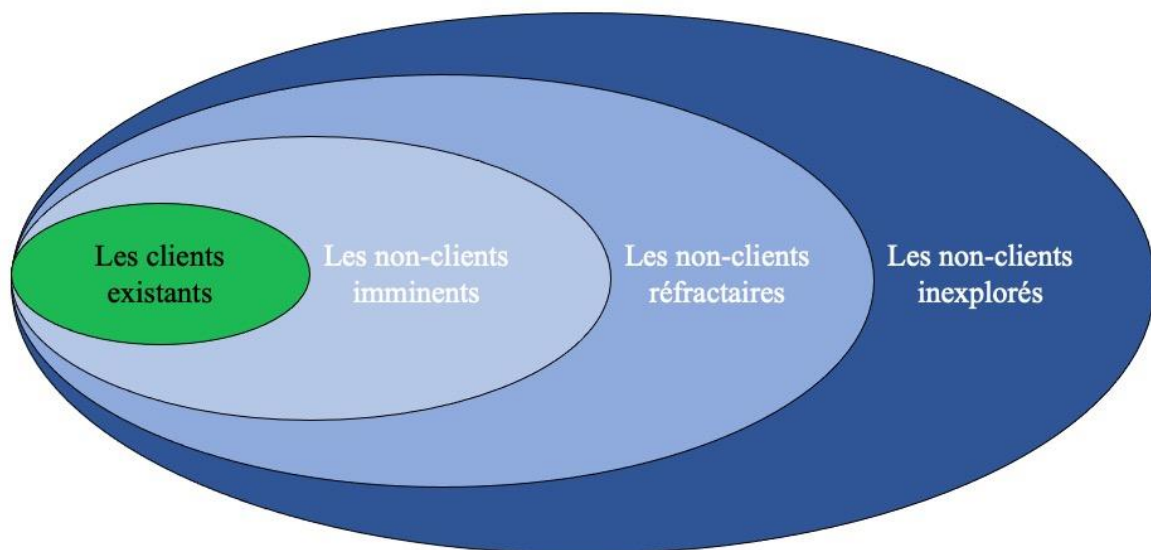


Figure 9. Cercles des non-clients

³⁷ Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2021, 21 décembre). *Blue ocean Tools and Frameworks*. Blue ocean. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

On retrouve d'un côté, les utilisateurs de type grand fan de musique qui représentent la clientèle existante de Spotify. Ils trouvent de la valeur dans les playlists personnalisées qui sont générées par les algorithmes de Discover Weekly. De l'autre, les utilisateurs de type auditeur occasionnel qui représentent les non-clients imminents. Ils trouvent de la valeur dans les playlists pour les différentes situations de la vie quotidienne qui sont proposées par Tunigo. Ils utilisent donc davantage l'offre de Spotify, ce qui renforce son taux de conversion. Concernant les non-clients réfractaires et inexplorés, ils peuvent maintenant reconsidérer ou découvrir l'offre de Spotify qui s'est adaptée au vent macroéconomique de l'intelligence artificielle.

En somme, Spotify dispose de deux grands outils de recommandations distincts en 2015 pour répondre à leurs attentes communes : plutôt que de proposer toujours plus d'outils pour qu'ils fassent des playlists eux-mêmes, Spotify leur fait découvrir une sélection musicale pour qu'ils prennent plaisir à écouter de la musique sans devoir la rechercher au fond d'un océan de chansons dans lequel se noyer.

Ainsi, en plus d'avoir survécu aux vents macroéconomiques, Spotify les a eus en poupe en se créant des Océans Bleus qui ont renforcé sa croissance³⁸.

³⁸ Jenik, C. (2019, 18 octobre). *Spotify totalise 113 millions d'abonnés payants*. Statista. <https://fr.statista.com/infographie/17843/utilisateurs-actifs-mensuels-abonnes-payants-spotify/>

4. À la conquête du hardware. Comment Spotify s'est-il invité chez vous ?

Téléviseurs connectés, écrans, consoles de jeux, appareils domotiques, haut-parleurs, enceintes portables, écouteurs, montres connectées, autoradios, applications intégrées et bien d'autres encore. Si vous possédez au moins l'un de ces objets du quotidien, il y a de grandes chances que Spotify se soit invité chez vous.

À l'heure actuelle, Spotify s'intègre au monde qui nous entoure en trouvant sa place sur plus de 2000 appareils de plus de 200 marques³⁹. Dans ce point, on va analyser la stratégie de Spotify dans sa conquête du hardware (c'est un anglicisme qui désigne le matériel informatique dans son ensemble).

Pour cela, revenons en 2011.

Les systèmes d'enceintes sur lesquels les utilisateurs écoutent leurs bibliothèques musicales numériques ne leur offrent pas une expérience d'écoute optimale. En effet, la plupart d'entre eux ne sont pas de grande qualité et lorsqu'ils disposent d'une connexion sans fil en Bluetooth, celle-ci est souvent lente et peu stable⁴⁰.

Ayant pour but d'offrir la meilleure expérience d'écoute à ses utilisateurs, Spotify repère un fabricant de haut-parleurs qui sort du lot : l'entreprise Sonos. Pour une meilleure expérience d'écoute, les enceintes Sonos se connectent directement à Internet via un réseau Wi-Fi, ce qui améliore considérablement la rapidité et la stabilité de la connexion sans fil.

Spotify fait le choix stratégique de s'associer à Sonos⁴¹ pour intégrer son service directement dans des haut-parleurs connectés. Désormais, les utilisateurs de Sonos peuvent accéder à leurs bibliothèques Spotify via une interface utilisateur unique.

³⁹ La rédaction de Spotify AB. (2022, 2 mai). *Connect at Home*. Explore Spotify. <https://explore.spotify.com/us/pages/connect-at-home>

⁴⁰ Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

⁴¹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

Cependant, cette collaboration reflète assez vite un conflit d'intérêts⁴² : Sonos veut devenir l'unique fabricant d'enceintes connectées dans l'océan de services de musique en streaming, alors que Spotify veut devenir l'unique service de musique en streaming dans l'océan de fabricants d'enceintes connectées.

De plus, Spotify se rend compte qu'il doit contrôler davantage l'expérience de l'utilisateur afin de garder sa capacité d'innover, et doit donc investir pour avoir son propre logiciel.

Sonos est centré sur ses enceintes, ce qui crée des frictions dans l'expérience de l'utilisateur. Spotify crée un protocole de streaming qui se centre sur l'utilisateur, ce qui réduit ces frictions en lui permettant de se déplacer librement sans perte de connexion grâce au réseau Wi-Fi, de commuter rapidement entre n'importe quels appareils et de contrôler facilement sa musique via son smartphone comme une télécommande.

C'est ici que Spotify lance *Spotify Connect*⁴³ début 2013.

Pour atteindre ce modèle centré sur l'utilisateur, Spotify profite du marché fragmenté des nombreux fabricants d'équipements hardware⁴⁴ pour s'instaurer en tant que nouvelle norme. En effet, Spotify a le plus de pouvoir pour mettre en place sa propre stratégie, car il y a moins de services de streaming que de fabricants. Puis, en travaillant progressivement avec de plus en plus de partenaires, les autres fabricants font de plus en plus confiance à Spotify et suivent le mouvement de l'implémentation de Spotify Connect dans leurs appareils.

Cependant, une minorité d'utilisateurs possèdent des équipements connectés à cette époque, et ces derniers coûtent cher⁴⁵.

⁴² Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

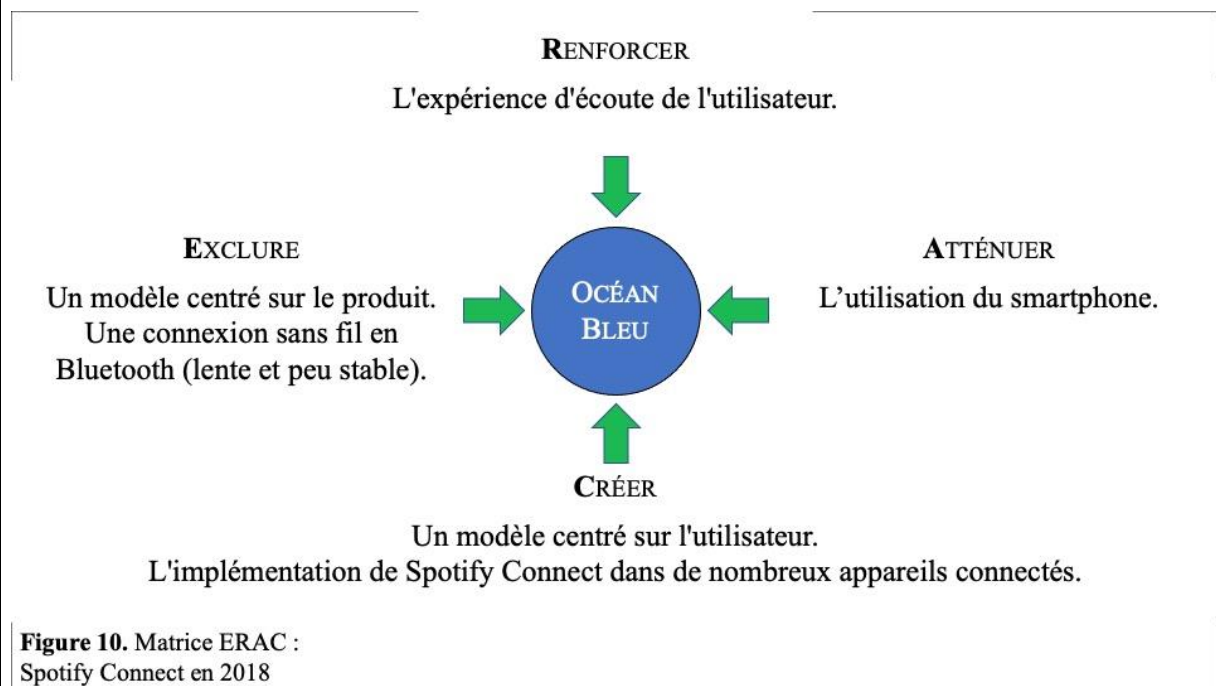
⁴³ La rédaction de Spotify AB. (2020, 18 juin). *Seven Years With Spotify Connect, Your Ultimate Listening Remote*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2020-06-18/seven-years-with-spotify-connect-your-ultimate-listening-remote/>

⁴⁴ Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

⁴⁵ Lunden, I. (2013, 3 septembre). *Spotify Makes Its Biggest Hardware Play Yet With Spotify Connect, Syncing Music At Home And Beyond*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2013/09/02/spotify-makes-its-biggest-hardware-play-yet-with-spotify-connect-syncing-music-at-home-and-beyond/>

Il faut attendre 2018 pour observer la réelle innovation-valeur qu'apporte le développement de Spotify Connect aux utilisateurs, lorsque les haut-parleurs à commande vocale deviennent tendances⁴⁶. Le public confirme son intérêt pour ces types de produits associés à un assistant personnel intelligent intégré, ce qui modifie ses habitudes des consommations. Par conséquent, il y a une demande massive d'enceintes connectées afin de mettre à jour son ancien matériel de sonorisation⁴⁷. À l'émergence de cette tendance, de nombreux fabricants ont déjà implémenté Spotify Connect dans leurs produits⁴⁸, puisque cela fait déjà plusieurs années que Spotify développe ses collaborations.

En utilisant la matrice ERAC, on peut résumer l'Océan Bleu de Spotify en 2018 :



En conséquence de son Océan Bleu, l'innovation Spotify Connect a élargi les frontières de l'activité de Spotify et a conquis un territoire alors vierge de toute offre comparable, celui du hardware connecté pour le streaming audio.

⁴⁶ Michel, P., & Shorjian, E. (2018, 20 septembre). *IFA 2018 : les tendances audio, mobilité, enceintes connectées et multiroom*. NeoMag. <https://www.neomag.fr/article/8381/ifa-2018-les-tendances-audio-mobilite-enceintes-connectees-et-multiroom>

⁴⁷ Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

⁴⁸ Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

5. L'audio comme figure de proue. Pourquoi Spotify mise-t-il sur le marché du podcast ?

Pour améliorer l'expérience des auditeurs, Spotify a innové sur la façon dont ils accèdent à la musique, et a continué de l'améliorer avec des outils pour la découverte musicale ainsi qu'avec Spotify Connect pour écouter les playlists sur n'importe quel appareil compatible. Par conséquent, Spotify a créé des Océans Bleus dont les innovations étaient basées sur l'accès à du contenu uniquement.

Pour rappel, la stratégie Océan Bleu est un processus dynamique : dès lors qu'une entreprise obtient des résultats avec un Océan Bleu, de plus en plus d'imitateurs apparaissent à l'horizon et l'océan finit par tourner au rouge (Kim & Mauborgne, 2015, p. 231). Ce qui veut dire qu'après des années de présence dans l'industrie de la musique, Spotify doit se renouveler pour assurer sa pérennité, encore. Si bien que cette fois-ci, Spotify se penche sur l'idée d'innover dans le contenu lui-même, plutôt qu'en améliorer son accès comme nous l'avons vu précédemment.

Toutefois, Spotify sait que proposer du contenu exclusif dans la musique n'est pas viable. En effet, ses concurrents suivraient avec des chansons et des albums exclusifs, ce qui nuirait au système de playlists, donc à l'expérience de ses utilisateurs et à la valeur perçue de son service.

En revanche, Spotify repère une opportunité d'innovation de contenu en provenance de son marché allemand⁴⁹. En Allemagne, les maisons de disques possèdent des droits pour beaucoup de livres audio⁵⁰. Avec la croissance de Spotify, elles réalisent qu'elles peuvent obtenir plus de revenus en y téléchargeant l'intégralité de leur catalogue. Par conséquent, ces livres audio se retrouvent sur Spotify en tant qu'albums de musique. Par la suite, quelques-uns d'entre eux figurent dans la playlist du classement des musiques les plus populaires⁵¹.

⁴⁹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIIdg>

⁵⁰ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIIdg>

⁵¹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIIdg>

Bien que l'expérience utilisateur pour écouter des livres audio sur Spotify soit très mauvaise, les retrouver dans ce classement montre que les auditeurs aiment ce type de contenu.

Spotify constate que ceux qui écoutent des livres audio augmentent leur engagement en écoutant plus de musique⁵². De plus, Spotify fait un test sur ce qu'ils aiment écouter dans la voiture et constate qu'ils écoutent encore beaucoup la radio. Quel est le point commun entre la radio et le livre audio ? La dernière syllabe, mais surtout le contenu parlé.

Selon Spotify, il existe un contenu parlé qui n'a pas été innové depuis des années : le *podcast*.

Le podcast, c'est quoi ?

Dans le contexte de ce mémoire, le podcasting est une technologie de diffusion à la demande de fichiers audio qui peuvent être écoutés sur des plateformes numériques et téléchargés sur du matériel compatible, souvent en souscrivant un abonnement. On parle de podcast quand ces fichiers se composent d'une série d'épisodes audio abordant un thème ou un sujet particulier. Nous explorerons plus en profondeur le monde du podcast dans le point suivant.

À partir de 2018, le nombre d'auditeurs de podcasts⁵³ augmente significativement dans le monde entier⁵⁴. Début 2019, Spotify repousse les frontières de sa stratégie en passant du contenu musical au contenu audio⁵⁵ pour innover dans le marché du podcast.

Autrement dit, l'audio devient la figure de proue de Spotify.

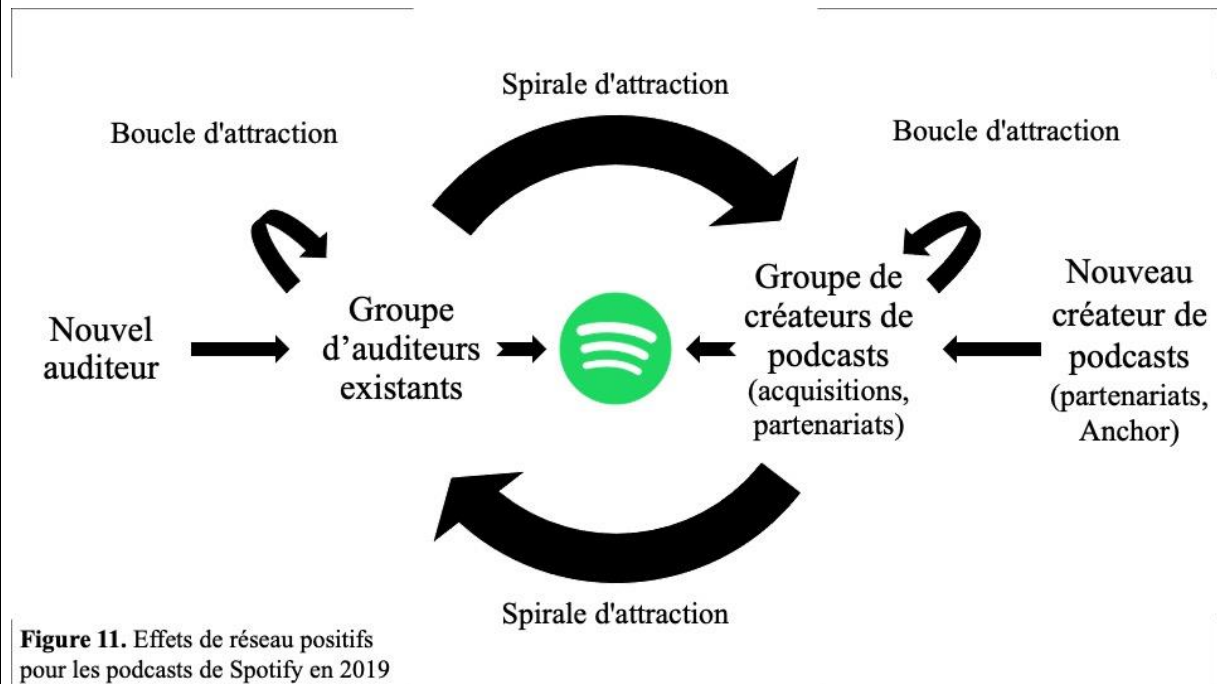
⁵² Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁵³ Thibault Giry, T. (2021, 26 mai). *The US podcasting market: The new frontier*. Dataxis. <https://dataxis.com/researches-highlights/362229/the-us-podcasting-market-the-new-frontier/>

⁵⁴ La rédaction de Spotify AB. (2019, 17 janvier). *Les podcasts : le juste équilibre de l'attention*. Spotify Advertising. <https://ads.spotify.com/fr-FR/news-et-insights/les-podcasts-le-juste-equilibre-de-l-attention/>

⁵⁵ La rédaction de Spotify AB. (2019, 6 février). *Audio-First*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-02-06/audio-first/>

Cependant, le marché du podcast est un Océan Rouge qui est dominé par Apple, le plus grand concurrent de Spotify dans le domaine de la musique⁵⁶. En effet, Apple détient la majorité du marché du podcast⁵⁷. Ce qui veut dire que pour attirer les créateurs de podcasts et négocier des contrats de licence exclusive, Spotify doit avoir un public assez large pour créer des spirales d'attraction qui augmentent l'attractivité de sa plateforme.



Par conséquent, Spotify doit tirer parti de sa base d'utilisateurs existante pour générer une demande significative. Il lui faut donc développer une application capable d'apporter une bonne expérience utilisateur pour la lecture des podcasts.

Toutefois, il existe déjà des applications autonomes de qualité pour les podcasts et celles-ci ont très peu de succès⁵⁸. L'application autonome Apple Podcasts reste loin devant en termes de popularité chez les auditeurs⁵⁹, peu importe la qualité de la compétition.

⁵⁶ Richter, F. (2017, 14 décembre). *The Music Streaming Landscape*. Statista. <https://www.statista.com/chart/5152/music-streaming-subscribers/>

⁵⁷ La rédaction d'Anchor. (2018, 1 novembre). *How People Listen to Podcasts*. Medium. <https://medium.com/anchor/how-people-listen-to-podcasts-ba0c57a5f952>

⁵⁸ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁵⁹ Richter, F. (2017, 14 décembre). *The Music Streaming Landscape*. Statista. <https://www.statista.com/chart/5152/music-streaming-subscribers/>

Afin de se construire une audience pour les podcasts, la stratégie Océan Bleu de Spotify est d'apporter les podcasts aux utilisateurs, et pas les utilisateurs aux podcasts. Ce qui veut dire qu'au lieu de créer une application dédiée aux podcasts comme la concurrence, Spotify décide d'innover sur ce marché en créant de nouvelles fonctionnalités adaptées aux podcasts à son application musicale existante. De plus, cela permet d'augmenter l'engagement de l'utilisateur pour l'ensemble de son offre comme le confirment ses données allemandes, c'est-à-dire qu'une croissance de consommation dans ce nouveau contenu augmente à la fois le temps d'écoute des podcasts et de la musique⁶⁰.

Dans l'Océan Rouge du podcast, les plateformes n'hébergent pas leur propre contenu. Leurs catalogues de podcasts sont répartis sur différents serveurs d'Internet et elles se chargent de les télécharger pour les rendre accessibles sur leur application⁶¹. Spotify décide de les héberger lui-même pour les diffuser plus rapidement, ce qui lui permet également d'obtenir davantage de données à analyser. De plus, Spotify crée des outils de monétisation singuliers tout en offrant une meilleure expérience utilisateur⁶², ce qui convainc davantage les créateurs de collaborer avec Spotify pour la diffusion de leurs podcasts.

En 2019, Spotify fait l'acquisition stratégique⁶³ de Gimlet, c'est une société spécialisée dans la production de podcasts narratifs. Ensuite, Spotify rachète l'application Anchor qui permet à tout individu ou toute entreprise de créer, distribuer et monétiser son podcast⁶⁴, gratuitement⁶⁵.

⁶⁰ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁶¹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁶² Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁶³ La rédaction de Spotify AB. (2019, 2 juin). *Spotify Announces Strategic Acquisitions to Accelerate Growth in Podcasting*. Spotify Investors. <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Announces-Strategic-Acquisitions-to-Accelerate-Growth-in-Podcasting/default.aspx>

⁶⁴ Sweney, M. (2019, 6 février). *Spotify buys podcast firms Gimlet and Anchor*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2019/feb/06/spotify-buys-podcast-firms-gimlet-and-anchor-streaming-profits-music>

⁶⁵ La rédaction d'Anchor. (2020, 28 mai). *Pourquoi la création de podcasts est-elle gratuite avec Anchor ?*. Anchor. <https://fr.blog.anchor.fm/updates/why-podcasting-is-free-with-anchor>

Plus tard, Spotify intègre le réseau de podcasts The Ringer qui est spécialisé dans le sport et la culture populaire. De plus, Spotify crée des partenariats exclusifs avec des célébrités⁶⁶ et signe un accord de licence exclusif avec The Joe Rogan Experience⁶⁷, l'un des podcasts les plus populaires au monde.

Comme pour ses fonctionnalités de recommandation musicale, Spotify développe une personnalisation des recommandations pour les podcasts avec le lancement de la playlist quotidienne Your Daily Podcasts⁶⁸. Et comme pour son modèle d'affaires de la musique, Spotify propose gratuitement⁶⁹ sur sa plateforme le contenu de ses podcasts avec de la publicité générant suffisamment de revenus pour rémunérer les créateurs de contenu.

Par conséquent, Spotify applique sa stratégie Freemium aux podcasts pour attirer les auditeurs et renforcer son taux de conversion à la version Premium. On rappelle qu'au plus les utilisateurs s'investissent et passent du temps dans l'application avec la version gratuite, au plus ils sont susceptibles de se convertir en utilisateurs payants. Avec la combinaison d'une stratégie similaire sur une même plateforme pour la musique et les podcasts, Spotify augmente l'engagement de ses utilisateurs existants tout en s'attaquant aux non-clients avec son contenu de podcasts exclusifs pour débloquer une nouvelle masse de clients. En d'autres termes, Spotify renforce la valeur perçue de son offre pour différents publics, ce qui renforce la pérennité de sa plateforme.

En somme, Spotify a évité la compétition sanglante dans l'Océan Rouge du podcast en se construisant un Océan Bleu qui lui permet de générer des effets de réseau significatifs pour devenir un acteur majeur dans le marché du podcast et se pérenniser. Si bien qu'en 2020, Spotify est la plateforme la plus populaire aux États-Unis pour écouter des podcasts⁷⁰.

⁶⁶ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁶⁷ Steele, A. (2020, 19 mai). *Spotify Strikes Podcast Deal With Joe Rogan Worth More Than \$100 Million*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/spotify-strikes-exclusive-podcast-deal-with-joe-rogan-11589913814>

⁶⁸ La rédaction de Spotify AB. (2019, 19 novembre). *Your Daily Podcasts Playlist Makes Finding Your Next Favorite Show Easier Than Ever*. For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-11-19/your-daily-podcasts-playlist-makes-finding-your-next-favorite-show-easier-than-ever/>

⁶⁹ Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIg>

⁷⁰ Götting, M.C. (2022, 8 février). *Apps used to listen to podcasts in the U.S. 2019-2020*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/943537/podcast-listening-apps-us/>

6. Plongée dans le monde du podcast. Quels sont les risques et opportunités du format ?

En 2005, le mot de l'année choisi par le New Oxford American Dictionary est : Podcast⁷¹. À cette époque, Apple facilite l'accès des podcasts aux auditeurs en les intégrant à iTunes et les fait gagner en popularité avec son phénomène iPod⁷². En 2012, Apple lance une application dédiée aux podcasts pour les utilisateurs de l'iPhone. Pour rappel, cette année marque le passage du monde avec une installation de bureau fixe au monde mobile. Dès lors, cette amélioration de l'accès aux podcasts sur mobile contribue à accroître leur popularité⁷³. Par la suite, certains podcasts deviennent viraux⁷⁴, tels que Serial, The Tim Ferriss Show ou encore The Joe Rogan Experience, ce qui veut dire que les spirales d'attraction prennent de l'ampleur dans le marché du podcast. Par conséquent, celles-ci attirent davantage d'auditeurs. Ainsi, de plus en plus de créateurs de podcasts font également leur apparition, ce qui augmente toujours plus le nombre d'utilisateurs consommant des podcasts.

C'est dans ce contexte de marché du podcast que Spotify fait son entrée stratégique. Dans le point précédent, nous avons vu comment Spotify est devenu un acteur majeur dans le marché du podcast pour se pérenniser. Cependant, on rappelle que la stratégie Océan Bleu est un processus dynamique. Ce qui veut dire que plus le temps passe, plus de nouveaux concurrents peuvent faire leur apparition sur le marché du podcast. On peut donc se poser la question de l'attractivité de ce marché ainsi que la durabilité des principales innovations de Spotify dans l'Océan Rouge du podcast. Par conséquent, ce point fait l'analyse des risques et opportunités que représentent les podcasts pour Spotify. En termes stratégiques, ce point fait un diagnostic des dimensions internes et externes à Spotify dans le marché du podcast en soulignant ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces liées à son environnement⁷⁵.

⁷¹ Gupta, A. (2021, 14 décembre). *How Spotify Stole Podcasts from Apple*. Product Growth. <https://www.aakashg.com/2021/12/14/spotify-podcasts-apple/>

⁷² Gupta, A. (2021, 14 décembre). *How Spotify Stole Podcasts from Apple*. Product Growth. <https://www.aakashg.com/2021/12/14/spotify-podcasts-apple/>

⁷³ Simon, J.P. (2021, 2 février). *En 11 dates clés : une brève histoire du podcast*. INA. <https://larevuedesmedias.ina.fr/en-11-dates-cles-une-breve-histoire-du-podcast>

⁷⁴ Simon, J.P. (2021, 2 février). *En 11 dates clés : une brève histoire du podcast*. INA. <https://larevuedesmedias.ina.fr/en-11-dates-cles-une-breve-histoire-du-podcast>

⁷⁵ Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie : Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre* (pp. 27-28). Clamecy, France : Dunod.

Pour réaliser le diagnostic stratégique externe, j'utilise *le modèle PEST*⁷⁶ et *le modèle des cinq forces de Porter*⁷⁷.

Le modèle PEST permet de faire l'audit du macro-environnement. Ci-dessous, je souligne les éléments principaux qui influencent l'ensemble des acteurs du marché du podcast.

▪ Les facteurs Politiques :

- Le degré de liberté de la presse et de liberté d'expression en général.
Par exemple en 2022, Spotify a suspendu son service en Russie en raison d'une nouvelle loi russe qui réduit l'accès à l'information, et donc la liberté d'expression⁷⁸.
- La mise en place d'une nouvelle politique fiscale.
Par exemple, le projet de loi «Lex Netflix»⁷⁹ en Suisse veut contraindre les plateformes de streaming audiovisuel à investir dans la création locale de films et de séries, ou à payer une taxe qui soutiendra le cinéma suisse. Après le cinéma, la question d'un soutien à la musique suisse peut se poser avec une loi «Lex Spotify».
- Le degré de régulation du droit de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur.
Par exemple, on a vu dans le Chapitre 3 qu'une législation américaine autorise la diffusion gratuite de musique selon certaines règles et conditions, ce qui a permis à Spotify de lancer une version mobile gratuite de son service.

⁷⁶ Vas, A. (2017). Les fondements de la stratégie : *Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre* (pp. 37-39). Clamecy, France : Dunod.

⁷⁷ Vas, A. (2017). Les fondements de la stratégie : *Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre* (pp. 46-51). Clamecy, France : Dunod.

⁷⁸ Hatmaker, T. (2022, 25 mars). *Spotify will suspend its services in Russia in light of free speech crackdown*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2022/03/25/spotify-will-suspend-its-services-in-russia-in-light-of-free-speech-crackdown/>

⁷⁹ La rédaction de Le Monde avec AFP. (2022, 15 mai). *Par référendums, les électeurs Suisses plébiscitent Frontex et soutiennent la réglementation Lex Netflix sur l'audiovisuel*. Le Monde. https://www.lemonde.fr/international/article/2022/05/15/frontex-netflix-dons-d-organe-les-electeurs-suissees-appelles-a-trancher-plusieurs-questions-par-referendums_6126224_3210.html

- Le niveau de réglementation sur la concurrence.
Par exemple, une entreprise peut être condamnée en France pour des pratiques commerciales jugées anticoncurrentielles.
- Le niveau de réglementation sur l'utilisation des données de l'utilisateur.
Par exemple, le Règlement Général sur la Protection des Données établit la manière dont les entreprises doivent traiter les données des utilisateurs.

▪ Les facteurs Économiques :

- Une crise monétaire.
Par exemple, les utilisateurs peuvent décider d'annuler leur abonnement Premium suite à une dépréciation de leur monnaie nationale qui entraîne une hausse de l'inflation.
- Le taux d'inflation.
Par exemple, les utilisateurs peuvent décider d'annuler leur abonnement Premium suite à une hausse de l'inflation qui réduit leur pouvoir d'achat.
- Le taux de chômage.
Par exemple, un taux de chômage élevé peut limiter davantage la demande de l'abonnement Premium dans un pays où la population ne bénéficie d'aucune protection en matière d'assurance chômage.

▪ Les facteurs Socio-culturels :

- Les habitudes de consommation.
Par exemple, on a vu dans le Chapitre 4 que les produits intégrant un assistant personnel intelligent deviennent tendance à partir de 2018. Un autre exemple, la consommation allemande de podcasts en 2021⁸⁰ est de 59% chez les auditeurs âgés de 25 à 34 ans et de 30% chez les plus de 55 ans.

⁸⁰ Götting, M.C. (2022, 18 février). *Share of people who sometimes listen to podcasts in Germany in 2021, by age*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1291753/podcast-consumption-by-age-germany/>

- Le niveau du bien-être social et de conscience de la santé.

Par exemple, la popularité des podcasts sur la santé et le bien-être en janvier 2021 est de 38% en Équateur⁸¹ et de 18% en Bolivie⁸².

- Les facteurs Technologiques :

- Le degré d'investissements publics dans la technologie et son infrastructure.

Par exemple, on a vu dans le Chapitre 1 que le gouvernement suédois a assuré une connexion Internet rapide dans tout le pays au début des années 2000.

- Le progrès technologique.

Par exemple, on a vu dans le Chapitre 1 que les navigateurs web n'étaient pas encore assez matures pour offrir une expérience utilisateur meilleure que le piratage.

- L'obsolescence de la technologie.

Par exemple, le célèbre format MP3 est devenu obsolète⁸³ en 2017 et est remplacé par un format audio de meilleure qualité, l'AAC.

- Le degré d'accessibilité à la technologie.

Par exemple, on a vu dans le Chapitre 5 que l'application Anchor permet à tout individu de créer, distribuer et monétiser son podcast, gratuitement.

⁸¹ Navarro, J. G. (2022, 22 février). *Leading podcast genres in Ecuador as of January 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1291449/podcast-genres-ecuador/>

⁸² Navarro, J. G. (2022, 22 février). *Leading podcast genres in Bolivia as of January 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1291452/podcast-genres-bolivia/>

⁸³ Laurent, A. (2017, 15 mai). *Le format "mp3" devient officiellement obsolète*. La RTBF. <https://www.rtb.be/article/le-format-mp3-devient-officiellement-obsolete-9606302>

Le modèle des 5 forces de Porter permet de faire l'audit du micro-environnement. Ci-dessous, je souligne les éléments principaux qui déterminent l'attractivité du marché du podcast.

- L'intensité concurrentielle est élevée :
 - Le taux de croissance du marché du podcast est élevé.
 - Le nombre de concurrents pour la diffusion de podcast est élevé.
 - Les catalogues constitués de podcasts non exclusifs sont également disponibles chez la concurrence. La différenciation des podcasts disponibles sur les plateformes est principalement liée aux contrats de licence exclusive. Toutefois, ils sont peu nombreux.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible :
 - Le nombre de créateurs de contenu non exclusif est élevé, ils ne sont donc pas concentrés. Avec un outil tel que l'application Anchor, tout individu peut créer, distribuer et monétiser son podcast, gratuitement et sans capital de départ s'il dispose déjà d'un smartphone. De plus, rejeter ou quitter une plateforme réduit les opportunités de visibilité de leur contenu, et donc de revenus.
 - Bien que les créateurs de podcasts populaires soient concentrés, le nombre de contrats exclusifs est peu élevé et ils doivent toujours respecter les règles établies par les plateformes pour pouvoir y diffuser leur podcast. Par exemple, on peut mentionner la suppression de plusieurs dizaines de podcasts de l'animateur populaire et exclusif de Spotify, Joe Rogan, suite à des propos qui ne respectent pas les règles de diffusion établies par Spotify.

- Le pouvoir de négociation des clients est élevé :
 - La concentration des auditeurs est élevée. Le nombre d'utilisateurs actifs représente une part importante pour la rentabilité des acquisitions stratégiques et des contrats exclusifs de la plateforme.
 - Le coût de transfert est faible, car ils peuvent transférer gratuitement et facilement leurs playlists d'une plateforme à une autre avec des outils en ligne tels que Soundiiz ou encore Tune My Music. Ils peuvent également trouver les mêmes podcasts non exclusifs sur différentes plateformes.
 - Ils ont le choix entre de nombreux services qui diffusent des podcasts, ce qui met les plateformes en concurrence. De plus, ils peuvent avoir accès gratuitement à du contenu illégal.

- La menace des nouveaux entrants potentiels est élevée :
 - Les barrières à l'entrée sont faibles. Avec la technologie actuelle, les nouveaux entrants peuvent facilement accéder au marché du podcast sans coûts supérieurs aux plateformes déjà présentes.

- La menace des produits de substitution est élevée :
 - Les catégories de podcasts sont nombreuses : histoires, affaires criminelles, actualités, politique, humour, sports, loisirs, société, éducation, mode de vie, santé, entreprises, technologie, musique, arts ou encore culture. Que ce soit pour répondre aux besoins de divertissement ou d'information, il existe de nombreux produits de substitution qui possèdent des caractéristiques similaires aux podcasts tels que le streaming audiovisuel, la télévision, la radio et la webradio, ou encore les réseaux sociaux. De plus, l'utilisateur peut passer d'un produit à un autre facilement.

Pour réaliser le diagnostic stratégique interne de Spotify, j'utilise *le modèle VRIO*⁸⁴. Je souligne les principales forces et faiblesses de Spotify dans le marché du podcast ci-dessous.

Ressource ou compétence de Spotify	Valorisable	Rare	Inimitable	Exploitable par l'organisation	Implication concurrentielle	Implication économique
Qualité du format audio	Oui	Non	-	-	Parité	Normal
Vitesse de lecture	Oui	Non	-	-	Parité	Normal
Contrats de licence non exclusive	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale
Contrats de licence exclusive	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage durable	Au-dessus de la normale
Modèle d'affaires Freemium	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale
Facilité de l'écoute mobile	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale
Algorithmes de recommandation	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage durable	Au-dessus de la normale
Intégration dans le hardware connecté	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale
Acquisitions stratégiques (Anchor,...)	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale
Plateforme pour l'audio	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale

⁸⁴ Durand, R., Dussauge, P., Garrette, B., Lehmann-Ortega, L., & Leroy, F. (2019). *Strategor : Toute la stratégie de la start-up à la multinationale (8e éd.)* (pp. 93-98). Malakoff, France : Dunod.

Ces diagnostics stratégiques interne et externe peuvent être résumés dans *la matrice SWOT*⁸⁵.

La figure suivante synthétise cette analyse avec les principaux risques et opportunités que Spotify peut prendre en compte pour ses futures décisions stratégiques dans l'Océan Rouge du podcast.

	Atouts	Handicaps
Origine interne (organisation)	FORCES : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrats de licence exclusive ▪ Algorithmes de recommandation 	FAIBLESSES : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité du format audio ▪ Beaucoup d'avantages concurrentiels temporaires
Origine externe (marché)	OPPORTUNITÉS : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible pouvoir de négociation des créateurs de contenu ▪ Potentiel élevé de croissance du marché 	MENACES : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs économiques liés aux actualités ▪ Potentiel élevé de nouveaux entrants sur le marché

Figure 12. Matrice SWOT de Spotify dans l'Océan Rouge du podcast en 2022

Toutefois, Spotify peut éviter la bataille concurrentielle dans le marché du podcast en développant, une fois de plus, une stratégie source d'innovation-valeur qui met le cap sur un Océan Bleu.

⁸⁵ Vas, A. (2017). Les fondements de la stratégie : *Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre* (p. 27). Clamecy, France : Dunod.

CONCLUSION

Ce mémoire est une recherche sur l'analyse de la stratégie Spotify depuis sa fondation en 2006. En tant que plateforme digitale, on a vu l'importance des effets de réseau positifs pour augmenter l'attractivité de son offre, aussi bien du côté des auditeurs que du côté des maisons de disques et des créateurs de contenu. Ensuite, on a déterminé un cadre d'analyse pour mettre en lumière les grandes décisions stratégiques innovantes de Spotify qui ont pérennisé sa position de leader dans le marché du streaming audio à la demande. Cette analyse est axée autour de l'innovation-valeur en mobilisant le concept de la stratégie Océan Bleu exposée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne.

C'est ainsi qu'on a voyagé dans des espaces stratégiques vierges de concurrence qui ont significativement augmenté la valeur perçue des services de Spotify pour attirer toujours plus de nouveaux utilisateurs sur sa plateforme. Ce voyage dans les océans stratégiques de Spotify a été organisé autour de la question de recherche suivante : Comment Spotify a-t-il navigué sur les océans stratégiques pour garder le cap vers leur succès dans le marché de l'audio ?

Pour répondre à cette question, notre journal de bord consigne chronologiquement l'analyse de la stratégie de Spotify au regard de l'Océan Bleu en six chapitres :

- Chapitre 1 : À l'abordage de la musique piratée. Comment l'expérience utilisateur de Spotify s'est-elle démarquée ?

Dans l'analyse de ce point, on a déterminé pourquoi l'application de bureau Spotify offre une meilleure expérience utilisateur que le piratage.

En 1999, le tsunami Napster met à genoux l'industrie du disque en permettant aux utilisateurs d'échanger gratuitement de la musique au format audio numérique. En Suède plus qu'ailleurs, la technologie et la culture conduisent à une violation massive du droit d'auteur. Les revenus des maisons de disques suédoises sont lourdement touchés, mais n'ont pas coulé avec l'arrivée de Spotify et son modèle d'affaires en mesure de combattre le piratage. Par conséquent, les maisons de disques suédoises signent leurs premiers contrats avec Spotify.

Ces licences sont basées sur l'accès à un catalogue musical en excluant la possession de la musique par l'utilisateur, ce qui implique un changement de consommation. Grâce à ses innovations de protocoles et son modèle d'affaires financé par la publicité, Spotify s'est créé un Océan Bleu dans le secteur musical et lance une application de bureau qui obtient un succès immédiat en 2008. Son service de streaming musical est plus facile, plus rapide et, dans l'ensemble, offre une bien meilleure expérience utilisateur que le piratage.

- Chapitre 2 : Exploration du monde des smartphones. Comment extraire de la valeur avec une application mobile Spotify ?

Dans l'analyse de ce point, on a observé comment Spotify a tiré parti de l'avènement du smartphone pour convaincre ses utilisateurs de payer à nouveau pour écouter de la musique.

En 2008, les smartphones gagnent en popularité, ce qui signifie que Spotify peut proposer son logiciel sur les appareils mobiles en négociant des licences avec les maisons de disques. En 2009, Spotify tire parti de l'avènement du smartphone en innovant son modèle d'affaires dans le marché de la musique. En effet, Spotify construit une stratégie Freemium autour de la mobilité sur base de l'utilisation fixe de son application de bureau gratuite. Sa stratégie de conversion est supportée par la facilité de la synchronisation automatique des playlists de l'utilisateur entre son ordinateur et son smartphone. Cette conversion vers la version Premium se produit après quelques semaines, puis progressivement de plus en plus. Les effets réseau se renforcent et contribuent davantage à augmenter leur consentement de s'abonner. En quelques mois, Spotify passe d'une entreprise qui augmente rapidement son nombre d'utilisateurs, à une entreprise qui augmente également rapidement ses revenus.

- Chapitre 3 : Menace d'extinction à l'horizon. Pourquoi Spotify a-t-il survécu aux vents macroéconomiques du marché digital ?

Dans l'analyse de ce point, on a observé comment Spotify a tiré parti de deux vents macroéconomiques qui menaçaient sa pérennité.

Le premier vent macroéconomique est le remplacement de l'utilisation des ordinateurs de bureau par l'utilisation des smartphones en 2013. La stratégie Freemium de Spotify est basée sur l'utilisation des ordinateurs de bureau et l'entreprise perd donc de nombreux utilisateurs. Réalisant l'urgence, les maisons de disques acceptent de négocier des licences de style radio (lecture des musiques en aléatoire) avec Spotify pour une stratégie Freemium basée sur l'utilisation prioritaire des smartphones. L'innovation-valeur de sa nouvelle version mobile permet à Spotify de passer d'une perte de vitesse dans la croissance de son nombre d'utilisateurs actifs à une croissance exponentielle.

Le deuxième vent macroéconomique le passage des services axés sur la curation de contenu aux services axés sur la recommandation en 2011. Spotify décide d'acquérir deux entreprises spécialisées dans la recommandation de contenu musical (The Echo Nest en 2014 et Tunigo en 2013) pour innover dans les outils de recommandations avec des algorithmes précis qui apportent de la valeur ajoutée à ses utilisateurs tout en débloquant une masse de clients qui va au-delà de sa clientèle existante. Par conséquent, Spotify innove pour passer d'un modèle qui repose principalement sur l'organisation de son vaste catalogue de musique en playlists par les utilisateurs, à un modèle de recommandation de contenu audio qui utilise des algorithmes de l'apprentissage automatique afin de proposer une expérience personnalisée aux utilisateurs tout en effectuant le travail pour eux. En somme, Spotify se crée plusieurs outils de recommandations distincts qui attirent aussi bien les grands fans de musique que les auditeurs occasionnels, ce qui renforce la croissance de son nombre d'utilisateurs.

- Chapitre 4 : À la conquête du hardware. Comment Spotify s'est-il invité chez vous ?

Dans l'analyse de ce point, on a découvert pourquoi Spotify avait une longueur d'avance lorsque le succès du hardware connecté a explosé.

Dès 2011, Spotify fait le choix stratégique de s'associer à Sonos pour intégrer son service directement dans des haut-parleurs connectés. En 2013, Spotify crée Spotify Connect avec un protocole de streaming qui est centré sur l'utilisateur et profite du marché fragmenté des nombreux fabricants d'équipements hardware pour s'instaurer en tant que nouvelle norme.

C'est en 2018 que le développement de Spotify Connect devient une innovation-valeur pour les utilisateurs, lorsque les produits associés à un assistant personnel intelligent intégré deviennent tendances. En effet, de nombreux fabricants ont déjà implémenté Spotify Connect dans leurs produits pour renforcer l'expérience d'écoute des utilisateurs. Avec son Océan Bleu, Spotify a élargi les frontières de son activité et a conquis un territoire alors vierge de toute offre comparable, celui du hardware connecté pour le streaming audio.

- Chapitre 5 : L'audio comme figure de proue. Pourquoi Spotify mise-t-il sur le marché du podcast ?

Dans l'analyse de ce point, on a vu comment Spotify est devenu un acteur majeur dans le marché du podcast, bien qu'il y soit réellement rentré après la concurrence.

Dans le marché du streaming musical, Spotify a créé des Océans Bleus dont les innovations étaient basées sur l'accès à du contenu uniquement. Toutefois, la stratégie Océan Bleu est un processus dynamique : dès lors qu'une entreprise obtient des résultats avec un Océan Bleu, de plus en plus d'imitateurs apparaissent à l'horizon et l'océan finit par tourner au rouge (Kim & Mauborgne, 2015, p. 231). Après des années de présence dans l'industrie de la musique, Spotify se penche sur l'idée d'innover dans le contenu lui-même, plutôt qu'en améliorer son accès. Spotify décide de repousser les frontières de sa stratégie en passant du contenu musical au contenu audio pour innover dans le marché du podcast. Cependant, celui-ci est un Océan Rouge qui est dominé par Apple. Afin de se construire une audience, la stratégie Océan Bleu de Spotify est de créer de fonctionnalités adaptées aux podcasts à son application musicale existante pour apporter les podcasts aux utilisateurs, et pas les utilisateurs aux podcasts. En tirant parti de sa base d'utilisateurs existante pour générer une demande significative, Spotify facilite le développement des spirales d'attraction qui augmentent l'attractivité de sa plateforme, aussi bien pour les auditeurs que les créateurs de podcasts.

Dès 2019, Spotify fait l'acquisition stratégique de sociétés spécialisées dans les podcasts (Gimlet, Anchor...) et crée des accords de licence exclusive avec des célébrités. Spotify s'inspire de son modèle musical pour les podcasts en développant une personnalisation des recommandations et en appliquant sa stratégie Freemium pour attirer les auditeurs.

Au plus ils s'investissent et passent du temps dans l'application avec la version gratuite, au plus ils sont susceptibles de se convertir en utilisateurs payants. De plus, Spotify observe qu'une croissance de consommation dans ce nouveau contenu augmente à la fois le temps d'écoute des podcasts et de la musique. En somme, Spotify a évité la compétition sanglante dans l'Océan Rouge du podcast en se construisant un Océan Bleu qui lui permet de générer des effets de réseau significatifs pour devenir un acteur majeur dans le marché du podcast et se pérenniser.

- Chapitre 6 : Plongée dans le monde du podcast. Quels sont les risques et opportunités du format ?

On a embarqué pour un dernier voyage dans le monde du podcast dans le but d'y observer les risques et opportunités pour Spotify.

Puisque la stratégie Océan Bleu est un processus dynamique, on peut se poser la question de la durabilité des principales innovations de Spotify dans l'Océan Rouge du podcast ainsi que l'attractivité de ce marché pour la concurrence.

Par conséquent, nos diagnostics stratégiques interne et externe soulignent les principaux risques et opportunités que Spotify peut prendre en compte pour ses futures décisions stratégiques dans l'Océan Rouge du podcast :

Spotify a pour force ses contrats de licence exclusive ainsi que ses algorithmes de recommandation, et pour faiblesse la qualité de son format audio ainsi que l'utilisation de beaucoup d'avantages concurrentiels temporaires.

Spotify a l'opportunité de profiter du potentiel élevé de croissance du marché du podcast ainsi que du faible pouvoir de négociation des créateurs de contenu, et est menacé par un potentiel élevé de nouveaux entrants sur le marché du podcast ainsi que par les facteurs économiques liés aux actualités (le COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie).

Avec l'audio comme figure de proue, Spotify est le leader mondial aussi bien sur le marché de la musique que du podcast. Toutefois, la documentation utilisée dans ce mémoire prend souvent les États-Unis comme marché de référence. Il serait intéressant d'analyser si cette position de leader est la norme dans tous les pays du marché de Spotify. De plus, il serait intéressant d'analyser les catégories de podcasts les plus populaires par pays pour identifier les opportunités de développement d'une stratégie spécifique à un contenu populaire ainsi que de réaliser une segmentation plus fine de l'audience destinée à valoriser davantage la stratégie Freemium auprès des marketeurs. Enfin, il serait intéressant d'analyser la position et la stratégie de Spotify dans le marché des livres audio.

BIBLIOGRAPHIE

- Angwin, D., Fréry, F., Johnson, G., Regnér, P., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Stratégique (12e éd.)*. Montreuil, France : Pearson.
- Armstrong, M. (2021, 23 avril). *Is Joe Rogan's Spotify Exclusivity Damaging His Relevance?*. Statista. <https://www.statista.com/chart/24706/joe-rogan-google-search-interest/>
- Arthur, C. (2009, 8 octobre). *How much does Spotify cost to run? We analyse the numbers*. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/technology/blog/2009/oct/08/spotify-internet>
- Baron, P. (2021, 27 octobre). *Interview Spotify : le podcast comme élément de différenciation*. L'ADN Data. <https://data.ladn.eu/blog/interviews/interview-spotify-podcast-alison-chamussy/>
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2021). *The Economics of Platforms: Concepts and Strategy*. Cambridge, Royaume-Uni ; New York : Cambridge University Press.
- Bodson, B. (2021). *Analyse longitudinale de la stratégie d'une plateforme digitale : le cas Spotify* [Mémoire de master, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain]. DIAL.mem : UCLouvain Electronic Master theses.
<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A30206>
- Bonaventure, L. (2020, 24 mai). *Spotify se positionne déjà en n°1 du podcast et crispe une partie du milieu*. La Dépêche. <https://www.ladepeche.fr/2020/05/24/spotify-se-positionne-deja-en-n01-du-podcast-et-crispe-une-partie-du-milieu,8901131.php>
- Bunz, M. (2009, 7 septembre). *Spotify launches a mobile version*. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/media/pda/2009/sep/07/spotify-mobile-appstore>
- Carlsson, S., & Leijonhufvud, J. (2020). *Spotify : Hoe een kleine start-up een miljardenindustrie voor altijd veranderde*. Utrecht, Pays-Bas ; Anvers, Belgique : Kosmos Uitgevers.

- Carlsson, S., & Leijonhufvud, J. (2021). *The Spotify Play: How CEO and Founder Daniel Ek Beat Apple, Google, and Amazon in the Race for Audio Dominance*. New York, États-Unis : Diversion Books.
- Chablani, J. (2021, 4 janvier). *How can Spotify keep growing in 2021 and beyond?*. Medium. <https://jitenchablani.medium.com/how-can-spotify-keep-growing-in-2021-and-beyond-f0759d8e5bd4>
- Cimino, V. (2021, 4 mars). *Podcast : Spotify devant Apple en nombre d'auditeurs*. Siècle Digital. <https://siecledigital.fr/2021/03/04/spotify-apple-podcasts/>
- d'Aspremont Lynden, T. (2021, 7 mai). *Explosion du Contenu Audio en 2021 : Notre Étude Complète*. Sortlist. <https://www.sortlist.fr/blog/etude-contenu-audio-2021/>
- De Roo, M. (2022, 3 février). *Slappere jaarstart haalt Spotify onderuit*. De Tijd. <https://www.tijd.be/ondernemen/diensten/slappere-jaarstart-haalt-spotify-onderuit/10364042.html>
- Delrue, M. (2020, 8 août). *Spotify, TikTok et Instagram: nouveaux terrains de jeu pour les politiques*. L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/spotify-ti...et-instagram-nouveaux-terrains-de-jeu-pour-les-politiques/10243940>
- Desjardins, A. (2021, 14 mars). *Le marché des podcasts en 2021*. Le digital pour tous. <https://ledigitalpourtous.fr/2021/03/14/le-marche-des-podcasts-en-2021/>
- Dredge, S. (2013, 6 décembre). *Spotify to take on iTunes Radio with free tier for its music apps*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2013/dec/06/spotify-mobile-apps-free-radio>
- Dredge, S. (2014, 21 mai). *Spotify says its lead is widening as paying subscribers reach 10m*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2014/may/21/spotify-10m-subscribers-streaming-music>

- Dredge, S. (2014, 25 novembre). *Spotify revenues grew sharply in 2013, but operating losses also rose*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2014/nov/25/spotify-revenues-2013-losses-streaming-music>
- Drevillon, V. (2019, 22 septembre). *Pourquoi les startups et les grands groupes devraient-ils s'intéresser à la stratégie Océan Bleu ?*. MBA MCI. <https://mbamci.com/pourquoi-les-startups-et-les-grands-groupes-devraient-ils-s-interesser-a-la-strategie-ocean-bleu/#>
- Durand, R., Dussauge, P., Garrette, B., Lehmann-Ortega, L., & Leroy, F. (2019). *Strategor : Toute la stratégie de la start-up à la multinationale (8e éd.)*. Malakoff, France : Dunod.
- Eelbode, F. (2022, 27 janvier). *De controversiële podcasthost die Neil Young van Spotify jaagt*. De Tijd. <https://www.tijd.be/cultuur/muziek/de-controversiele-podcasthost-die-neil-young-van-spotify-jaagt/10362483.html>
- Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P., & Vonderau, P. (2019). *Spotify Teardown: Inside the Black Box of Streaming Music*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press.
- Etherington, D. (2013, 3 mai). *Spotify Acquires Music Discovery App Tunigo, A Spotify-Powered Songza Competitor*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2013/05/03/spotify-acquires-music-discovery-app-tunigo-a-spotify-powered-songza-competitor/>
- Evers, F. (2021, 13 décembre). *'Spotify is klaar om audio-economie naar hoger niveau te tillen'*. De Tijd. <https://www.tijd.be/de-tijd-vooruit/tech/spotify-is-klaar-om-audio-economie-naar-hoger-niveau-te-tillen/10353257>
- Frankel, R., & Kim, A. (2021, 8 novembre). *The story behind Spotify Advertising's All Ears on You campaign*. Spotify Advertising. <https://ads.spotify.com/en-US/news-and-insights/story-behind-all-ears-on-you/>

- Giboin, B. (2016, 15 août). *Fiche 08 : La stratégie Océan Bleu*. E-marketing. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/strategie-Ocean-Bleu-307725.htm>
- Götting, M. C. (2022, 3 mai). *Number of Spotify monthly active users (MAUs) worldwide from 1st quarter 2015 to 1st quarter 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/367739/spotify-global-mau/>
- Götting, M.C. (2022, 18 février). *Share of people who sometimes listen to podcasts in Germany in 2021, by age*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1291753/podcast-consumption-by-age-germany/>
- Götting, M.C. (2022, 8 février). *Apps used to listen to podcasts in the U.S. 2019-2020*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/943537/podcast-listening-apps-us/>
- Gupta, A. (2021, 14 décembre). *How Spotify Stole Podcasts from Apple*. Product Growth. <https://www.aakashg.com/2021/12/14/spotify-podcasts-apple/>
- Hatmaker, T. (2022, 25 mars). *Spotify will suspend its services in Russia in light of free speech crackdown*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2022/03/25/spotify-will-suspend-its-services-in-russia-in-light-of-free-speech-crackdown/>
- Heape, J. (2008, 7 octobre). *Swedish firm joins battle for online music market*. The Local. <https://www.thelocal.se/20081007/14816/>
- Hellweg, E. (2010, 22 novembre). *Whither Cyber Monday?*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/11/whither-cyber-monday>
- Hern, A. (2014, 6 mars). *Spotify acquires music data firm The Echo Nest*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2014/mar/06/spotify-echo-nest-streaming-music-deal>
- Hernandez, D. (2012, 13 avril). *April 13, 2000: Seek and Destroy – Metallica Sues Napster*. Wired. <https://www.wired.com/2012/04/april-13-2000-seek-and-destroy-metallica-sues-napster/>

- Hutchinson, R. (2009, 7 septembre). *Spotify iPhone App Now Available*. Geeky Gadgets. <https://www.geeky-gadgets.com/spotify-iphone-app-now-available-07-09-2009/>
- Iqbal, M. (2022, 4 mai). *Spotify Revenue and Usage Statistics*. The Business of Apps. <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>
- Jenik, C. (2019, 18 octobre). *Spotify totalise 113 millions d'abonnés payants*. Statista. <https://fr.statista.com/infographie/17843/utilisateurs-actifs-mensuels-abonnes-payants-spotify/>
- Kaushik, A. (2021, 15 avril). *Key Spotify Statistics Driving Music Streaming Adoption in 2021*. MobileAppDaily. <https://www.mobileappdaily.com/spotify-stats-in-depth>
- L. Johnson, N. (2020, 10 novembre). *What are Network Effects?*. Applico. <https://www.applicoinc.com/blog/network-effects/>
- La rédaction d'Anchor. (2020, 28 mai). *Pourquoi la création de podcasts est-elle gratuite avec Anchor ?*. Anchor. <https://fr.blog.anchor.fm/updates/why-podcasting-is-free-with-anchor>
- La rédaction d'Anchor. (2018, 1 novembre). *How People Listen to Podcasts*. Medium. <https://medium.com/anchor/how-people-listen-to-podcasts-ba0c57a5f952>
- La rédaction de Forbes France. (2020, 10 février). *Spotify : La Course Aux Podcasts S'accélère*. Forbes France. <https://www.forbes.fr/business/spotify-la-course-aux-podcasts-sacelerer/>
- La rédaction de L'Echo. (2019, 27 mars). *Spotify achète des producteurs de podcasts en série*. L'Echo. <https://www.lecho.be/actualite/archive/Spotify-achete-des-producteurs-de-podcasts-en-serie/10111306>
- La rédaction de L'Echo. (2019, 7 février). *Spotify parie un demi-milliard sur les podcasts*. L'Echo. <https://www.lecho.be/actualite/archive/Spotify-parie-un-demi-milliard-sur-les-podcasts/10095190>

- La rédaction de l'OCDE. (2018, 15 juin). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Sweden*. OECD iLibrary. https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-digital-transformation-going-digital-in-sweden_9789264302259-en#page38
- La rédaction de l'Agence France-Presse. (2021, 17 novembre). *Selon une étude, les Américains délaissent de plus en plus la musique pour les podcasts*. RFTB. <https://www.rtf.be/article/selon-une-etude-les-americains-delaissent-de-plus-en-plus-la-musique-pour-les-podcasts-10879831>
- La rédaction de Le Monde avec AFP. (2022, 15 mai). *Par référendums, les électeurs Suisses plébiscitent Frontex et soutiennent la réglementation Lex Netflix sur l'audiovisuel*. Le Monde. https://www.lemonde.fr/international/article/2022/05/15/frontex-netflix-dons-d-organe-les-electeurs-suisses-appelles-a-trancher-plusieurs-questions-par-referendums_6126224_3210.html
- La rédaction de Spotify AB. (2019, 14 mai). *Soundtrap for Storytellers Helps Podcasters Take Their Shows to the Next Level*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-05-14/soundtrap-for-storytellers-helps-podcasters-take-their-shows-to-the-next-level/>
- La rédaction de Spotify AB. (2019, 17 janvier). *Les podcasts : le juste équilibre de l'attention*. Spotify Advertising. <https://ads.spotify.com/fr-FR/news-et-insights/les-podcasts-le-juste-equilibre-de-l-attention/>
- La rédaction de Spotify AB. (2019, 19 novembre). *Your Daily Podcasts Playlist Makes Finding Your Next Favorite Show Easier Than Ever*. For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-11-19/your-daily-podcasts-playlist-makes-finding-your-next-favorite-show-easier-than-ever/>
- La rédaction de Spotify AB. (2019, 2 juin). *Spotify Announces Strategic Acquisitions to Accelerate Growth in Podcasting*. Spotify Investors. <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Announces-Strategic-Acquisitions-to-Accelerate-Growth-in-Podcasting/default.aspx>

- La rédaction de Spotify AB. (2019, 28 mai). *Everything You Wanted to Know about Podcasts But Were Afraid to Ask*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-05-28/everything-you-wanted-to-know-about-podcasts-but-were-afraid-to-ask/>
- La rédaction de Spotify AB. (2019, 6 février). *Audio-First*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-02-06/audio-first/>
- La rédaction de Spotify AB. (2019, 6 juin). *Higher Ground Announces Partnership with Spotify to Produce Podcasts*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2019-06-06/higher-ground-announces-partnership-with-spotify-to-produce-podcasts/>
- La rédaction de Spotify AB. (2020, 10 novembre). *How Spotify Is Strengthening Our Investment in Podcast Advertising With Acquisition of Megaphone*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2020-11-10/how-spotify-is-strengthening-our-investment-in-podcast-advertising-with-acquisition-of-megaphone/>
- La rédaction de Spotify AB. (2020, 18 juin). *Seven Years With Spotify Connect, Your Ultimate Listening Remote*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2020-06-18/seven-years-with-spotify-connect-your-ultimate-listening-remote/>
- La rédaction de Spotify AB. (2020, 8 janvier). *Spotify's Head of Global Ads Business and Platform Jay Richman Talks New Spotify Podcast Ads*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2020-01-08/spotify-head-of-global-ads-business-and-platform-jay-richman-talks-new-spotify-podcast-ads/>
- La rédaction de Spotify AB. (2021, 16 décembre). *2021 Wrapped for Podcasters Shows That More People Are Becoming Audio Creators*. For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2021-12-16/2021-wrapped-for-podcasters-shows-that-more-people-are-becoming-audio-creators/>
- La rédaction de Spotify AB. (2021, 22 avril). *Daniel Ek, Dawn Ostroff, and Sten Garmark Shed Light on the Insights That Led Spotify Into the Podcast Arena*. Spotify For the Record. <https://newsroom.spotify.com/2021-04-22/daniel-ek-dawn-ostroff-and-sten-garmark-shed-light-on-the-insights-that-led-spotify-into-the-podcast-arena/>

- La rédaction de Spotify AB. (2021, 24 février). *5 reasons to invest in digital audio advertising*. Spotify Advertising. <https://ads.spotify.com/en-US/news-and-insights/digital-audio-kantar-2021/>
- La rédaction de Spotify AB. (2022, 2 mai). *Connect at Home*. Explore Spotify. <https://explore.spotify.com/us/pages/connect-at-home>
- La rédaction de Spotify AB. (2022, 6 mai). *Financials*. Spotify Investors. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>
- La rédaction de Statista Research Department. (2021, 21 mai). *Podcast advertising - statistics & facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/7990/podcast-advertising/#dossierKeyfigures>
- Laurent, A. (2017, 15 mai). *Le format "mp3" devient officiellement obsolète*. La RTBF. <https://www.rtb.be/article/le-format-mp3-devient-officiellement-obsolete-9606302>
- Lausson, J. (2009, 1 octobre). *Spotify propose de la musique en mode hors-ligne*. Numerama. <https://www.numerama.com/pop-culture/14115-spotify-propose-de-la-musique-en-mode-hors-ligne.html>
- Legrand, R. (2021, 23 février). *Spotify breidt uit naar 85 nieuwe markten*. De Tijd. <https://www.tijd.be/tech-media/media-marketing/spotify-breidt-uit-naar-85-nieuwe-markten/10286411>
- Lepine, B. (2021, 3 février). *Machine Learning et Big Data : définition et explications*. LeBigData. <https://www.lebigdata.fr/machine-learning-et-big-data>
- Levy, G. (2021, 27 octobre). *Spotify en bonne santé, portée par le podcast et les abonnements payants*. Siècle Digital. <https://siecledigital.fr/2021/10/27/spotify-q3-2021/>
- Lewis, T. (2020, 5 août). *Spotify Statistics (Revenue, Musicians, Subscribers + More)*. HostSorter. <https://hostsorter.com/spotify-statistics/>

- Lunden, I. (2013, 3 septembre). *Spotify Makes Its Biggest Hardware Play Yet With Spotify Connect, Syncing Music At Home And Beyond*. TechCrunch.
<https://techcrunch.com/2013/09/02/spotify-makes-its-biggest-hardware-play-yet-with-spotify-connect-syncing-music-at-home-and-beyond/>
- Martin, A. (2021, 12 décembre). *Antoine Monin, directeur général de Spotify Benelux: "L'avenir de l'audio est radieux"*. L'Echo.
<https://www.lecho.be/entreprises/technologie/antoine-monin-directe...eneral-de-spotify-benelux-l-avenir-de-l-audio-est-radieux/10353097>
- Martin, A. (2021, 24 février). *Spotify voit son avenir en podcast*. L'Echo.
<https://www.lecho.be/innover/tech/spotify-voit-son-avenir-en-podcast/10286750>
- Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2015). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques (2e éd.)*. Montreuil, France : Pearson.
- Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2017). *Cap sur l'Océan Bleu : Au-delà de la concurrence*. Montreuil, France : Pearson.
- Mauborgne, R., & W.Chan, K. (2021, 21 décembre). *Blue ocean Tools and Frameworks*. Blue ocean. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>
- May, S. (2022, 3 février). *Apple Airplay 2 vs Chromecast vs Spotify Connect: which is best for you?*. TechRadar. <https://www.techradar.com/news/apple-airplay-2-vs-chromecast-vs-spotify-connect>
- Michel, P., & Shorjian, E. (2018, 20 septembre). *IFA 2018 : les tendances audio, mobilité, enceintes connectées et multiroom*. NeoMag. <https://www.neomag.fr/article/8381/ifa-2018-les-tendances-audio-mobilite-enceintes-connectees-et-multiroom>
- Navarro, J. G. (2022, 22 février). *Leading podcast genres in Bolivia as of January 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1291452/podcast-genres-bolivia/>
- Navarro, J. G. (2022, 22 février). *Leading podcast genres in Ecuador as of January 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1291449/podcast-genres-ecuador/>

- Neiryneck, P. (2022, 31 janvier). *Spotify pakt desinformatie over corona (een beetje) aan*. De Tijd. <https://www.tijd.be/ondernemen/media-marketing/spotify-pakt-desinformatie-over-corona-een-beetje-aan/10363145.html>
- Nieva, R. (2013, 5 septembre). *Ashes to ashes, peer to peer: An oral history of Napster*. Fortune. <https://fortune.com/2013/09/05/ashes-to-ashes-peer-to-peer-an-oral-history-of-napster/>
- Oyama, K. (2014, 10 avril). *Why the Digital Millennium Copyright Act Is Working Just Fine*. Digital Music News. <https://www.digitalmusicnews.com/2014/04/10/dmcaworkingjustfine/>
- Pendlebury, T. (2020, 10 juin). *Spotify Connect: What it is and how it works*. CNET. <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/spotify-connect-what-is-and-how-it-works/>
- Peoples, G. (2011, 10 octobre). *Spotify's Big Losses in 2010 Are Evidence Freemium Models Need Time to Grow*. Billboard. <https://www.billboard.com/music/music-news/spotifys-big-losses-in-2010-are-evidence-freemium-models-need-time-to-grow-1164139/>
- Perez, S. (2022, 27 avril). *Rogan backlash didn't hurt Spotify's Q1, as paying subscribers grew 15% despite Russia exit*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2022/04/27/rogan-backlash-didnt-hurt-spotifys-q1-as-paying-subscribers-grew-15-despite-russia-exit/>
- Plancher, A. (2021, 28 septembre). *Spotify : étude sur l'impact de l'audio dans la sphère publicitaire*. Siècle Digital. <https://siecledigital.fr/2021/09/28/spotify-etude-sur-limpact-de-laudio-dans-la-sphere-publicitaire/>
- Pollack, N. (2010, 27 décembre). *Spotify Is the Coolest Music Service You Can't Use*. Wired. <https://www.wired.com/2010/12/mf-spotify/>
- Resnikoff, P. (2010, 21 octobre). *Hey Bronfman: Spotify Approaching 650,000 Paid Subscribers*. Digital Music News. <https://www.digitalmusicnews.com/2010/10/21/spotifynumbers/>

- Richter, F. (2017, 14 décembre). *The Music Streaming Landscape*. Statista.
<https://www.statista.com/chart/5152/music-streaming-subscribers/>
- Richter, F. (2020, 30 juin). *Spotify Keeps Apple Music at Arm's Length*. Statista.
<https://www.statista.com/chart/8399/spotify-apple-music-paid-subscribers/>
- Ruby, D. (2022, 26 mai). *Spotify Stats 2022 (Facts & Data Listed)*. Demand Sage.
<https://www.demandsage.com/spotify-stats/>
- Rustomji, V. (2020, 2 juin). *Spotify's Podcasting Strategy. Becoming the Google for audio!*. Medium. <https://medium.com/swlh/spotify-s-podcasting-strategy-ee09dd74926e>
- Schofield, J. (2008, 4 décembre). *Apple jumps to third place in smartphone market as Nokia declines*. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/technology/blog/2008/dec/04/gartner-smartphones>
- Simon, J.P. (2021, 2 février). *En 11 dates clés : une brève histoire du podcast*. INA.
<https://larevuedesmedias.ina.fr/en-11-dates-cles-une-breve-histoire-du-podcast>
- Sin, B. (2013, 4 mai). *Spotify Acquisition Of Tunigo Brings Music Discovery Boost*. SlashGear. <https://www.slashgear.com/spotify-acquisition-of-tunigo-brings-music-discovery-boost-04280605>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). How do you steal from a pirate? (No. 01) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/1jHRUXkeiUh44CK4KZQb0h>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 11 mars). The most epic battle in music history (No. 00) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/5mEUQUycl3Wgx8hfWjCexD>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 14 avril). Hardware is hard (No. 06) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/2b2MKDFoUKZBAsVbkX3rHZ>

- Söderström, G. (Hôte). (2021, 17 mars). How do you charge for nothing? (No. 02) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/7oB1UYZtOiKqY1Gj3niptG>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 21 avril). Spotify's podcast bet (No. 07) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/3VEsfzjx3DNvLLiCCVFIIdg>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 24 mars). This party is going to end (No. 03) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/7DIdxmp8lSCyrqoQhbGykf>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 28 avril). When to build vs buy - and when to open source (No. 08) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/7iuQ3ew1Wwpuiq6LbBKzCl>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 31 mars). Human vs Machine (No. 04) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/0T3nb0PcpvqA4o1BbbQWpp>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 5 mai). Building the future of audio (No. 09) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/4TSF3dCz5BUJmJoDn3d71V>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 7 avril). When your winning bet becomes your losing bet (No. 05) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/4eVx6z102RcFwPHA5PB06o>
<https://open.spotify.com/episode/4eVx6z102RcFwPHA5PB06o>
- Söderström, G. (Hôte). (2021, 9 mars). Introducing Spotify: A Product Story (Introduction) [Podcast]. Dans *Spotify: A Product Story*. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/7jdyTXm6PSmhwvKD5mkVdz>
- Steele, A. (2020, 19 mai). *Spotify Strikes Podcast Deal With Joe Rogan Worth More Than \$100 Million*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/spotify-strikes-exclusive-podcast-deal-with-joe-rogan-11589913814>

- Stenovéc, T. (2015, 3 août). *Spotify's newest feature actually has me excited for Mondays*. Insider. <https://www.businessinsider.com/spotify-discover-weekly-2015-8?r=US&IR=T>
- StockBros Research (2021, 4 juillet). *Spotify: Innovation Is Key To Staying Ahead Of The Competition*. *Seeking Alpha*. <https://seekingalpha.com/article/4437810-spotify-innovation-is-key-to-staying-ahead-of-the-competition>
- Sweney, M. (2019, 6 février). *Spotify buys podcast firms Gimlet and Anchor*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2019/feb/06/spotify-buys-podcast-firms-gimlet-and-anchor-streaming-profits-music>
- Taylor, D. (Hôte). (2020, 30 septembre). *Napster [Podcast]*. Dans *Twenty Thousand Hertz*. Defacto Sound.
https://open.spotify.com/episode/4fwwzNJpFwBkwQWCK4AkKf?si=mN4FVbiaQQKzKURMfTWywQ&utm_source=copy-link&fbclid=IwAR36mJKHh7djEG8agIzmT7B7ZwD4TyaFWNC9-T6H2Ep0aye9GX1c9jGKK4s&nd=1
- Thibault Giry, T. (2021, 26 mai). *The US podcasting market: The new frontier*. Dataxis. <https://dataxis.com/researches-highlights/362229/the-us-podcasting-market-the-new-frontier/>
- Thomas Moysan, T. (2021, 1 avril). *Spotify : +127% d'auditeurs de podcasts sur le bien-être*. CBNews. <https://www.cbnews.fr/mobile/image-hausse-127-du-nombre-auditeurs-podcasts-bien-etre-france-spotify-59974>
- Tzuo, T., & Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future - and What to Do About It*. Londres, Royaume-Uni : Penguin Business.
- Van Buskirk, E. (2012, 31 juillet). *Spotify Launches First Freemium Music App for Android*. Wired. <https://www.wired.com/2012/07/spotify-freemium-app-android/>
- Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie : Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre*. Clamecy, France : Dunod.

- Weber, H. (2012, 6 décembre). *Spotify announces 5M+ paid subscribers globally, 1M paid in US, 20M total active users, 1B playlists*. The Next Web.
<https://thenextweb.com/news/spotify-announces>
- Westcott Grant, K. (2020, 27 février). *The Impact Of Podcasting On The Music Industry: A Double-Edged Sword?*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/kristinwestcottgrant/2020/02/27/the-impact-of-podcasting-on-the-music-industry-a-double-edge-sword/?sh=4d10786e1db4>
- Yu, H. (2021, 30 septembre). *Two Charts That Explain How Apple Loses To Spotify In Podcasts*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/howardhyu/2021/09/30/two-charts-that-explain-how-apple-loses-to-spotify-in-podcasts/?sh=161256ec649c>
- Zandt, F. (2021, 24 septembre). *Where Podcasts Are Most Popular*. Statista.
<https://www.statista.com/chart/25847/percentage-of-podcast-listeners-around-the-world/>