

Louvain School of Management

Analyse longitudinale de la stratégie d'une plateforme digitale : le cas Spotify

Auteur : Bruno Bodson

Promoteur : Paul Belleflamme

Année académique 2020-2021

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 managérial

Ce mémoire porte sur Spotify, une plateforme digitale de streaming à la demande qui a complètement relancé l'industrie musicale alors que, victime de piratage, celle-ci voyait ses revenus diminuer chaque année.

Le CEO et co-fondateur de Spotify, Daniel Ek, a, dès le début de la plateforme, l'ambition de proposer un moyen de diffuser des médias en ligne, dont la rémunération serait basée sur de la publicité transmise entre les diffusions.

Aujourd'hui, Spotify est le leader mondial du streaming à la demande. L'entreprise suédoise est arrivée à dominer son marché en faisant preuve de discernement lors de ses choix stratégiques.

Son expansion est un archétype du concept de « scaling », évoluant en 10 ans d'un statut d'une entreprise uniquement basée en Suède, à celui d'une entreprise globale réalisant l'une des plus grosses entrées en bourse de l'histoire.

Ce travail apporte des explications quant aux stratégies à l'origine de son succès.

Executive Summary

This master thesis focuses on Spotify, a digital on-demand streaming platform that has completely revived the music industry, which at the time was suffering from piracy and was seeing its revenues decrease every year.

Spotify's CEO and co-founder, Daniel Ek, had the ambition from the start of the platform to offer a way to stream media online, with remuneration based on advertising transmitted between broadcasts.

Today, Spotify is the world's leading on-demand streaming platform. The Swedish company has achieved market dominance by making smart strategic choices.

Its expansion is a typical example of the concept of 'scaling', evolving in 10 years from a company based solely in Sweden to a global company with one of the largest IPOs in history.

This work provides explanations of the strategies adopted that have led to its success.

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

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidées au cours de ce travail.

Premièrement, je remercie mon promoteur, Mr Belleflamme, pour sa patience et sa disponibilité.

Deuxièmement, je tiens à témoigner ma reconnaissance à mes proches, qui ont été nombreux à me soutenir, m'encourager et m'aider au cours de leurs multiples relectures, m'y apportant de précieux commentaires.

Table des matières

Introduction	5
1. Concepts généraux	7
1.1. Les plateformes digitales	7
a. Notions générales	7
b. La tendance monopolistique d'un marché de plateformes digitales	8
1.2. La carte de transilience	11
2. Innovation révolutionnaire – la genèse du streaming audio	13
2.1. L'industrie musicale à la naissance du streaming	13
2.2. L'évolution de la musique comme bien	18
3. Innovation architecturale - l'évolution de Spotify	20
3.1. Le lancement	20
3.2. La transition d'une de base de données vers une plateforme digitale autour de l'expérience musicale	26
a. La transition	26
b. Diversification des services	29
4. Marché mature - Spotify dans un marché autour du streaming	37
4.1. Les conséquences de l'augmentation de la concurrence	37
4.2. Le Netflix du contenu Audio	42
4.3. Analyse des chiffres clés de Spotify et du secteur	48
5. Futur développement de Spotify	52
5.1. Environnement	52
a. PESTEL	52
b. Value Net Model	54
c. Analyse de l'environnement	56
5.2. Stratégie	57
a. SWOT	57
b. Les axes de progrès – la matrice d'Ansoff	58
5.3. Les sources de revenus	61
Conclusion	63
Références bibliographiques	65

Introduction

Selon l'adage populaire, tout travail mérite salaire. C'est-à-dire, quelle que soit la nature du travail que l'on exécute, il est naturel d'en attendre une contrepartie financière. Les créations artistiques n'y font pas exception. Seulement pour la musique, cela n'a pas toujours été le cas au cours de son histoire récente.

En effet, pendant une longue période trouble, les musiciens se sont vus dépouillées du fruit de leur labeur par des pirates informatiques qui donnaient un accès public à leurs créations. Ces pirates ont bien sûr été combattus mais pour chaque flibustier envoyé par le fond, d'autres surgissaient et les revenus du secteur musical étaient pillés de plus belle.

Cette situation s'est perpétuée jusqu'à l'apparition d'un chevalier blanc, Spotify, qui a sauvé les veuves et orphelins de cette saga, à savoir les artistes de tous ces maux. Du moins c'est ainsi que la plateforme suédoise aimerait sans doute que l'on perçoive son histoire.

La réalité est bien moins manichéenne. À sa façon Spotify a aussi fait partie de ces nombreux pirates.

Ce mémoire s'intéresse au trajet de Spotify, d'une plateforme pirate jusqu'à un acteur incontournable de l'industrie musicale. On cherchera à éclaircir la problématique de recherche : « Comment un projet suédois à la limite de la légalité est devenu le leader mondial du streaming audio ? » en répondant aux questions sous-jacentes :

- Quelle était la situation de l'industrie musicale à la naissance du streaming ?
- Pourquoi Spotify a-t-il réussi à intégrer toutes les parties prenantes du secteur musical alors que tant d'autres ont échoué ?
- Comment la plateforme Spotify est-elle devenue leader du marché du streaming ?
- Pourquoi la compétition est-elle si intense sur le marché du streaming et comment Spotify en reste-t-il le leader ?

Le travail proposé a pour objectif d'apporter des réponses à ces interrogations en mobilisant le concept de la carte de transilience d'Abernathy et Clark ainsi que leurs définitions des différents types d'innovations.

Plus précisément, ce travail sera réalisé au travers d'une présentation des événements qui ont marqué les acteurs à cette époque, afin d'identifier les différentes innovations ainsi que leurs impacts sur le secteur musical et sur la stratégie de Spotify.

Ce travail est structuré en 5 chapitres.

Le premier présente les concepts de plateforme digitale et de la carte de transilience, employés tout au long de ce travail.

Le deuxième a pour objet de décrire le contexte de l'industrie musicale et le statut de son bien principal, la musique, lors de l'apparition de Spotify.

Le troisième chapitre expose la phase d'innovation architecturale de Spotify, de son lancement à sa consécration.

Le quatrième chapitre est consacré à la période de marché mature, où la concurrence est plus présente, période la plus récente de la vie de Spotify et toujours actuelle.

Le cinquième chapitre présentera des perspectives de développement de Spotify, compte tenu de son environnement, de ses forces, de ses faiblesses et de ses décisions passées.

La ligne du temps ci-après présente les quatre premiers chapitres, le cinquième allant au-delà.

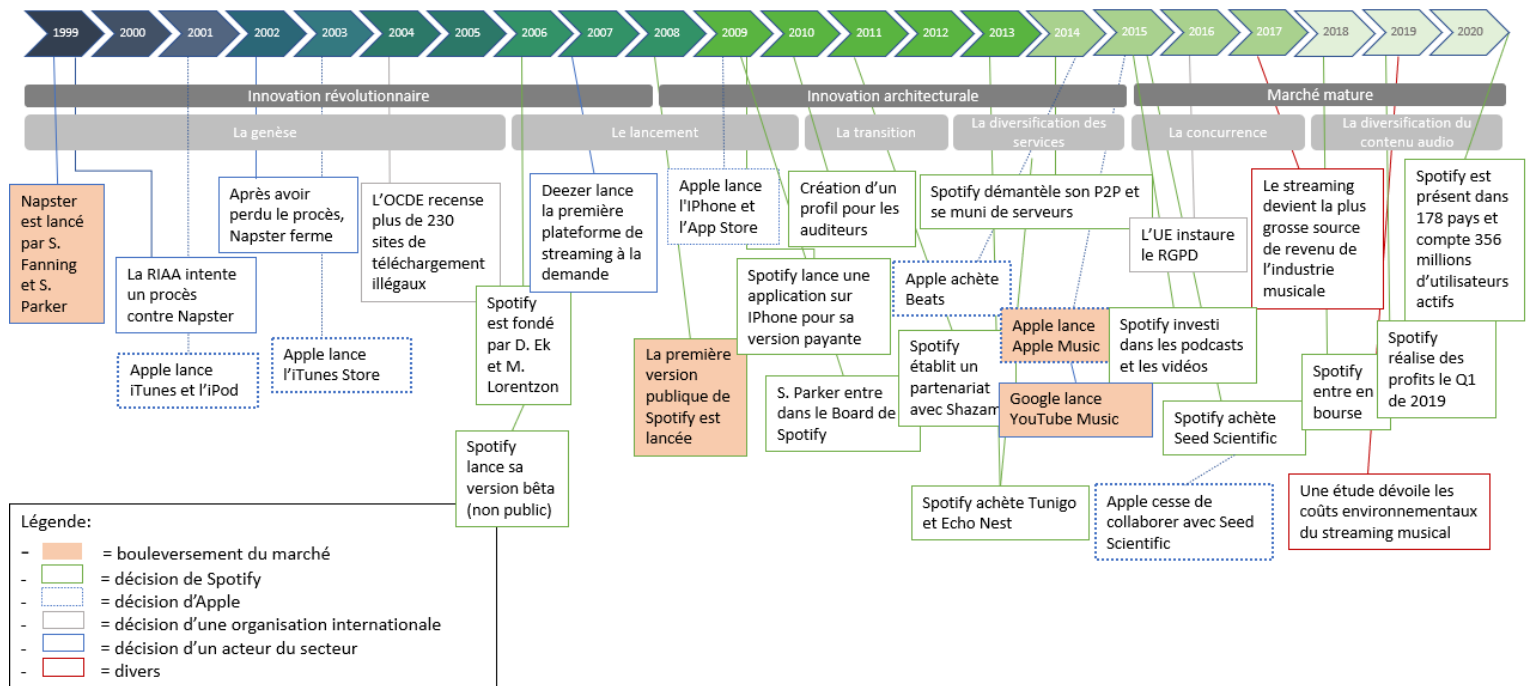


Fig. 1 Ligne du temps du streaming musical, centrée sur Spotify

1. Concepts généraux

Dans cette section je vais définir les principaux concepts mobilisés au cours de ce travail.

1.1. Les plateformes digitales

Dans cette partie, je vis définir ce qu'est une plateforme digitale ainsi que les particularités qui la composent. Ensuite je développerais les critères influençant le degré de concentration des marchés de plateformes digitales.

a. Notions générales

Contrairement aux entreprises traditionnelles, également appelées "pipelines" (Van Alstyne et al., 2016), qui créent de la valeur de manière linéaire en utilisant leur propre personnel et leurs propres actifs, une plateforme digitale est une entité qui crée de la valeur de manière circulaire en facilitant les interactions entre différents groupes d'utilisateurs indépendants afin de créer de la valeur à partir de ces interactions (Belleflamme & Neysen, 2020).

D'après Paul Belleflamme (2020) :

Bien que les utilisateurs tirent profit de l'interaction, ils ont du mal à l'organiser par leurs propres moyens. En effet, l'interaction génère des effets externes : les décisions d'un utilisateur quant à l'opportunité et à l'ampleur de l'interaction affectent le bien-être des autres utilisateurs. Ce type spécifique d'effets externes est appelé « effets de réseau ». Les effets de réseau sont présents même si les utilisateurs ne se soucient pas de la participation et des décisions d'utilisation des autres utilisateurs.

Le problème est que les effets de réseau rendent l'interaction difficile à organiser, car les utilisateurs ne les prennent pas en compte lorsqu'ils prennent leurs décisions : tant que les utilisateurs ne sont pas rémunérés pour les avantages qu'ils apportent aux autres, ils ne sont pas suffisamment motivés pour lancer l'interaction par leurs propres moyens.

Par conséquent, une interaction efficace peut ne pas avoir lieu, à moins qu'un intermédiaire ne trouve le moyen « d'internaliser » les effets de réseau.

Contrairement à un business model classique avec des fournisseurs et des vendeurs, dans le cas d'une plateforme il n'y a que des utilisateurs. On les distingue en groupes d'utilisateurs selon la décision d'utilisation prise. Les utilisateurs d'une plateforme peuvent se trouver dans différents groupes à la fois, une plateforme permet une transaction médiatisée entre des agents présentant des intérêts et des besoins différents (Eisenmann, Parker et Van Alstyne, 2006).

Une plateforme mettant en relation deux groupes d'utilisateurs distincts, est appelée plateforme biface. Si elle met en relation plus de deux groupes d'utilisateurs distincts, elle est appelée plateforme multiface.

Les effets de réseau peuvent être entre un même groupe d'utilisateurs ou entre groupes d'utilisateurs distincts¹. Les effets de réseau sont éventuellement susceptibles de générer des mécanismes qui se renforceraient eux-mêmes, des boucles de rétroaction positive. Ces boucles, une fois enclenchées, génèrent un cercle vertueux qui permettent à la plateforme de croître indéfiniment grâce à leur alimentation autonome (Belleflamme & Peitz, 2018).

Les boucles de rétroaction dépendent fortement des attentes des utilisateurs. Par exemple, pour qu'une boucle de rétroaction positive dans une plateforme biface se mette en place, de nouveaux utilisateurs doivent rejoindre la plate-forme dans un groupe donné (groupe A). Mais les nouveaux utilisateurs du groupe A n'adhéreront que s'ils pensent pouvoir interagir avec les utilisateurs du groupe B. Le problème est que les utilisateurs potentiels du groupe B peuvent faire exactement le même raisonnement : ils ne s'inscriront que si les utilisateurs du groupe A s'inscrivent. C'est la fameuse énigme des plates-formes, appelée "problème de la poule et de l'œuf" (Caillaud et Jullien, 2003).

Les boucles de rétroactions peuvent tout autant être négatives. La combinaison d'effets de réseau croisés positifs entre deux groupes d'utilisateurs impliquera également que si les utilisateurs du côté A quittent la plateforme, les utilisateurs du côté B seront également incités à partir.

b. La tendance monopolistique d'un marché de plateformes digitales

Ce processus auto-alimenté des boucles de rétroactions est propice aux situations où la « plateforme gagnante remporte tout » (Winner takes all), se crée un monopole. Cependant, il existe des forces compensatoires qui permettent à d'autres solutions de coexister et rendent possible de remplacer les solutions dominantes par de nouvelles solutions améliorées.²

Selon un rapport du Conseil Central de l'Economie, il existe cinq critères pour déterminer l'importance de la tendance monopolistique d'un marché de plateformes digitales³:

Certains favorisent la concentration :

- Les économies d'échelle : correspondent à la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production. On parlera ainsi d'économies d'échelle si chaque nouvelle unité de bien produite coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites augmentent. Les plateformes ont des structures de coûts différentes des secteurs conventionnels. Elles ont des coûts fixes très élevés par rapport aux coûts de production/ coûts de fonctionnement. Ce sont donc des marchés sujets à d'importantes économies d'échelle.
- Les effets de réseau directs et indirects : comme expliqué ci-dessus, les effets de réseau donnent lieu à des boucles de rétroaction et leur cercle vertueux qui

¹ Belleflamme, P., & Peitz, M. (2019). *How to categorise network effects (and why)?*
<http://www.ipdigit.eu/2019/11/how-to-categorise-network-effects-and-why/>

² Belleflamme, P. (2019). *Myth #41: Network effects cannot be overcome.*
<https://www.internetmythen.de/en/indexdf1a.html?mythen=myth-41-network-effects-cannot-be-overcome>

³ Karel de Bethune, E., & Salvador, E. (2020), Rapport : la concentration des plateformes en ligne au sein de leur écosystème et au-delà. https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2020-12-10-09-52-08_CCE20202472Laconcentrationdesplateformes.pdf

s'autoalimente, provoquant un effet boule de neige (avec les effets de réseau, la grande plateforme propose des avantages plus intéressants pour les utilisateurs et grandit tandis qu'à l'inverse, les petites plateformes deviennent moins intéressantes pour les utilisateurs et sont amenées à disparaître). Des positions dominantes apparaissent donc rapidement.

D'autres la limitent :

- Le multi-homing : correspond à la liberté des utilisateurs d'un marché multiface de choisir d'utiliser une seule plateforme (single-homing) ou d'adopter plusieurs plateformes à la fois (multi-homing). La possibilité de faire du multi-homing dépend de trois facteurs différents, la nature des plateformes alternatives (substituts ou compléments), les coûts de transfert d'une plateforme à l'autre et la politique tarifaire (tarifs basés sur l'usage ou forfaits) de la plateforme. En cas de single-homing les conséquences des boucles de rétroaction positive sont plus marquées lorsque les plateformes concurrentes sont incompatibles entre elles, ce qui signifie qu'aucune interaction ne peut avoir lieu entre les utilisateurs qui adhèrent à différentes plateformes. Les effets de réseau étant spécifiques à chaque plateforme, une plateforme qui s'agrandit le fait nécessairement au détriment des plateformes concurrentes. Ensuite, encore une fois, grâce au cercle vertueux de boucles de rétroaction positive, les positions dominantes apparaissent rapidement : la grande plateforme propose des avantages plus intéressants pour les utilisateurs et grandit tandis qu'à l'inverse, les petites plateformes deviennent moins intéressantes pour les utilisateurs et se réduisent.
- Le niveau de différenciation des plateformes : correspond à une politique produit, service et / ou à une communication par laquelle une entreprise va différencier son produit ou service vis à vis de ceux de la concurrence. Dans le cas des plateformes, lorsque les préférences des utilisateurs sont suffisamment variées, les plateformes peuvent proposer une gamme davantage différenciée de produits. La différenciation des produits et services limite la concentration car de nouveaux arrivants peuvent concurrencer un seul produit. Ainsi, une plateforme relativement petite peut se faire une place dans un marché occupé par une grande plateforme, si son produit est bien ciblé. La différenciation des préférences est donc susceptible de donner lieu à la différenciation des plateformes.
- Les contraintes de capacités : les plateformes en ligne ne sont pas contraintes par des limites physiques de l'espace, mais elles sont soumises à d'autres types de contraintes. Une trop grande quantité de publicité peut repousser l'utilisateur de la plateforme ; la taille de l'écran peut limiter le nombre de produits et de publicités qui peuvent apparaître aux yeux des utilisateurs ; enfin, si les utilisateurs sont trop hétérogènes, la plateforme peut avoir du mal à proposer un système d'appariement efficace entre les différents types d'utilisateurs. En revanche, plus les utilisateurs sont homogènes, plus l'efficacité d'une plateforme pourra être élevée. Le ciblage de la publicité étant

beaucoup plus facile à réaliser pour les publicitaires, les coûts de recherche s'en trouvent réduits.

Bien que les plateformes digitales profitent, par leurs spécificités de fonctionnement, de tendances naturelles à la concentration, à savoir les économies d'échelle et les effets de réseau, certains facteurs peuvent contrebalancer ces tendances monopolistiques naturelles. En effet, les petites plateformes ne sont pas démunies de moyens pour cohabiter avec des plus grandes. Le multi-homing permet aux utilisateurs d'utiliser simultanément plusieurs plateformes proposant un service similaire. La différenciation permet à des plateformes d'adopter un positionnement alternatif même en proposant un service similaire à d'autres plateformes. Et les contraintes de capacités opposent des limites aux marges de manœuvres des plateformes quant à leurs services ou leurs publics cibles.

Donc même si de prime abord les marchés des plateformes digitales ont des fortes tendances à la concentration, ces tendances peuvent se retrouver limitées.

1.2. La carte de transilience

Dans cette partie je vais décrire la carte de transilience, un outil qui situe les innovations technologiques selon leurs effets sur le monde.

Généralement, le management décrit le cycle de vie des marchés selon le schéma classique de naissance, croissance, maturité et déclin.

Cependant des innovations peuvent court-circuiter ce cycle. Elles peuvent avoir différents résultats. Certaines perturbent, détruisent et rendent obsolètes des compétences établies tandis que d'autres affinent et améliorent des compétences établies. « Une innovation du type unique et non duplicatif aura une grande importance pour la concurrence et l'évolution de l'industrie seulement si elle est efficacement liée aux besoins du marché » (Abernathy & Clark, 1984).

Un modèle appelé *carte de transilience* (Abernathy & Clark, 1984) trace le chemin des marchés affectés par des innovations le long de deux axes. L'axe vertical indique la manière dont l'innovation interagit avec les marchés et les relations existantes entre les acteurs de ces marchés. L'axe horizontal indique comment l'innovation interagit avec les technologies existantes. Bien que cette carte ait été réalisée avant l'avènement des technologies digitales et a été conceptualisée autour d'industries manufacturière, elle reste applicable à la disruption qu'a connu l'industrie musicale au cours des vingt dernières années. En effet, on remarquera que Spotify suivra les facteurs de succès identifiés par les deux auteurs.

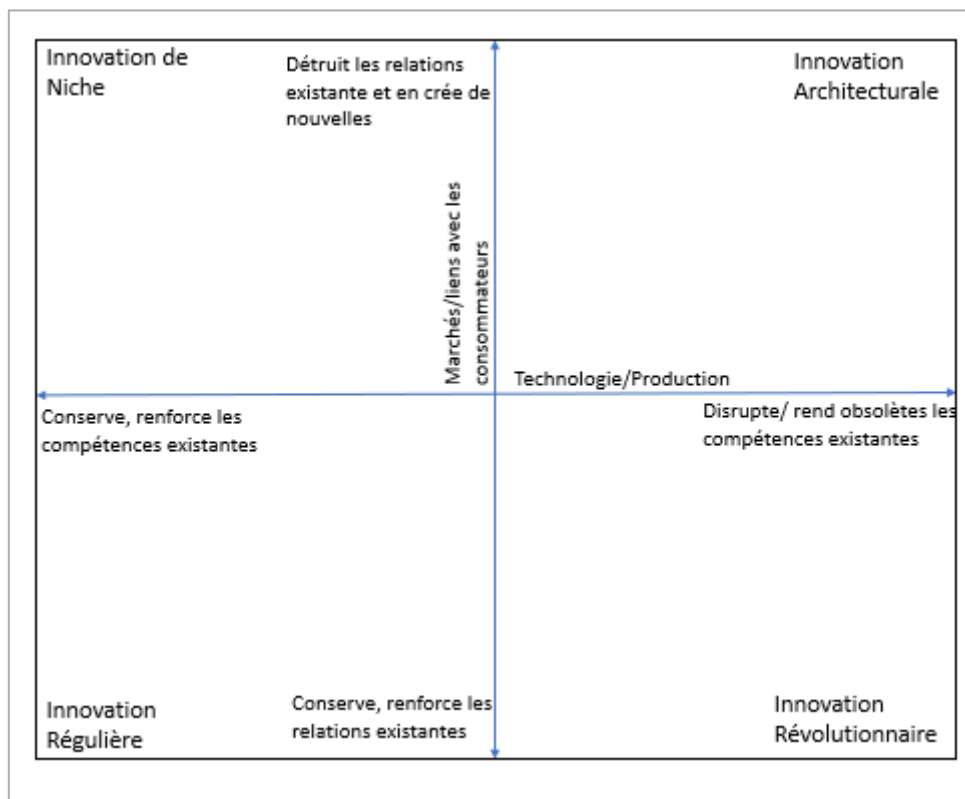


Fig. 2, La carte de transilience

Les différentes innovations sont définies par Abernathy et Clark en 1984 comme :

- Innovation Architecturale : Une nouvelle technologie qui s'écarte des systèmes de production établis, et qui ouvre de nouveaux liens avec les marchés et les utilisateurs, crée de nouvelles industries et réforme les anciennes. L'innovation de ce type définit la configuration de base du produit et du processus, et établit les programmes techniques et de marketing qui guideront le développement ultérieur. Elle dessine l'architecture de l'industrie, le cadre général dans lequel la concurrence se produira et se développera.
- Innovation de Niche: Contrairement à l'innovation architecturale, l'innovation de niche utilise des technologies existantes pour établir des nouvelles activités commerciales. Ici, l'effet sur la production et les systèmes techniques conserve et renforce les conceptions établies
- Innovation Régulière: Elle est souvent presque invisible mais a parfois un effet cumulatif spectaculaire sur le coût et les performances du produit. L'innovation régulière implique un changement qui s'appuie sur les compétences techniques et de production établies et qui est appliqué aux marchés et aux clients existants. L'effet de ces changements est de renforcer les compétences et les ressources existantes.
- Innovation Révolutionnaire: Elle perturbe et rend obsolètes les compétences techniques et de production établies, mais reste appliquée aux marchés et aux clients existants.

2. Innovation révolutionnaire – la genèse du streaming audio

Dans cette partie je vais tenter d'expliquer comment l'industrie de la musique est passée d'un bien physique, le CD, à un bien immatériel, digital et les conséquences pour l'industrie, sur son fonctionnement et ses revenus. Je conclurai ce chapitre en apportant une réponse à la sous question : Quel était la situation de l'industrie musicale à la naissance du streaming ?

2.1. L'industrie musicale à la naissance du streaming

Depuis les années 80, l'industrie musicale repose sur le Compact Disc (CD), commercialisé par Philips et Sony dès 1983. En 1999, le marché de la musique est estimé à 25.2 milliards de dollars⁴, la majorité de ces revenus sont issus de la vente physique, le reste étant essentiellement les droits de représentations.

Le marché est composé de trois types d'acteurs principaux :

- Les auditeurs qui consomment la musique
- Les artistes qui composent la musique et l'interprètent
- Les labels ou maisons de disques, qui produisent la musique et la vendent

Les labels ont la main mise sur ce marché, touchant, pour chaque CD vendu, des intérêts.

Ils sont rassemblés au sein de l'International Federation of Phonographic Industries ou l'IFPI, qui compte 8,000 membres parmi plus de 60 pays⁵. Sur ce marché, les plus grandes maisons de disques capturent la majorité de la valeur du secteur musicale. Les trois plus grands sont Universal, Sony et Warner (Erickson et al, 2019). On les appelle les « Majors », que l'on désigne parfois aussi par l'expression « le Big 3 ». Tous les trois sont basés sur le marché américain, ce qui fait de celui-ci un marché essentiel du secteur.

Les plus grands labels, ont toujours essayé de protéger leur vente physique de ce qu'ils appellent le piratage, la distribution non autorisée de matériaux soumis à des droits d'auteurs⁶, que ce soit à travers des campagnes de communication, ou des pressions pour obtenir des droits de propriétés plus contraignants, tels que les copyrights ou par la mise en œuvre de barrières techniques au piratage, comme des algorithmes de détections des violations des copyrights (Lester & Pachamano, 2017).

Le marché musical avant le 21ème siècle pouvait être considéré comme mature. Le taux de croissance était plutôt faible, et le nombre d'agents économiques était très élevé.

Une innovation technologique, le fichier audio MP3 est inventé en 1991⁷. Elle est le signe avant-coureur d'un changement de paradigme pour le secteur. D'abord, les labels ne

⁴ Statista (2021). *Chiffre d'affaires de l'industrie musicale dans le monde de 1999 à 2018*.

<https://fr.statista.com/statistiques/659954/revenus-musique-monde/>

⁵ IFPI (2021). *IFPI*. <https://www.ifpi.org/>

⁶ IFPI (2005). *Digital Music Report*, <http://www.ifpi.cz/wp-content/uploads/2013/03/Digital-Music-Report-2005.pdf>

⁷ Robert A. (2019). *Il y a 20 ans : l'invention du MP3, un format qui bouleversera l'industrie musicale à jamais*. <https://www.cnetfrance.fr/news/il-y-a-20-ans-l-invention-du-mp3-un-format-qui-bouleversera-l-industrie-musicale-a-jamais-39889661.htm>

saisissent pas l'opportunité de l'utiliser. Toutefois, la petite taille de ses fichiers numériques et sa qualité sonore le rendent populaire sur le Web naissant (Leijonhufvud, 2018, pp70-71).

En 1999, le business model reposant sur la vente physique de CD est bouleversé lorsque Shawn Fanning et Sean Parker, deux jeunes étudiants en programmation, lancent Napster : un site web de partage de fichier, principalement MP3, en Peer to Peer (P2P). Le P2P définit un modèle de réseau informatique d'égal à égal entre ordinateurs, qui distribuent et reçoivent des données ou des fichiers. Dans ce type de réseau, comparable au réseau client-serveur, chaque client devient lui-même un serveur. Le P2P facilite et accélère les échanges entre plusieurs ordinateurs au sein d'un réseau⁸. Aidé par les opportunités offertes par la petite taille du MP3, le site web met en place plateforme digitale, qui permet de mettre en relation deux types d'utilisateurs à travers des ordinateurs reliés à internet, à savoir ceux qui veulent partager des fichiers, et ceux qui veulent en télécharger. Les deux catégories ne sont pas exclusives, un utilisateur qui souhaite partager des fichiers peut tout autant en télécharger d'autres. Le principal avantage du P2P est qu'il ne nécessite pas de serveurs, tout est stocké sur les ordinateurs des utilisateurs. C'est l'un des plus grands bouleversements jamais rencontrés dans une industrie, qui rend l'ensemble du business model non pertinent.

En effet, l'industrie musicale qui repose quasi intégralement sur les revenus des ventes physiques n'est pas prête pour un marché en ligne. Selon un rapport de l'IFPI⁹ la vente physique représente 23 milliards d'USD en 2001 pour un revenu total du secteur de 23,6 milliards.

Les nouvelles technologies que sont les fichiers audios numériques comme le MP3 et le P2P rencontre des opposants (principalement les artistes et les labels). Toutefois l'aspect pratique l'emporte, un peu comme le moteur à explosion à supplanter la traction animale encore omniprésente dans les déplacements terrestres au début du vingtième siècle (locomotives à vapeur mises à part). Les consommateurs de musique qui avaient goûté au nouveau système ne veulent pas faire machine arrière. Et petit à petit, les ventes physiques de musique ont chuté.

Cette période est une période de trouble pour le marché musical qui voit ses revenus totaux diminuer, passant de 25.2 milliards de dollars en 1999¹⁰ à 15.9 milliards de dollars en 2009¹¹.

Napster a donc été une innovation révolutionnaire, au sens d'Abernathy et Clark. Toujours selon Abernathy et Clark, pour qu'une innovation révolutionnaire soit une réussite, le

⁸ Journal Du Net (2019). *P2P (Peer to Peer) : définition simple et exemples d'utilisation*.

<https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203399-p2p-peer-to-peer-definition-traduction-et->

[acteurs/#:~:text=Le%20pair%2D%C3%A0%2Dpair%2C,des%20donn%C3%A9es%20ou%20des%20fichiers.&text=Le%20P2P%20facilite%20et%20acc%C3%A9l%C3%A8re,au%20sein%20d'un%20r%C3%A9seau">acteurs/#:~:text=Le%20pair%2D%C3%A0%2Dpair%2C,des%20donn%C3%A9es%20ou%20des%20fichiers.&text=Le%20P2P%20facilite%20et%20acc%C3%A9l%C3%A8re,au%20sein%20d'un%20r%C3%A9seau](#)

⁹ IFPI (2021). *Global Music Report*. https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf

¹⁰ Statista (2019). *Revenus de l'industrie musicale à l'échelle internationale 1999-2018*, <https://fr.statista.com/statistiques/659954/revenus-musique-monde/>

¹¹ IFPI (2021). *Global Music Report*. https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf

management doit adopter une stratégie de "poussée technologique". Il doit se concentrer sur les objectifs à long terme en investissant dans les nouvelles technologies et l'innovation. Il s'agit ici d'orienter les éventuels talents techniques non exploités vers des marchés adéquats et de mobiliser les ressources financières à cette fin. Une bonne perspicacité technique est nécessaire pour briser les conventions établies et favoriser une collaboration étroite entre les concepteurs de produits, les concepteurs de processus et les planificateurs de marché. Le climat doit être tel qu'il encourage la compétition.

Napster n'a pas réussi à intégrer l'industrie musicale à son fonctionnement. Plutôt que de coopérer avec la plateforme, l'industrie traditionnelle s'est battue pour se défendre face à cette innovation révolutionnaire travers de deux mécanismes.

Premièrement, les labels, sous la bannière de la Recording Industry Association of America (RIAA), le lobby des labels musicaux va porter l'affrontement sur le terrain judiciaire afin d'établir des lois de protections de la propriété intellectuelle. Ils vont ainsi poursuivre Napster en justice dès 1999 (Waelbroeck, 2006). Etant donné qu'à l'époque le World Wide Web commençait seulement à se développer, des partages de fichiers en ligne de grande ampleur n'existaient pas encore. Il n'y avait donc pas encore de lois adaptées pour protéger la propriété intellectuelle à ce niveau. Napster n'était donc pas coupable directement, parce que Napster, en tant que plateforme digitale, ne mettait pas elle-même les fichiers en ligne, elle mettait seulement en relation des utilisateurs pour transférer des fichiers, légalement ou non. On ne pouvait pas parler d'infraction proprement dite dans son chef.

Deuxièmement, les labels vont prendre des mesures de protection technologique appelées gestion numérique des droits (DRM en anglais). Le DRM permet de contrôler, voire de verrouiller certains usages de fichiers numériques, empêchant éventuellement leurs acheteurs de les copier sur certains supports. Par exemple, limiter le nombre d'ordinateurs vers lesquels un fichier peut être transféré ou le nombre de gravures sur CD vierge. Cette méthode est toutefois aisément contournable avec quelques connaissances en programmation (Waelbroeck, 2006, pp84-85).

En 2001, Apple lance iTunes qui rencontre un immense succès. Le software est relativement facile à utiliser. À cette époque le programme sert simplement d'interface pour organiser sa bibliothèque musicale. Pour l'utiliser, il suffit d'importer des fichiers audios, principalement MP3 de l'extérieur, donc éventuellement des fichiers issus du partage Peer to Peer en ligne.

En complément avec iTunes, Apple lance l'iPod pour pouvoir exporter sa bibliothèque musicale d'iTunes à un appareil portable, et écouter de la musique partout. C'est également un immense succès.

Après plus de deux ans de procès, Napster est condamné en 2001, et le site ferme pour de bon en 2002¹². Mais il est déjà trop tard, de nombreux clones de Napster s'engouffrent à travers la porte ouverte par ce dernier. Notamment le plus connu, The Pirate Bay (TPB) un site web suédois de « bitorrent », un protocole P2P de transfert de fichiers pour partager de

¹² Dowling S. (2019). BBC, *Napster turns 20: How it changed the music industry*.
[bbc.com/culture/article/20190531-napster-turns-20-how-it-changed-the-music-industry](https://www.bbc.com/culture/article/20190531-napster-turns-20-how-it-changed-the-music-industry).

grandes quantités de données sur Internet, dans lequel chaque partie d'un fichier téléchargé par un utilisateur est transférée à d'autres utilisateurs¹³. TPB s'est fait remarquer en partie par sa stratégie de communication provocatrice. En plus du nom, leur logo représentait un bateau pirate arborant sur sa grand-voile le logo d'une précédente campagne à l'encontre d'une innovation qui avait menacé les ventes physiques de musique, la cassette.



Fig. 3, à gauche, le logo de The Pirate Bay et à droite celui de la campagne « "Home Taping Is Killing Music » de la British Phonographic Industry (BPI), en 1981. Campagne relancée en Suède en 2000¹⁴.

Les labels continueront de se battre contre ces sites de partage, mais les faire fermer un à un n'est pas faisable. En effet, à la fin de l'année 2004, on dénombrait 230 sites offrant plus d'un million de morceaux musicaux en ligne aux Etats-Unis et en Europe (OCDE, 2005, p8).

Au niveau technologique, Napster a introduit une innovation révolutionnaire, mais n'a pas réussi à adopter une stratégie adéquate pour traduire cette innovation en une restructuration des relations du marché, en une innovation architecturale. D'autre part, le secteur traditionnel, quant à lui, n'arrive pas à se protéger du phénomène de violation des droits d'auteur.

C'est dans ce contexte qu'Apple va réussir à tirer son épingle du jeu. Suite au succès rencontré par iTunes (leur interface permettant d'organiser des fichiers audio, comme les MP3) et l'iPod (un appareil de petite taille capable de stocker un grand nombre de fichiers audios et de les diffuser), Apple propose une piste alternative aux problèmes de piratage : en 2003, l'entreprise lance l'iTunes Store, une plateforme digitale qui permet aux producteurs de musique de la vendre aux utilisateurs sous la forme de fichiers numériques pour que ces derniers les ajoutent à leurs bibliothèques personnelles.

iTunes et son Store ne sont pas une innovation architecturale mais régulière parce qu'ils reproduisent exactement les mêmes interactions que le marché de CD classique, si ce n'est qu'au lieu d'avoir des CD et des magasins, il y a des fichiers numériques et une plateforme en

¹³ Lexico (2021). *Meaning of BitTorrent in English*. <https://www.lexico.com/definition/BitTorrent>

¹⁴ Mills T. (2019). *Home Taping Is Killing Music: When the Music Industry Waged War on the Cassette Tape in the 1980s, and Punk Bands Fought Back*. <https://www.openculture.com/2019/04/home-taping-is-killing-music.html>

ligne. Cependant, comme cette plateforme tient efficacement compte des intérêts des utilisateurs et des fournisseurs, elle aura une grande longévité.

Apple propose alors la seule alternative au piratage prenant en compte les intérêts des fournisseurs de musiques et des consommateurs, la société se constitue ainsi un monopole autour de la vente de musique digitale.

Sur le graphe ci-dessous on peut observer le rapide déclin des revenus du secteurs musical et surtout des ventes physiques. Aussi, observe-t-on un ralentissement de la diminution des revenus totaux grâce aux revenus digitaux, principalement imputables à iTunes.

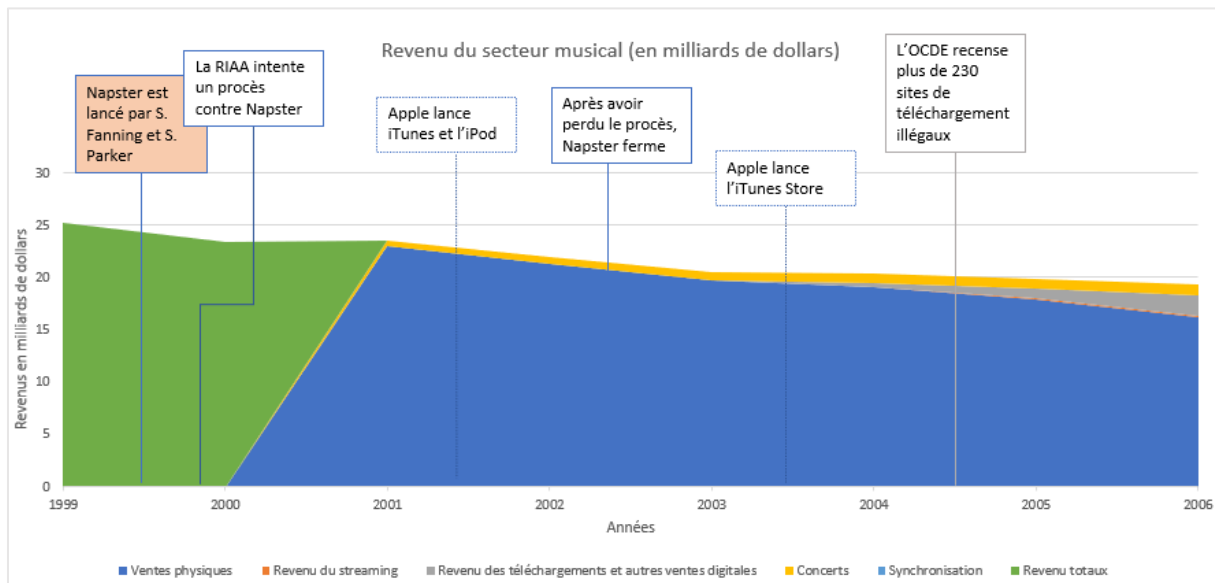


Fig. 4, Revenu du secteur musical (Statista¹⁵ et IFPI¹⁶)

¹⁵ Statista (2019). *Chiffre d'affaires de l'industrie musicale dans le monde de 1999 à 2018*.

<https://fr.statista.com/statistiques/659954/revenus-musique-monde/>

¹⁶ IFPI, (2021). *Global Music Report*. https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf

2.2. L'évolution de la musique comme bien

La digitalisation a donc causé un changement de paradigme dans le marché musical. On distingue clairement un avant et un après l'arrivée de la digitalisation. La principale marchandise, la musique, avant, était commercialisée sous forme physique, de CD. Après la digitalisation, elle est devenue immatérielle, numérique, un simple fichier.

Cette évolution a eu plusieurs effets principaux :

Pour le consommateur :

- La digitalisation transforme les CD en fichiers numériques, grâce auxquels on n'a plus à transporter des pochettes de CD, ce qui a permis au public d'accéder à un nombre pléthorique de musiques et les magasins physiques ont été converti en base de données, en *cloud* (Leijonhufvud, 2018).
- La numérisation du bien musical a, tout comme les technologies précédentes dans le domaine, façonné la fidélité sonore de la musique, la façon dont la musique est écoutée, le son perçu par l'auditeur sont dépendants de la technologie qu'il emploie pour l'écouter (Leijonhufvud, 2018). Un CD, un fichier MP3 ou un vinyle ne produisent pas du son perçu de la même manière.

Pour les maisons de disques :

- La numérisation interfère avec les droits d'auteurs musicaux, qui sont un élément fondamental du secteur de la musique (Leijonhufvud, 2018).
- La numérisation dissout les leviers de pouvoir et de contrôle autour de la diffusion de musique, réduisant le rôle de l'industrie musicale traditionnelle (Leijonhufvud, 2018).

L'immatérialité de la musique la rend désormais consommable en streaming. Le streaming est un anglicisme qui désigne une « technique de diffusion et de lecture en ligne et en continu de données multimédias, technique qui évite le téléchargement des données et permet la diffusion en direct (ou en léger différé)¹⁷ »

Selon Marshall (2015, le streaming musical est différenciable selon 3 catégories :

- La première est la radio en streaming (parfois appelée webcasting). Il peut s'agir d'une simple version en ligne de services de radio existants, ou de stations de radio uniquement en ligne spécialisées dans des genres ou des localités particulières. La forme la plus distinctive est la radio personnalisée, en ce sens que le service sélectionne les chansons à diffuser pour chaque auditeur en fonction de ses préférences d'écoute antérieures. Il s'agit d'une expérience plus personnalisée que la radio radiodiffusée. Toutefois, par rapport à d'autres types d'offres de streaming, la caractéristique importante est qu'il s'agit d'un service non interactif : l'auditeur ne

¹⁷ LeRobert (2021). *streaming*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/streaming>

choisit pas les chansons qui seront diffusées. Le plus gros acteur de ce type de service est l'américain Pandora¹⁸.

- Le deuxième type de service de streaming est constitué par les services de verrouillage (locker) tels que iTunes Match et Cloudplayer d'Amazon. Avec ces services, les utilisateurs peuvent écouter "leur" musique directement depuis une connexion internet, que ce soit des chansons qu'ils téléchargent directement sur les serveurs du service, ou des chansons qui sont automatiquement "appariées". Les services de verrouillage offrent donc un accès mobile à l'ensemble de la collection MP3 d'un auditeur. Cependant, ils ne représentent qu'une partie relativement modeste du paysage de la musique en cloud et, selon toute vraisemblance, ils constituent un phénomène temporaire, destiné à faciliter l'expérience du consommateur jusqu'à ce que les formes plus "pures" de services en nuage soient adoptées plus largement. Ce type de services est devenu désuet avec la progression du troisième type de services et la plupart sont désormais fermés.
- - Le troisième type de services de musique en streaming est "à la demande". Ces services sont similaires aux services de radio en streaming tels que Pandora, à une différence cruciale près : l'auditeur choisit la musique qui est diffusée ; c'est un service interactif. Spotify s'est imposé comme le plus célèbre de ces services, mais il existe d'autres fournisseurs importants, comme Apple Music, Tencent ou Youtube Music.

¹⁸ People, G. (2014). Billboard, *Exclusive Q&A: Deezer's New Chief Marketing Officer Aims for U.S. Market*, <https://www.billboard.com/articles/business/6406291/beth-murphy-deezer-chief-marketing-officer-us-market>

3. Innovation architecturale - l'évolution de Spotify

Dans ce chapitre, je présenterai l'évolution de Spotify au cours de la phase de développement de l'innovation architecturale.

Selon Abernathy et Clarke, dans la phase architecturale, le management doit adopter une stratégie qui favorise la synthèse créative de la nouvelle vision des besoins des différents utilisateurs avec l'information sur les possibilités technologiques. La connaissance des besoins des utilisateurs doit être combinée à la capacité de voir l'application des technologies sous un angle nouveau. Il s'agit d'être constamment à l'affût des développements technologiques et des besoins non satisfaits du marché, afin d'orchestrer une combinaison créative et inédite des ressources.

3.1. Le lancement

Pour réussir, une plateforme doit combiner les deux sources de valeur : un excellent environnement de mise en relation (à la charge de l'opérateur de la plateforme) afin de promouvoir la cocréation de valeurs entre les différents utilisateurs, en même temps qu'un objet de transaction qui réponde aux besoins respectifs des différents utilisateurs. Pour l'objet de transaction, les utilisateurs de la plateforme en sont responsables dans une plateforme classique (Belleflamme & Neysen, 2020). Cependant le streaming à la demande est un format de plateforme particulier. En effet, la participation d'un des groupes d'utilisateurs, les fournisseurs de musiques, est conditionnée par une compensation financière importante. Cet aspect du secteur limite la cocréation mentionnée précédemment, ce qui rend la plateforme de streaming à la demande moins intéressante que dans des plateformes dont le contenu est alimenté presque inconditionnellement par tous les différents types d'utilisateurs.

Spotify est fondé en 2006 par Daniel Ek, co-fondateur de µtorrent, un programme de partage de fichier en P2P, et Martin Lorentzon, cofondateur de Tradedoubler, une société de marketing numérique. Leur ambition est de réaliser une plateforme digitale de diffusion de médias en P2P, qui serait rémunérée par de la publicité. En quelque sorte, la rencontre de leur domaine respectifs.

Ils lancent la même année, une version bêta de leur service, fermée et accessible uniquement sur invitation. Le service constitue une base de données de partage P2P avec des serveurs centralisateurs. Le service est accessible gratuitement et sans publicité. Leur offre est donc similaire à tous les autres sites pirates. Seulement, la version bêta est privée, accessible uniquement sur invitation. Ce qui leur permet d'être des funambules en équilibre sur la ligne frontière de la légalité.

Les invitations à cette bêta sont essentiellement adressées à des bloggeurs tech suédois/de Stockholm. Le produit est extrêmement simple et il ressemble beaucoup à iTunes, mais il est décrit comme plus rapide et propose des radios selon des styles musicaux. Par exemple, dans un blog d'un participant à la bêta¹⁹, on peut lire, « il s'agit d'une interface de type iTunes où on peut écouter une radio adaptée à la décennie et au type de musique que l'on aime, ou, et c'est ce qui m'épate vraiment, rechercher n'importe quelle chanson ou n'importe quel artiste

¹⁹ Nyman, R. (2007). *Spotify Blows Me Away!*. <https://robertnyman.com/2007/09/05/spotify-blows-me-away/>

que l'on veut entendre, et elle est immédiatement diffusée !». Lors d'une conférence au MIT en 2018, Gustav Söderström, qui, à l'époque, était le directeur du département R&D de Spotify, décrit les mêmes caractéristiques comme étant au cœur du business model de Spotify.

Cette rapidité et cette sensation de bibliothèque illimitée sont dûes au P2P et à la bêta fermée. Spotify ne paye encore aucun droit, et sa bibliothèque est uniquement composée de ce que les utilisateurs partagent. Avec ces caractéristiques, le site a beau se démarquer des autres par sa qualité et sa rapidité, il n'est pas encore capable d'être l'innovation architecturale du secteur.

Une « hype » se crée autour de la bêta fermée de Spotify (Erickson et al, 2019). Au sens littéral, le mot "hype", d'origine anglo-saxonne, fait référence au racolage, au « battage ». En marketing, le modèle de cycle de hype a été introduit en 1995 par Gartner Inc. Il est expliqué comme suit : « Le modèle du cycle de hype explique la trajectoire généralement parcourue d'une technologie en termes d'attentes ou de visibilité de la valeur de la technologie (axe y) par rapport au temps (axe x) » (Dedehayir, 2016, p29).

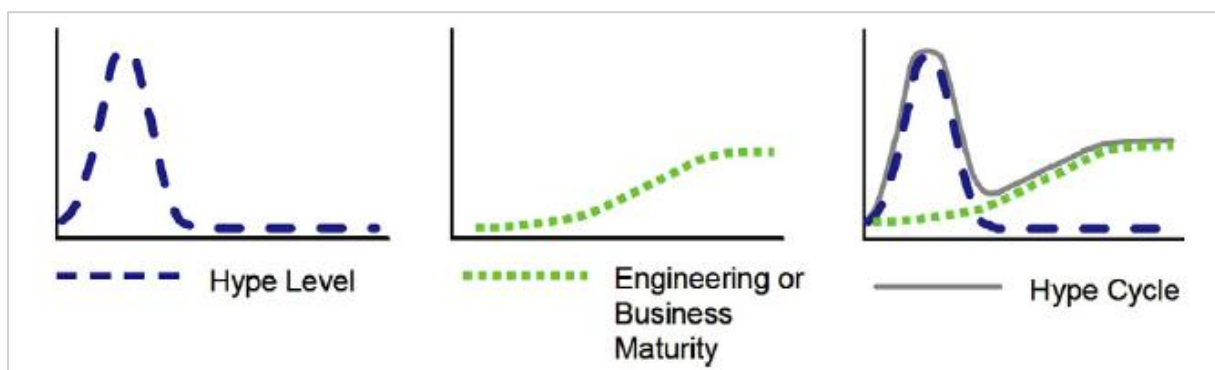


Fig. 5, Les deux courbes qui forment le cycle de hype (Dedehayir, 2016, p30)

Dans le cas de Spotify, une hype se met en place au moyen de l'exclusivité du service, de sa qualité relayée dans les médias/blogs par les utilisateurs sélectionnés et enfin de sa promesse de rendre la musique gratuite. Le processus de la bêta fermée ne fonctionne pas différemment d'une marque de prêt à porter qui donnerait un accès à une gamme à des influenceurs avant le grand public, et qui leur demanderait de réaliser des publications à propos de ces produits afin de générer un engouement auprès du grand public.

En 2007, un grand nombre de labels indépendants se regroupent sous le nom de Music Licensing Partner For Independent Record Labels (MERLIN). L'objectif est de se rassembler pour faciliter les négociations des droits d'auteurs pour la distribution digitale²⁰.

La même année, une plateforme française, Deezer, est ouverte au public en format gratuit uniquement. La plateforme se veut légale et ne diffuse que la musique dont elle a les droits. Comme Deezer n'a signé aucun accord avec le big 3, le contenu est uniquement composé de labels indépendant et est donc limité.

²⁰ MERLIN (2021). *Who We Are*. <https://merlinnetwork.org/>

En octobre 2008, Spotify signe des accords avec les 3 labels majeurs et quelques labels indépendants, dont MERLIN²¹ et lance son service de diffusion de musique, rémunéré en freemium, c'est-à-dire une proposition de deux services. Un service limité est accessible gratuitement, sur invitation, et est rémunéré par de la publicité. Un autre service, complet, est accessible à tous, en contrepartie d'un abonnement mensuel. L'objectif de ce genre de procédé est d'attirer le plus d'utilisateurs possible avec l'offre limitée et gratuite pour ensuite les convertir à l'offre premium, payante.

Le service est lancé dans 8 pays d'Europe, la France, la Finlande, l'Espagne, l'Allemagne, la Norvège, l'Italie, la Grande Bretagne, et la Suède. Cependant Spotify rencontre des problèmes au niveau des copyrights en Allemagne et en Italie, le lancement de ces pays est repoussé.

Spotify se positionne comme un diffuseur de musique en streaming à la demande. Contrairement aux alternatives de "piratage" de l'époque, le service est légal, il ne viole pas les droits d'auteur.

Pour être effectivement légal, la base de données proposée par Spotify a dû être limitée en fonction des accords passés avec les labels. Mais la plateforme procure toujours un sentiment d'instantanéité.

Le marché est encore très jeune. Il existe seulement un concurrent direct en Europe, avec un service similaire, Deezer.

Le principal concurrent légal à l'époque est iTunes et l'iTunes Store, de Apple. Mais le piratage reste également un acteur important, contre lequel Spotify se positionne sans équivoque ²².

Afin de comprendre la proposition de valeur de Spotify, les raisons pour lesquelles beaucoup de consommateurs de l'époque ont préféré ce que proposait Spotify aux alternatives disponibles, je l'ai représentée sous la forme d'un multi sided canvas (Belleflamme & Neysen, 2020).

Sur le modèle, il y a plusieurs sections, les deux extrémités reprennent les profils des différents groupes d'utilisateurs, les auditeurs et les fournisseurs (les artistes par l'intermédiaires des labels) et la partie centrale représente la plateforme, Spotify.

Chaque section représente une facette des acteurs concernés lors de l'utilisation de la plateforme :

- La section *Désirs* représente les stimulants émotionnels qui inciteront les gens à rejoindre la plateforme.
- La section *Besoins* représente les facteurs rationnels qui incitent quelqu'un à devenir un participant de la plateforme.
- La section *Peurs* représente tous les types de risques qu'une personne associe, consciemment ou non, au fait de rejoindre la plateforme et d'y effectuer des transactions.
- La section *Substituts* représente tous les moyens alternatifs que les gens peuvent trouver pour satisfaire les mêmes besoins, que cela implique ou non un tiers.

²¹ Spotify, (2008), *We've only just begun!*.

<https://web.archive.org/web/20171211213512/https://news.spotify.com/us/2008/10/07/weve-only-just-begun/>

²² Bradshaw, T. & Pearson, S. (2009). Financial Times, Spotify hopes to steer fans away from piracy.

<https://www.ft.com/content/117e0bd0-0690-11de-ab0f-000077b07658>

- La section *Expérience* représente ce que les gens ressentent/expérimentent lorsqu'ils sont actifs sur la plateforme et appartiennent à la communauté d'utilisateurs.
- La section *Avantages & caractéristiques* représente tous les moyens par lesquels la plateforme crée de la valeur pour ses utilisateurs (les créateurs de gains et les soulagés de maux) et les caractéristiques de fonctionnement de la plateforme.
- La section *Levier de confiance* représente des éléments cruciaux que la plateforme devrait mettre en place pour rassurer les utilisateurs et apaiser leurs craintes.
- La section *Mesures d'atténuation* représente tous les moyens par lesquels la plateforme atténue les maux des utilisateurs.

Auditeurs	Spotify	Fournisseurs
Désirs - Le service est bien évalué, connaît une « hype » - L'interface est moderne pour l'époque	Expérience - Profiter d'un service exclusif à certaines zones géographiques - Service plus rapide que la concurrence	Désirs Atteindre la plus large audience possible/être reconnu
Besoins - Accéder à une grande variété de musiques - Organiser sa bibliothèque musicale	Avantages & caractéristiques - Accès simple et immédiat à une grande quantité de musiques - Les auditeurs peuvent organiser leur bibliothèque en playlist - Diverses radios sont disponibles	Besoins Vendre leurs créations plutôt que de les voir être téléchargées illégalement
Peurs Prise d'otage de la musique, elle n'est plus possédée directement mais accessible grâce à un abonnement	Leviers de confiance - Rémunération en fonction du nombre d'écoutes - Diffusion des musiques dont ils ont les droits - Possibilité de télécharger la musique	Peurs - Perdre le contrôle de l'industrie - Cannibaliser une grande partie de ses revenus
Substituts - iTunes - Deezer - Les sites de piratages	Mesures d'atténuation	Substituts - iTunes - Deezer - Rhapsody - Les ventes physiques

Fig. 6, Multi sided canvas de Spotify lors de son lancement en 2008

Le service proposé par Spotify est extrêmement simple. En échange d'un abonnement mensuel ou du visionnage de publicité, Spotify propose une interface permettant d'accéder et d'écouter la musique de son choix ou des radios. Les utilisateurs abonnés ont un flux plus rapide et peuvent télécharger leurs playlists, leur musique, pour l'écouter hors-ligne.

Afin de saisir les effets de réseau et les boucles de rétroactions de la plateforme, j'ai réalisé la linkage map (Belleflamme, 2020) de Spotify à son lancement.

La linkage map permet de visualiser les effets de réseau. Chaque case correspond à un type différent d'effets de réseau : deux cases, en bleu, couvrent les effets de réseau bilatéraux (entre consommateurs et fournisseurs), et deux cases, en vert, couvrent les effets de réseau unilatéraux (parmi les consommateurs et les fournisseurs).

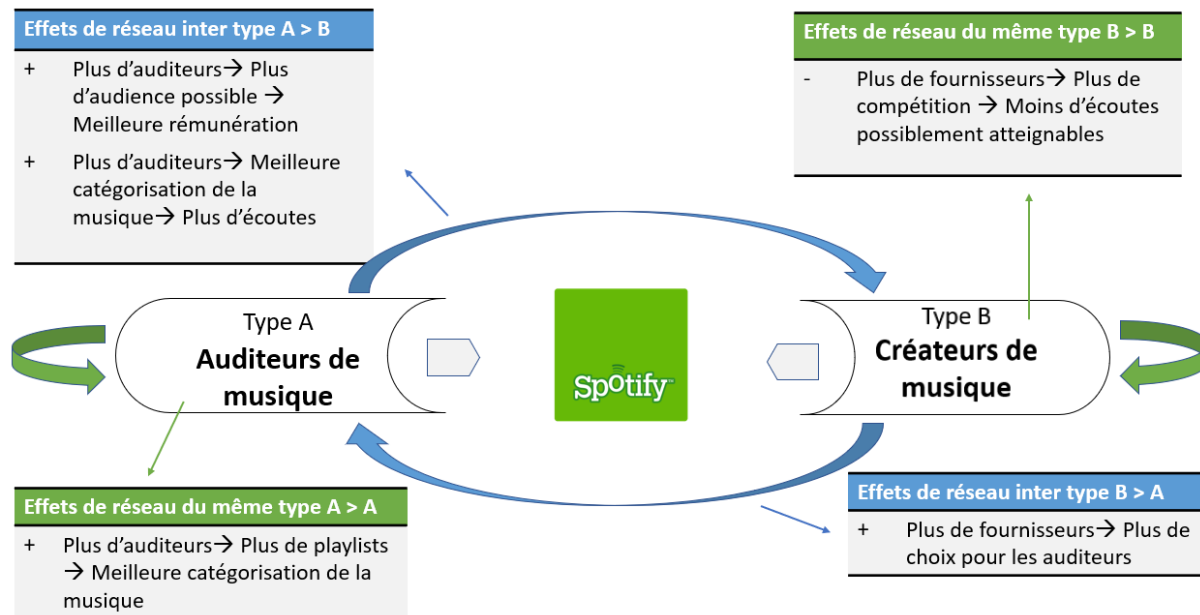


Fig. 7, Linkage map de Spotify lors de son lancement en 2008

La plateforme peut profiter de plusieurs effets de réseau autour de la participation des différents types d'utilisateurs. Mais pour cela, il lui faut d'abord attirer ses premiers utilisateurs. Deux caractéristiques principales permettent de décider quel type d'utilisateur attirer en priorité. Ce sont les coûts d'acquisitions, c'est-à-dire les coûts nécessaires afin d'assurer la participation des utilisateurs, et c'est le pouvoir d'attraction de ceux-ci, leur capacité d'attirer des autres utilisateurs du même groupe ou de groupes distincts, notamment au travers d'effets de réseau.

Comme mentionné plus haut, Spotify n'est pas une plateforme classique. Les fournisseurs de musiques ne veulent participer qu'en échange d'une rémunération conséquente. Et donc pour contourner la difficulté et employer le contenu proposé par les fournisseurs sans devoir les rémunérer, Spotify a d'abord lancé une version bêta, accessible uniquement sur invitation.

Durant cette période de bêta, pour attirer leurs premiers utilisateurs et commencer à générer des boucles de rétroactions positives, Spotify a recouru à deux stratégies, concentrées sur le pouvoir d'attraction, lesquelles font référence à l'analogie de l'œuf et de la poule

- *Élargir le poulailler* : Cette stratégie consiste à cibler une niche (Stockholm dans le cas de Spotify) pour tirer parti du pouvoir d'attraction renforcé par la proximité des utilisateurs et leur mode de vie similaire.
- *Incuber des œufs d'or* : Cette stratégie consiste en attirer en priorité des utilisateurs potentiels qui génèrent des effets de réseau plus importants. C'est-à-dire davantage d'utilisateurs sont prêts à interagir avec les « œufs d'or ». Le principal défaut de cette stratégie est que les coûts d'acquisition des « œufs d'or » peuvent s'avérer élevés. Afin d'éviter un éventuel surcoût pour mettre en place cette stratégie Spotify (pour qui les bloggeurs tech sont les « œufs d'or ») tire profit de la hype autour de l'accès exclusif à la bêta fermée pour attirer ces bloggeurs.

Lors du lancement de la plateforme, Spotify a gardé cette stratégie de niche, en se concentrant sur un nombre restreint de marchés. Spotify y a associé une stratégie de partenariat, appelée *partenariat avec un élevage de poulets* (établir un partenariat avec une plateforme existante

qui intègre un groupe d'utilisateurs ciblé par Spotify, partenariat gagnant pour les deux parties). Pour booster ses ventes d'abonnement, Spotify noue des partenariats avec des « complémentateurs » (est un complémentateur tout acteurs dont les clients apprécient davantage le produit lorsqu'ils disposent aussi du produit fourni par l'acteur analysé-dans ce cas Spotify)²³, des sociétés du télécom, une en Grande Bretagne²⁴ et une en Suède²⁵, pour combiner un abonnement Spotify à l'abonnement télécom, afin d'atteindre un plus grand nombre d'utilisateur rapidement.

Un nouveau modèle d'accès à la musique apparaît alors. La musique est accessible de deux manières, soit gratuitement en échange de quelques spots publicitaires soit en échange d'un abonnement mensuel. En effet, la monétisation de Spotify est basée sur un système qualifié de freemium, c'est-à-dire un système de service proposé sous deux versions, une version garantissant un accès complet monétisé par un système d'abonnement mensuel et une version donnant un accès de moindre qualité - accessible sur invitation par un membre payant - monétisé par la publicité. La rémunération des fournisseurs est faite en fonction du nombre d'écoutes pondéré par le nombre d'écoutes total réalisées sur la plateforme.

Spotify a réussi à convaincre les labels en proposant un business model compatible avec leur fonctionnement. Spotify a proposé une possibilité de rémunération pour la musique immatérielle basée sur le volume des écoutes. Comme les labels réalisent leur profit sur le volume de ventes qu'ils font, avec Spotify ce volume de ventes est transformé en volume d'écoutes, ce qui n'est pas tant éloigné de leur fonctionnement qu'on aurait pu l'imaginer initialement. Spotify a donc pris en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, les intérêts des labels, en leur permettant d'obtenir des revenus pour la musique numérisée, ceux des artistes en leur permettant de diffuser leur musique à une large audience et d'en être rémunérés, et ceux des auditeurs qui peuvent accéder à une large gamme de musique immédiatement et gratuitement.

Avec cette proposition d'une part, qui permet à Spotify de se différencier d'iTunes, et en développant d'autres part leur position au-delà de leur marché de niche, la Suède, Spotify a fait grandir la réputation de son service bien au-delà de sa niche à l'aide, notamment, de partenariats et peut alors envisager de s'étendre dans de nouveaux marchés, avec les Etats-Unis en ligne de mire.

²³ Business-to-You (2021). *Value Net Model: Coopetition instead of Competition*.

<https://www.business-to-you.com/value-net/>

²⁴ Butcher, M. (2009). *Spotify's deal with 3UK shows mobile networks are the next step*, consulté à l'adresse https://techcrunch.com/2009/10/19/spotify-deal-with-3uk-shows-mobile-networks-are-the-next-step/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAACofIC-PwQpfmnsZ-l4LrzsWshKhO2PEbAU8Ccsnzgwsn8b-xRjcrBHKljPbFB2aHn0hsfBkOHnTt1zG1awUAi_71QXusTYS83WNt39peNN-uWsgBNJqErkH3MqRaFH9UclWWkoQn8Yn71hdhDImX4UpQgsv2AzYcfndyaoaBpNVk

²⁵ Telia (2009). *TELIA AND SPOTIFY SIGN EXCLUSIVE COOPERATION AGREEMENT*.

<https://www.teliacompany.com/en/news/press-releases/2009/10/telia-and-spotify-sign-exclusive-cooperation-agreement/>

3.2. La transition d'une de base de données vers une plateforme digitale autour de l'expérience musicale

a. La transition

En 2009, Spotify subit des pertes énormes, 19.5 millions d'euros²⁶. L'entreprise est forcée de recourir à des levées de fonds pour financer son activité et sa croissance. Des labels y participent. Sony BMG, Universal Music, Warner Music, EMI et Merlin acquièrent ensemble 18% de Spotify²⁷. Sean Parker, ancien président de Facebook et co-fondateur de Napster participe également à la levée de fond et rejoint le conseil d'administration de Spotify.

La même année, l'iPhone est lancé par Apple et immédiatement, Spotify crée une application mobile pour ce nouveau téléphone qui permet d'écouter de la musique téléchargée sur le téléphone ou avec une connexion internet. Les connexions mobiles de l'époque n'étant pas aussi développée qu'aujourd'hui il était pratiquement impossible d'écouter de la musique par internet sans connexion wifi. L'application n'est, à ce moment, uniquement accessible qu'aux abonnés de Spotify.

De plus, les préférences des consommateurs changent. Ceux-ci sont moins attirés par à un « simple » interface de base de données que propose encore Spotify et préfèrent des services plus personnalisés (Erickson et al, 2019).

En 2010, aidé par l'arrivée d'un Sean Parker fort de ses contacts chez Facebook, Spotify évolue. L'entreprise commence sa mutation en une plateforme digitale autour de l'expérience musicale de l'auditeur, plutôt que de simplement garantir un accès à de la musique. Sur la plateforme digitale, il est désormais possible de créer un profil d'utilisateur, de lier ce profil à un compte Facebook, d'y ajouter des amis, et de partager de la musique sur Spotify et sur Facebook. Spotify et Facebook ont ainsi pu mettre en avant les musiques les plus populaires du moment, et les plus populaires auprès de l'entourage de chacun de leurs utilisateurs²⁸. Les deux plateformes entretiennent une très bonne relation, Mark Zuckerberg appréciant particulièrement l'entreprise suédoise, dont il faisait déjà les louanges 2009²⁹.

Cette évolution de Spotify bouleverse sa proposition de valeur. La plateforme offre désormais plus qu'une simple base de données à ses utilisateurs.

²⁶ GNT, (2010). *Spotify a perdu de l'argent... en 2009*. <https://www.generation-nt.com/spotify-musique-streaming-actualite-1119691.html>

²⁷ Nylander J., (2009). *Spotify doubled its loss last year*. <https://web.archive.org/web/20160303181238/http://www.swedishwire.com/business/751-spotify-doubled-its-loss-last-year>

²⁸ Olson, P. (2011). *Forbes, Facebook To Launch Music Service With Spotify*. <http://www.forbes.com/sites/parmyolson>

²⁹ Butcher, M. (2009), *Spotify's deal with 3UK shows mobile networks are the next step*, consulté à l'adresse https://techcrunch.com/2009/10/19/spotifys-deal-with-3uk-shows-mobile-networks-are-the-next-step/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAACofIC-PwQpfmnsZ-l4LrzsWshKhO2PEbAU8Ccsnzgwsn8b-xRjcrBHKljPbFB2aHn0hsfBkOHnTt1zG1awUAI_71QXusTYS83WNt39peNN-uWsgBNJqErkH3MqRaFH9UclWWkoQn8Yn71hdhDImX4UpQgsv2AzYcfndyaoBpNVk

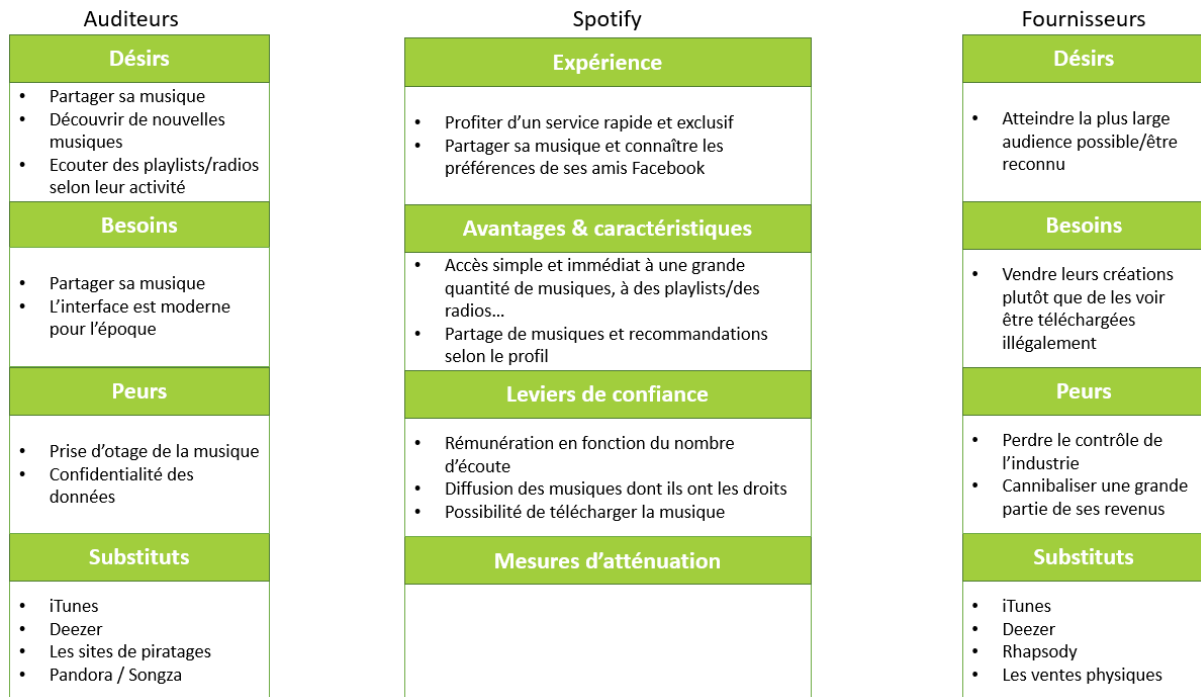


Fig. 8, Multi sided canvas de Spotify lors de sa transformation en 2010

Ces nouvelles fonctionnalités développent de nouveaux effets de réseau parmi les utilisateurs. Ceux-ci sont présentés par la nouvelle linkage map de Spotify après sa transformation.

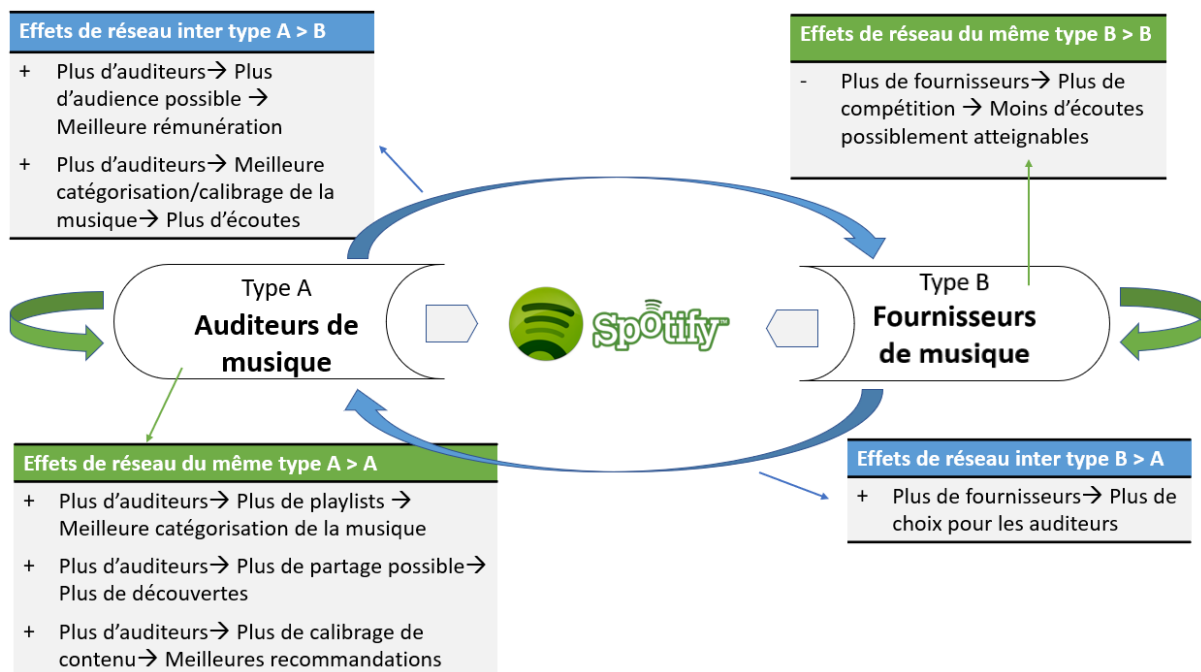


Fig. 9, Linkage map de Spotify lors de sa transformation en 2010

Ces nouveaux effets de réseau, plus sociaux, se jouent du côté des auditeurs. Plus les auditeurs sont nombreux, plus il va être possible pour la plateforme de permettre de mieux classer la musique et de fournir des recommandations plus adaptées au profil de chacun. De plus, le nouvel aspect social permet aux utilisateurs de facilement partager entre eux de la musique issue de Spotify.

En plus de ces effets de réseau, des nouvelles données sont disponibles et utilisables pour la plateforme. Les profils des auditeurs avec leurs historiques d'écoutes ainsi que leurs informations démographiques et sociales ont généré un nouveau type de données, individuelles, sociales et d'habitudes de consommation. Ces données sont utilisables pour fournir de nouveaux outils de curation de contenu, qui, auparavant, reposaient sur les seules données d'utilisation de la plateforme, et fournissaient des recommandations généralisées sans attention aux profils des utilisateurs. Aussi, avec ces nouvelles données, il devient possible de cibler le contenu publicitaire afin d'en améliorer le revenu pour la plateforme.

En 2011 Spotify entre sur le marché américain. L'entreprise suédoise a éprouvé beaucoup de difficultés pour y pénétrer. Apple³⁰ et un membre du Big 3, Warner, bloquaient l'entrée de Spotify sur le marché américain depuis 2009³¹. Or en 2011, lorsque Warner est racheté par un businessman russe, un autre potentiel acquéreur était Sean Parker, le co-fondateur de Napster, devenu ensuite le premier président de Facebook aux côtés de Mark Zuckerberg. Ce serait grâce au soutien de Sean Parker qui avait rejoint le conseil d'administration de Spotify 2 ans plus tôt, que le service suédois aurait pu rentrer sur le marché américain : Sean Parker aurait abandonné l'idée d'acquérir Warner en échange de l'entrée de Spotify sur le marché américain³².

Deezer, qui est alors le principal concurrent de Spotify, décide cette année-là d'éviter de rentrer dans l'exigeant marché américain. Deezer privilégie une large couverture géographique, en lançant son service dans 100 pays³³.

Sur le marché américain, Spotify doit faire face à une nouvelle concurrence, comme les services de radio Pandora et Songza. Les premiers proposent des radios en streaming, les seconds des playlists adaptées à différentes activités ou à différents moments de la journée.

Dès 2011, poussé par cette nouvelle concurrence et ce nouveau marché à conquérir, Spotify poursuit son amélioration de l'expérience autour de la musique, de la portabilité de la plateforme et la facilitation des interactions sociales pour capitaliser sur ces nouveaux effets de réseau.

La plateforme poursuit sa politique de partenariat avec des entreprises de télécommunication pour étendre sa base d'utilisateurs en faisant un abonnement commun avec SFR.

Elle s'allie aussi avec Shazam, une application capable d'identifier la musique qu'elle perçoit. Les musiques identifiées sur Shazam sont désormais directement écoutables sur Spotify, réduisant ainsi les frictions du transfert entre les deux services, ce qui est un « win-win » pour

³⁰ Shear, S. (2017). Business Insider, *Tech billionaire Sean Parker has stepped down from Spotify's board as the company prepares to IPO*. <https://www.musicbusinessworldwide.com/spotify-has-spent-120m-on-acquisitions-in-little-over-three-years/>

³¹ Sisaro, B. (2011). The New York Times, *New Service Offers Music in Quantity, Not by Song*. <https://www.nytimes.com/2011/07/14/technology/spotify-music-streaming-service-comes-to-us.html>

³² Seabrook, J. (2014). The New Yorker, *Revenue Streams. Is Spotify the music industry's friend or its foe?*. <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/24/revenue-streams>

³³ Abboud, L. (2011). Reuters, *Music streaming site Deezer to launch in 100 countries*, <https://www.reuters.com/article/us-deezer/music-streaming-site-deezer-to-launch-in-100-countries-idUSTRE79I1EO20111019>

les deux plateformes, l'une permettant de découvrir des titres de musique, l'autre de les écouter.

En 2011, Spotify a beaucoup grandi et a alors un chiffre d'affaires de 187,8 millions d'euros. La plupart des revenus de Spotify viennent du service premium, des abonnements. Le Wall Street Journal³⁴ rapporte (d'après les rapports financiers de Spotify) que les revenus des abonnements totalisent 156.9 millions € en 2011 pour seulement 52.6 millions € en 2010. Les revenus issus de la publicité sont passés de 6.5 millions € à 27.6 millions € malgré qu'il y ait plus d'utilisateurs gratuits que payants.

Type d'auditeurs	Nombres d'utilisateurs (en millions)	Revenus totaux générés (en millions d'euros)	Revenu par utilisateur (en euros)
Gratuit	11	27.6	2.51
Payant	4	156.9	39.23

Fig. 10, Tableau du revenu par type d'auditeurs de Spotify en 2011³⁵

En 2011, pour encourager les utilisateurs de la version gratuite à passer à la version payante, des restrictions sont ajoutées à l'abonnement gratuit qui limitent l'écoute à 10 heures par mois et à 5 écoutes pour chaque titre individuel après 6 mois d'utilisation illimitée. Dans le même temps, l'obligation d'invitation est supprimée (Sandberg, 2018.) Un essai gratuit de 3 mois de la version payante est offert afin d'essayer de convertir un maximum d'utilisateurs de la version gratuite, laquelle, comme mentionné ci-dessus, rapporte nettement moins de revenu que les abonnements. Spotify parvient ainsi à dépasser le million d'abonnés en 2011.

Spotify se stabilise se développe bien et ambitionne toujours de s'étendre sur de nouveaux marchés avec un coût très limité grâce au P2P qui limite l'investissement en infrastructure de serveur. Il est important pour la plateforme, maintenant qu'elle est leader sur ses premiers marchés, d'atteindre une masse critique d'utilisateurs, pour profiter au maximum des effets de réseau et opérer un effet de verrouillage sur le marché du streaming à la demande. C'est-à-dire, acquérir un nombre d'utilisateurs suffisamment grand pour que les effets de réseau protègent la position de la plateforme en servant de barrières naturelles à l'entrée à d'autres entreprises ou plateformes (Rapport CCE, p7).

b. Diversification des services

En réaction à des changements des préférences des utilisateurs, qui préfèrent des services plus complexes avec des recommandations de contenu selon différents critères (par exemple, des playlists adaptées selon des ambiances ou selon des activités) et aux services proposés par la concurrence, Spotify adopte une stratégie d'utilisation des données pour développer les services proposés par leur plateforme. La plateforme ambitionne toujours de grandir pour profiter au maximum de ses effets de réseau et de potentielles économies d'échelle pour devenir plus rentable.

³⁴Grundberg, S. (2012). *Spotify to Launch in Canada*.

<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444812704577604831442157226>

³⁵ Grundberg, S. (2012). *Spotify to Launch in Canada*.

<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444812704577604831442157226>

Désormais Spotify va se développer en suivant deux stratégies majeurs :

1. La plateforme va tirer le maximum des effets de réseau en améliorant l'expérience autour de la musique, la portabilité de la plateforme et la promotion des interactions sociales.
2. La plateforme va augmenter son nombre d'utilisateurs payants grâce à une stratégie d'expansion et une conversion des utilisateurs de la version gratuite à la version payante.

Capitalisation sur les effets de réseau

En 2011, stimulées par le succès de l'App Store, les applications pullulent et Spotify se saisit de cette opportunité en lançant l'App Finder en décembre 2011. L'application donne accès à un grand nombre d'applications de partenaires de Spotify comme le Rolling Stones magazine et The Guardian ainsi qu'à une section plus sociale, avec des informations à propos des nouveautés qui pourraient intéresser les utilisateurs³⁶. Cette dernière met en avant des applications développées pour la plateforme Spotify, sans possibilité de contrepartie financière (Sandberg, 2018).

Dans l'optique de stimuler le développement d'applications complémentaires à sa plateforme, Spotify crée une sorte de trousse à outil composée d'un ensemble de logiciels destinés à faciliter le développement d'application sur Spotify, un Software Development Kit (SDK)³⁷.

Grâce à l'amélioration de ses services, Spotify peut :

1. Se démarquer de la concurrence, en proposant un service plus complet
2. Mettre en place encore plus d'exclusivité à la version payante, pour encourager les utilisateurs de la version gratuite à s'abonner

Pour soutenir son processus de personnalisation des services aux profils de ces utilisateurs., Spotify acquiert Tunigo et Echo Nest en 2013 et 2014. L'entreprise en profite pour récupérer le slogan de Tunigo, « Music for every moment ».

Tunigo permet de trouver, créer et partager de la musique et des listes de lecture sur Spotify. L'application fait découvrir des musiques adaptées pour des occasions, classées selon des événements. Il est également possible de suivre les dernières sorties, les tops, les critiques et l'actualité musicale³⁸.

Echo Nest est une société d'analyse musicale, qui fournissait les recommandations de Spotify et de nombreux concurrents. Spotify limitait les données transmises à Echo Nest étant donné

³⁶ Houston, T. (2011). The Verge, *Spotify apps hands-on: new social features, App Finder, and the apps*.
<https://www.theverge.com/2011/11/30/2601257/spotify-apps-hands-on-new-social-features-app-finder-and-the-apps>

³⁷ Hughes, C. (2014). Spotify, *New Showcase for Developers*.
<https://developer.spotify.com/community/news/2014/11/26/new-showcase-developers/>

³⁸ Crunchbase (2021). *Tunigo*. <https://www.crunchbase.com/organization/tunigo>

cette société n'était pas « in house » (interne). Pour y remédier et pouvoir collaborer avec Echo Nest sans limite, Spotify l'a achetée et ses concurrents s'en sont rapidement détournés³⁹.

En 2013 :

- Spotify développe 13 apps pour permettre le portage de la plateforme sur les différents systèmes d'exploitation des téléphones mobiles, sur des TV connectées et sur des appareils audios (comme Sonos). En outre, une nouvelle interface destinée à connecter Spotify sur des appareils externes, appelée Spotify Connect (Sandberg, 2018), est développée en septembre de cette année.
- Spotify développe son interface et met en place des algorithmes permettant d'automatiser la classification des musiques afin d'améliorer les recommandations faites à ses utilisateurs et de leur faire ainsi découvrir des chansons qui leur plaisent (Datta et al., 2018).

En 2014, afin de pouvoir analyser et exploiter plus facilement les données de leur plateforme, Spotify démantèle son service de Peer to Peer qui avait permis à l'entreprise de procurer ce sentiment d'instantanéité auprès de ces utilisateurs et elle le remplace par des serveurs⁴⁰.

Avec ses dernières acquisitions technologiques, Spotify améliore sa curation de musique en lançant de nouveaux services, comme les playlists conçues spécialement en fonction des styles écoutés par l'utilisateur. Parmi celles-ci, il y a surtout Discover Weekly, une playlist qui, en fonction des musiques écoutées par l'utilisateur, lui propose des découvertes tous les lundis. Cette dernière est l'un des plus grands succès de la plateforme. Elle permettra de faire découvrir de nouveaux artistes.⁴¹

La plateforme suédoise améliore et facilite la portabilité de son contenu vers d'autres applications comme Instagram, Twitter et Tinder⁴². Et elle s'allie à Uber pour donner la possibilité aux conducteurs de laisser les passagers choisir la musique du véhicule par l'intermédiaire de l'application Spotify⁴³.

En 2015, les podcasts et les clips vidéo font leur apparition sur Spotify⁴⁴. Le podcast est une excellente manière pour Spotify d'étendre le contenu proposé aux utilisateurs, en payant des redevances nettement inférieures à celles normalement payées pour les droits d'auteurs de la musique. Le secteur du podcast est encore naissant, le marché n'est pas organisé autour de grandes maisons de disques capables de négocier des tarifs exorbitants. Les podcasts

³⁹ Crunchbase (2021). *The Echo Nest*. <https://www.crunchbase.com/organization/the-echo-nest>

⁴⁰ Cœillet, A. (2014). *Clubic, Spotify abandonne le peer-to-peer, à l'avantage des utilisateurs*, <https://www.clubic.com/musique-streaming/spotify/actualite-697204-spotify-abandonne-peer-to-peer-avantage-utilisateurs.html>

⁴¹ Lindblom, S. (2015). *What made Discover Weekly one of our most successful feature launches to date?*. <https://engineering.atspotify.com/2015/11/18/what-made-discover-weekly-one-of-our-most-successful-feature-launches-to-date/>

⁴² Oremus, W. (2015). *Slate, Moments Are Having a Moment*. <https://slate.com/technology/2015/06/moments-on-instagram-facebook-spotify-the-making-of-a-silicon-valley-buzzword.html>

⁴³ Lefigaro (2014). *Uber et Spotify s'allient*. <https://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/11/17/97001-20141117FILWWW00265-uber-et-spotify-s-allient.php>

⁴⁴ BBC (2015), *Spotify adds podcasts and video clips*. <https://www.bbc.com/news/technology-32815605>

représentent donc pour Spotify une opportunité d'accroître ses bénéfices. Spotify, dont l'expansion géographique et le perfectionnement des services génèrent des coûts trop élevés pour être couverts par la croissance des revenus de Spotify, aussi élevée soit-elle, est chaque année en déficit et chaque source supplémentaire de revenu est capitale.

En 2015 Spotify inaugure un partenariat avec Sony, afin d'être présent sur l'interface des consoles de ce dernier, les Playstations ⁴⁵.

Développement du nombre d'utilisateurs et monétisation

En 2013, Spotify commence à s'étendre en dehors de l'Europe occidentale et des Etats-Unis. Le service débarque en Amérique latine, au Mexique. Le service est également lancé en Asie, à Singapour, Hong Kong et en Malaisie. Tout en poursuivant son expansion dans les pays occidentaux, la plateforme est désormais présente dans 28 pays. Les années suivantes Spotify va poursuivre ce processus d'expansion au-delà de son horizon connu jusqu'à couvrir 58 pays en 2015 (Marshall, 2015).

En 2014, afin d'augmenter son nombre d'utilisateurs, Spotify retire toutes les limites de nombres d'écoutes.⁴⁶ Et pour convertir un maximum d'utilisateurs à la version payante, la plateforme lance son offre familiale, pour proposer un prix réduit aux utilisateurs vivant sous le même toit.

Aussi en 2014, la polémique autour du revenu des musiciens par rapport à la musique digitale, présente depuis l'apparition de Napster prend beaucoup plus d'ampleur. Les artistes se plaignent du peu de revenu issu du streaming. En 2014, Taylor Swift retire tout son catalogue musical de Spotify mais pas des autres plateformes. Un argument très répandu des opposants de Spotify à l'époque est que Lady Gaga n'aurait reçu que 167\$ pour un morceau écouté des millions de fois. À cette période, Spotify a déjà augmenté le revenu par écoute. En 2010, il était compris entre 0.002\$ et 0.003\$ tandis qu'en 2014 il est compris entre 0.004\$ et 0.005\$ (Marshall, 2015). D'après D. Ek, à mesure que le marché du streaming se développe, ce revenu par écoute augmente (Marshall, 2015). Augmenter ce revenu par écoute est très onéreux pour la plateforme, qui paye déjà 65-70%⁴⁷ de son revenu en droit d'auteur. Les paiements de Spotify sont basés sur une logique de part de marché. Un artiste est payé un pourcentage du revenu général de Spotify en fonction de son volume d'écoute⁴⁸. La formule de revenu d'un artiste est indiquée sur la figure suivante, avec, en vert, les variables sur lesquels Spotify peut intervenir directement.

⁴⁵Lempel, E. (2015). *Spotify Launches on PlayStation Music Today*.

<https://blog.playstation.com/2015/03/30/spotify-launches-on-playstation-music-today/>

⁴⁶2259Ben (2013). *Spotify, Remove time limit for free users. completely*.

<https://community.spotify.com/t5/Implemented-Ideas/Remove-time-limit-for-free-users-completely/idi-p/363932#:~:text=Previously%20we%20closed%20this%20idea,free%20on%20your%20mobile%20device.>

⁴⁷Resnikoff, P. (2012). *Digital music news, Spotify: We Pay 70 Percent to Rights Owners*.

<https://www.digitalmusicnews.com/2012/06/30/spotify-27/>

⁴⁸Spotify (2014). *\$2 Billion and Counting*. <https://artists.spotify.com/blog/2-billion-and-counting>

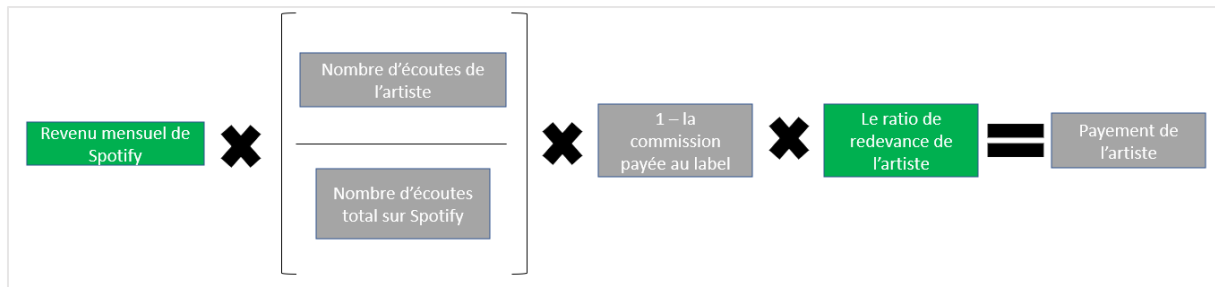


Fig. 10, Formule du revenu d'un artiste sur Spotify

Spotify ne peut qu'augmenter son revenu et le ratio de redevance de l'artiste. Seulement, si en augmentant ce revenu le nombre d'écoutes total augmente, alors le nombre d'écoutes de l'artiste sera divisé par un dénominateur plus grand. La plateforme ne peut donc qu'augmenter le ratio de redevance des artistes si elle souhaite augmenter leur gain issu du streaming. Cependant la commission payée aux labels est très élevée, de l'ordre de 70%, et elle est difficile à revoir à la baisse car la plateforme a très peu de moyen de négociation avec les labels possédant un large catalogue musical. Lors de renégociations d'accords pour les droits de diffusion, les membres du Big 3 agissent comme un oligopole et exigent les pourcentages les plus élevés possibles. Donc augmenter les gains du streaming des artistes est très onéreux pour Spotify.

Le problème de ce système de revenu est qu'il est basé sur le volume d'écoute, indépendamment du profil de l'auditeur. Bien que les utilisateurs premium rapportent bien plus de revenus que les utilisateurs gratuits, un artiste ayant 2 millions d'écoutes venant d'utilisateurs gratuits touchera autant qu'un artiste ayant le même nombre d'écoutes venant d'utilisateurs payant. Cet aspect du système de rémunération ne rend pas les artistes acteurs/partisans du système de revenu de Spotify. En effet, quel que soit le type d'auditeurs, la seule chose qui importe est le volume. Les artistes n'ont donc aucun intérêt à encourager leurs auditeurs à s'abonner à Spotify.

La plateforme essaye alors de rendre son processus de rémunération plus transparent, en créant le site Spotify for artist. En plus d'expliquer le système de rémunération, ce site permet aussi aux artistes promouvoir leurs musiques, de créer des playlists pour leurs auditeurs, de faire vérifier leur profil d'artistes, de créer leur biographie, d'informer à propos de leurs concerts, et d'indiquer leurs réseaux sociaux.⁴⁹

L'arrivée de la concurrence

En 2014 Beats, un fabricant d'appareil audio, lance Beats Music, un service de streaming à la demande. Beats et son service sont rachetés la même année par Apple.

En 2015, Apple débarque sur le marché du streaming à la demande avec Apple Music et Google introduit son second service de streaming, YouTube Music. Apple est une entreprise immense qui possède une gamme de matériels lié à la musique (Beats et les iPods), contrôle

⁴⁹ Soonvibes (2021). *Spotify For Artists: Booster sa visibilité, se faire playlister et analyser sa performance*. <https://soonvibes.com/fr/blog/spotify-artists-promotion-analytics/>

l'App store et peut se permettre de subir d'énormes pertes avec Apple Music. Il y a désormais un second poids lourd sur le marché.

Avant cette arrivée, le principal concurrent de Spotify est Deezer et ce dernier n'a jamais pu réellement rivaliser avec le nombre d'utilisateurs de Spotify.

Apple Music se positionne différemment des « datas drivens playlist » et de l'automatisation de Spotify. Ils proposent une dimension plus humaine, avec des playlists confectionnées par des humains plutôt que des algorithmes (Erickson et al, 2019). Apple Music met en place des radios tels que Beats 1 sur lesquelles des DJs diffusent de la musique.

Avec ces décisions de Google et d'Apple, qui garde dans le même temps iTunes (dont les ventes sont en baisse depuis 2013)⁵⁰, le streaming à la demande semble être devenu la manière principale pour vendre de la musique et de consommer de la musique.

En plus de ces deux géants, un autre concurrent, Tidal est lancé sur le marché par des artistes américains de renommée mondiale.

Désormais le marché est très concurrentiel, les acquisitions réalisées par les plateformes, en plus d'améliorer la qualité de leur service, permettent de limiter, voire de supprimer l'accès à leurs compétences pour leurs concurrents.

Par exemple, Spotify a acquis une nouvelle société d'intelligence musicale, Seed Scientific, qui compte Beat music et donc Apple Music parmi ses clients. Seed Scientific développe des logiciels et des algorithmes basés sur l'utilisation des données pour comprendre les préférences et les comportements des individus et leur offrir des expériences et des recommandations personnelles et contextuelles.⁵¹ Peu de temps après le rachat, Apple a cessé de collaborer avec Seed Scientific.

Entre 1999 et 2014, les revenus du secteur musical ne font que diminuer, chutant de 25.2 milliards à 14 milliards. De nombreux acteurs du secteur et des journalistes accusent le streaming d'être une des raisons de cette diminution en cannibalisant les ventes physique et digitales, plus profitable pour l'industrie. Mais en réalité Les plates-formes de streaming peuvent inciter les consommateurs à écouter davantage de musique (Datta et al., 2018). Et donc le streaming serait bien créateur de valeur pour l'industrie musicale malgré les ventes qu'il cannibalise, comme on peut le voir dans les chiffres évoqués au point suivant.

L'analyse de performance de Spotify et de son secteur

Sur le graphe de revenu de l'industrie musicale, on observe qu'en 2015, pour la première fois depuis Napster, les revenus totaux de l'industrie musicale, qui n'avaient cessé de chuter jusqu'à présent, croissent. Ils passent de 14 milliards à 14.5 milliards d'USD⁵².

⁵⁰ Resnikoff, P. (2014). Digital music news, *Paid Downloads vs. Spotify Active Users, 2006-present...*
<https://www.digitalmusicnews.com/2014/01/09/downloadsspotify/>

⁵¹ Constine, J. (2015). TechCrunch, *Spotify Buys Beats' Analytics Provider Seed Scientific*.
<https://techcrunch.com/2015/06/24/pulling-the-data-rug-out-from-under-apple/>

⁵² IFPI (2021). *Global Music Report*, https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf

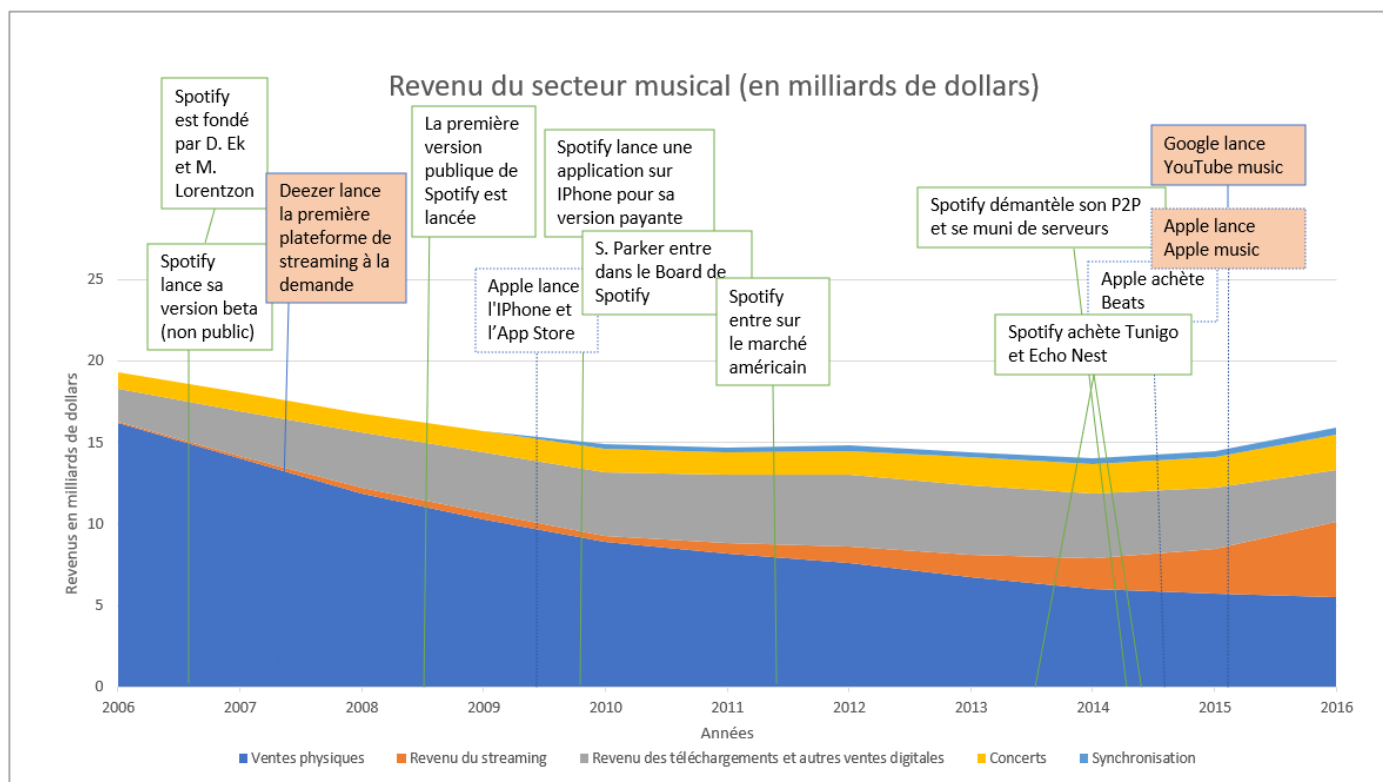


Fig. 11, Graphe du revenu du secteur musical entre 2006 et 2016 (IFPI)⁵³

Sur le graphe du revenu de Spotify (figure 11) et du nombre d'utilisateurs (figure 12) on observe que l'entrée sur le marché américain a réellement accélérée la croissance des revenus et celle du nombre d'utilisateurs de Spotify.

On remarque aussi que la décision de limiter le nombre d'écoutes pour les utilisateurs gratuits a grandement aidé à convertir ces utilisateurs gratuits. En effet, avant 2011, le ratio utilisateurs payant/utilisateurs actifs était de 0.04, pour 0.27 en 2011.

La partie la plus importante sur ces graphes est la transition entre 2013 et 2014, période durant laquelle Spotify s'est consacré pleinement à la curation de contenu basée sur des algorithmes. Au cours de ces deux années, la croissance des revenus et du nombre d'utilisateurs ont décollé (pour les utilisateurs actifs et payant : de 20% à 67%)

En 2015 la croissance des utilisateurs augmente encore, passant à 93% pour les actifs et 120% pour les payants. Avant l'arrivée de la concurrence Spotify a profité de sa position de leader incontesté du marché pour capturer un maximum de part de la croissance du streaming de musique, avec 41.2% des parts de marchés du secteur du streaming musical en 2015.

⁵³ IFPI (2021). *Global Music Report*, https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf

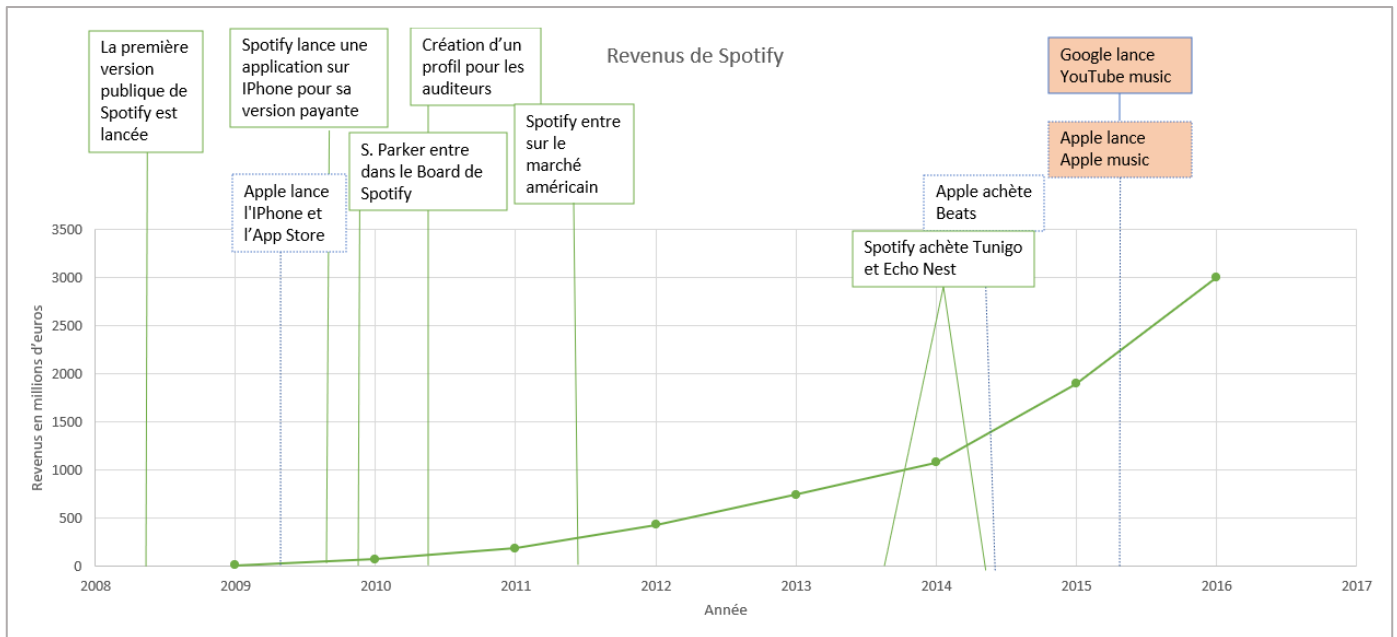


Fig. 12, Graphe du revenu de Spotify entre 2009 et 2016⁵⁴

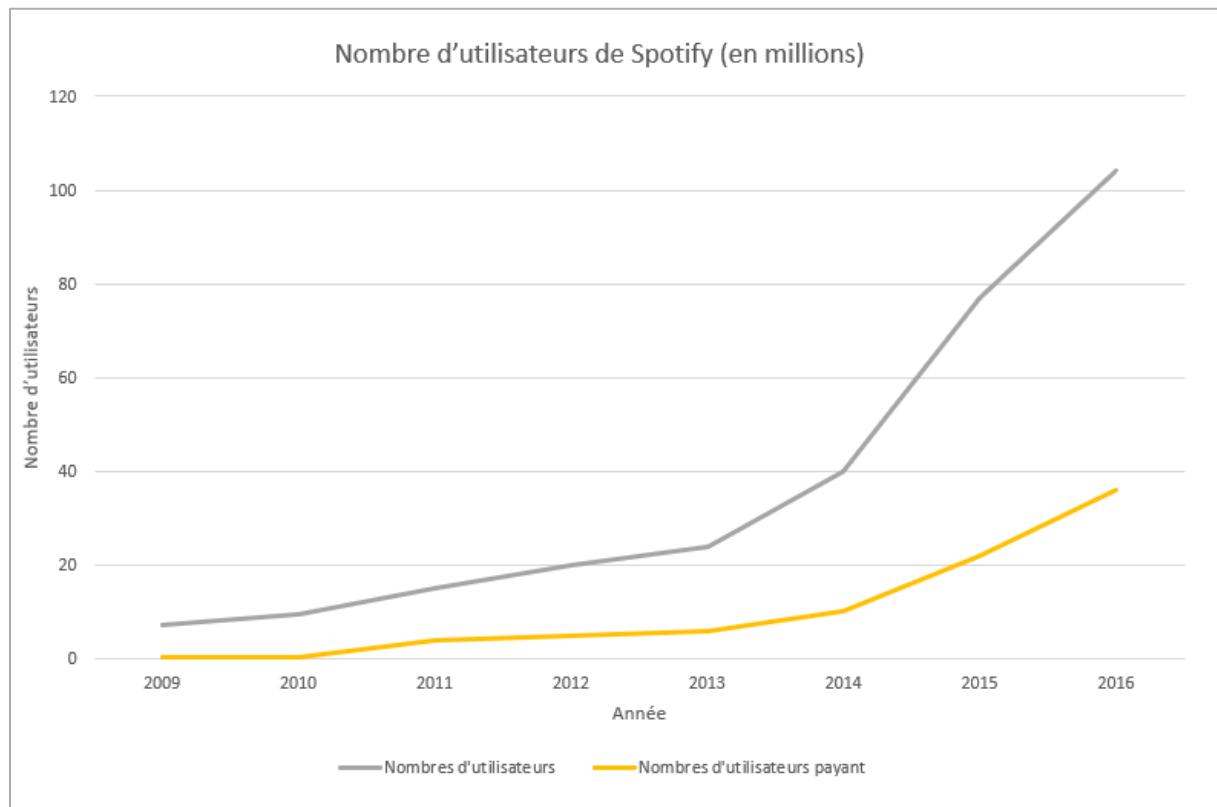


Fig. 13, Graphe du nombre d'utilisateurs de Spotify entre 2009 et 2016⁵⁵

⁵⁴ Spotify (2021). *Financials*. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

⁵⁵ Spotify (2021). *Financials*. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

4. Marché mature - Spotify dans un marché autour du streaming

Au cours de cette section je vais présenter l'environnement concurrentiel dans lequel Spotify a dû évoluer, ainsi que les stratégies que la plateforme a adoptées pour s'y développer. Je vais également tâcher de répondre à la question suivante : pourquoi la compétition est-elle si intense sur le marché du streaming et comment Spotify en reste-t-il le leader ?

4.1. Les conséquences de l'augmentation de la concurrence

En 2016, face à la montée en puissance des GAFFAS et autres plateformes digitales reposant majoritairement sur l'utilisation des données de leurs utilisateurs, l'UE instaure la Règlementation Générale de la Protection des Données (RGPD), principalement pour :

1. protéger les données des citoyens (Engels, 2016)
2. instaurer des droits relatifs à la portabilité des données (Conseil et Parlement Européen, 2016 p.45) (la portabilité des données permet aux utilisateurs de transmettre leurs données personnelles lorsqu'ils passent d'une plateforme à une autre, Engels, 2016)

Durant la période 2015 à 2018, les revenus issus du streaming continuent d'augmenter. En 2017, ces revenus deviennent la plus grande source de revenus de l'industrie musicale. Le marché change et de plus en plus d'acteurs se lancent dans le streaming à la demande.

Comme expliqué dans la partie 4 (Les concepts), il existe différents critères qui limitent ou favorisent la concentration d'un marché de plateformes digitales.

La concentration du marché du streaming à la demande est influencé par ces critères :

Economies d'échelle : les plateformes ne bénéficient pas d'importantes économies d'échelle car elles doivent acheter les droits d'auteur au label pour chaque pays où elles sont présentes. De plus, comme expliqué plus haut, le marché des maisons de disques est très concentré et cette concentration permet aux labels d'exiger une grande contrepartie en échange des droits. Atteindre une masse critique est donc plus difficile pour ce secteur. Et les économies d'échelle possibles sont plus faibles que pour des plateformes digitales classiques.

Effets de réseau : les plateformes digitales bénéficient de nombreuses boucles de rétroaction du côté des auditeurs, qu'elles soient liées au partage, à la classification ou à la recommandation de musiques.

Multi-homing : pour les auditeurs, Les plateformes sont des substituts. Ils ont des profils avec leurs préférences enregistrées et ils ont également des playlists enregistrées. Les coûts de transfert de ces utilisateurs sont donc élevés. De plus, les plateformes de streaming à la demande fonctionnent principalement avec un système d'abonnement, il est donc coûteux pour un utilisateur d'en utiliser deux à la fois. Les possibilités de multi-homing sont donc très faibles pour les auditeurs. Pour les fournisseurs, le fait de vendre leurs droits d'auteur à une plateforme n'exclut pas de les vendre à une autre ; les plateformes sont donc des

compléments et ils n'ont pas de coûts de transferts significatifs. Leur participation à chaque plateforme étant rémunérée, ils ont intérêt à être sur le plus de plateformes possibles. Leurs possibilités de multi-homing sont donc très élevées.

Différenciation : les plateformes peuvent diversifier leurs services en proposant du contenu audio exclusif, en se focalisant sur un type de contenu/un genre musical, en proposant du contenu basé sur de l'analyse de données très automatisé ou encore à l'inverse proposer du contenu mis en place par des humains. Cependant, toutes ces possibilités de différenciations sont facilement imitables par la concurrence. Par conséquent, les possibilités de différenciations sont faibles.

Les contraintes de capacités : le contenu est exclusivement audio, les publicités sont donc également limitées à ce format. Les auditeurs sont très hétérogènes, il n'y a pas un profil d'auditeur type. Les plateformes de streaming à la demande sont essentiellement utilisées sur des smartphones. Les contraintes de capacités sont donc élevées.

Critères	Critères favorisant la concentration		Critères limitant la concentration			
	Economies d'échelle	Effets de réseau	Multi-homing		Différenciation	Contraintes de capacité
Puissance des critères	Faible	Elevée	<u>Auditeurs</u> : Faible	<u>Fournisseurs</u> : Elevée	Faible	Elevée

Fig. 14, Tableau des critères influant la concentration des marchés des plateformes

Puisque les critères qui favorisent la concentration sont relativement faibles et ceux qui la limitent relativement élevés, le marché des plateformes de streaming à la demande n'a pas une importante tendance à la concentration.

Il est donc naturel de voir un grand nombre de services de streaming à la demande apparaître lorsque les revenus du marché deviennent conséquents.

Spotify va donc orienter ses stratégies pour tirer le maximum des effets de réseaux de ses auditeurs et de leur faible possibilité de réaliser du multi-homing tout en accentuant sa différenciation par rapport à des plateformes concurrentes.

La plateforme va donc poursuivre ses deux stratégies de développement mais en accentuant la différenciation :

1. La plateforme va diversifier son contenu et capitaliser sur les effets de réseaux en améliorant l'expérience autour du contenu audio, la portabilité de la plateforme et la promotion des interactions sociales.
2. La plateforme va développer son nombre d'utilisateurs grâce à une stratégie d'expansion et une conversion des utilisateurs de la version gratuite à la version payante.

Diversification et capitalisation sur les effets de réseau

Entre 2015 et 2017, Spotify poursuit ses acquisitions d'entreprises technologiques, comme Soundtrap (un studio de musique en ligne), Mediachain (une société de blockchain pour la

gestion de droits d'auteurs dans les contenus numériques.) et MightyTV (pour augmenter les revenus des publicités de la version gratuite) pour améliorer son traitement des données et la qualité des services proposés, y dépensant plus de 120 millions de dollars⁵⁶.

L'investissement dans les blockchains est une manière de gagner la confiance des artistes. En effet, à l'aide cette technologie usurper les créations d'artiste va devenir pratiquement impossible.

Spotify est toujours plus focalisée sur des algorithmes de recommandations. En 2018, environ deux tiers du temps d'écoutes sur Spotify sont passés sur des playlists réalisées par le système de curation de musiques par des algorithmes reposant sur l'analyse de données.⁵⁷

On observe que la consommation de musique s'oriente vers plus de variété, les auditeurs découvrant plus facilement des nouveaux artistes. Il est désormais plus facile pour les artistes d'être entendu par un nombre conséquent d'auditeurs, mais il est aussi plus compliqué de garder ce nombre d'auditeurs. Cette situation semble profitable aux petits producteurs de musique (Datta, 2018).

Durant la même période, Spotify continue d'établir des partenariats avec des acteurs captant des utilisateurs encore non actifs sur leur service : la plateforme Waze, l'application GPS. L'application Spotify est intégrée et facile à rejoindre depuis l'application Waze sur Android,⁵⁸ et établit un partenariat avec Samsung. La plateforme suédoise devient l'application principale pour écouter de la musique en streaming sur les appareils Samsung. Les acheteurs des derniers Samsung Galaxy S10 recevront un abonnement de 6 mois à Spotify⁵⁹.

En plus de ces partenariats, Spotify devient un client de Cloud de Google « pour exploiter certains aspects de notre activité et pour stocker toutes nos données, et toute perturbation ou interférence avec notre utilisation de la plateforme Google Cloud pourrait avoir un effet négatif important sur notre activité, nos résultats d'exploitation et notre situation financière »⁶⁰.

Développement du nombre d'utilisateurs et monétisation

En 2016, Spotify engage Troy Carter, un manager musical reconnu (qui a représenté des artistes tels que Lady Gaga et John Legend) pour assurer la liaison avec les artistes et les

⁵⁶ Ingham, T. (2017). Music Business Worldwide, *Spotify has spent \$120M on acquisitions in little over three years*. <https://www.musicbusinessworldwide.com/spotify-has-spent-120m-on-acquisitions-in-little-over-three-years/>

⁵⁷ Goodwater (2018). *Understanding Spotify: Making Music Through Innovation*. <https://www.goodwatercap.com/thesis/understanding-spotify>

⁵⁸ Lunden, I. (2017). TechCrunch, *Spotify and Waze partner to play music and navigate seamlessly*. consulté à l'adresse <https://techcrunch.com/2017/03/14/spotify-and-waze-partner-to-play-music-and-navigate-seamlessly/>

⁵⁹ Business Wire (2019). *Spotify Announces Expansion of Strategic Partnership with Samsung*, <https://www.businesswire.com/news/home/20190308005233/en/>

⁶⁰ Spotify (2020). *Annual Report*. https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

labels⁶¹. Cette décision est dans la continuité du site « Spotify for artist » : la plateforme essaye d'améliorer ses relations avec les artistes qui se plaignent régulièrement de leurs gains issus de Spotify.

Cette même année, Tencent, l'une des plus grandes entreprises technologiques chinoises, lance Tencent Music sur le marché chinois. En 2017, Spotify s'allie à Tencent pour pouvoir accéder au marché chinois et même en être les coleaders.

Spotify continue de s'étendre au-delà de l'Occident, en Amérique du Sud et en Asie. En effet, après le Japon en 2016, Spotify commence à cibler le marché Sud-asiatique en étendant son service au Vietnam et à la Thaïlande en 2017⁶². La plateforme est désormais présente sur 60 marchés, principalement dans le Sud Est de l'Asie, en Amérique du Sud et en Occident. Spotify est encore très centré sur ces parties du monde et le service n'est presque pas accessible en Afrique ni au Moyen-Orient (Eriksson, 2019). Un concurrent de Spotify, Deezer, qui a lancé son service payant en 2007, a suivi une stratégie d'expansion beaucoup plus agressive et est présent sur 180 marchés. Deezer a préféré s'étendre sur de nombreux marchés plutôt que de se lancer sur l'exigeant marché américain.

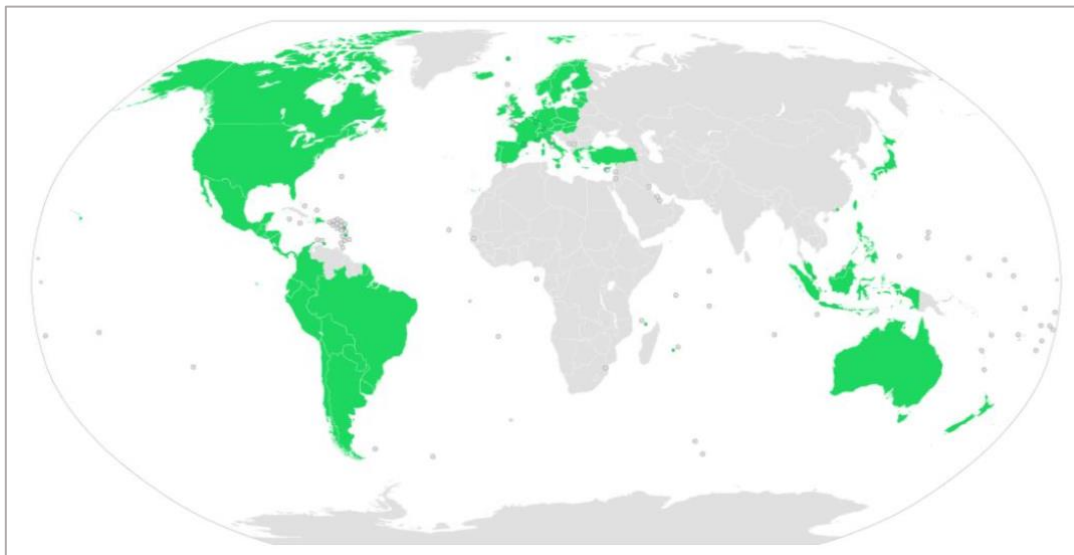


Fig. 15, Couvertures de Spotify en 2016⁶³

Avec cette couverture, Spotify atteint 39 millions d'utilisateurs payants en 2017, et Deezer seulement 6 millions. La stratégie de Spotify de sécuriser son marché domestique avant de s'étendre sur le marché clé américain pour ensuite grandir graduellement semble être plus efficace que la stratégie de Deezer, qui a préféré couvrir un grand nombre de marchés rapidement.

⁶¹ Kafka, P. (2016). Vox, *Spotify hires star music manager Troy Carter to help fight Apple and Jay Z*. <https://www.vox.com/2016/6/6/11869444/spotify-troy-carter-lady-gaga>

⁶² Russel, J. (2017). TechCrunch, *Spotify steps up Asia expansion with plans to Vietnam and Thailand*. <https://techcrunch.com/2017/05/30/spotify-asia-expansion-thailand-vietnam/>

⁶³ Calameo (2021). *Spotify, Annual Report 2015*. <https://fr.calameo.com/read/005414461832f6c7e89c1>

L'entrée en Bourse

Spotify, dont les acquisitions coûteuses, le fonctionnement déficitaire et les nombreuses expansions géographiques sont majoritairement financés par des levées de fonds, a accumulé près d'1.6 milliards de dettes. Sur l'exercice 2017, la plateforme suédoise réalise une perte record de plus de 1.200 millions d'euros.

En 2018, la société qui a beaucoup grandi au travers de levées de fond, décide alors de devenir publique. Elle fait son IPO à la bourse de Wall Street le 3 avril de cette année-là. Elle l'a fait selon une cotation directe, ce qui est une manière non usuelle de devenir publique (Jaffe et al., 2018).

Dans le cas d'une cotation directe, les actions en circulation d'une société sont cotées en bourse sans offre primaire ou secondaire par souscription. Les actionnaires existants, tels que les employés et les investisseurs d'avant l'IPO, sont libres de vendre leurs actions en bourse, mais ne sont pas obligés de le faire. Puisqu'il n'y a pas de prise ferme, la cotation directe ne nécessite pas la participation de preneurs fermes. Cela signifie que certaines caractéristiques typiques d'une introduction en bourse traditionnelle, comme les accords de blocage empêchant les membres d'une société de vendre leurs actions pendant une période déterminée⁶⁴ et les activités de stabilisation des prix (un achat d'actions par des garants pour stabiliser ou soutenir le prix du marché secondaire d'un titre immédiatement après une première offre publique)⁶⁵, ne sont pas présentes dans une cotation directe (Jaffe et al., 2018). En suivant ce type d'entrée en bourse, Spotify peut :

- Offrir une plus grande liquidité à ses actionnaires existants (une manière de rentabiliser leurs investissements lors des levées de fonds) sans avoir à lever des capitaux et sans les restrictions imposées par les conventions de blocage standard
- Fournir un accès sans entrave à tous les acheteurs et vendeurs de ses actions, permettant aux actionnaires existants de Spotify de vendre leurs actions immédiatement après la cotation au prix du marché
- Mener son processus de cotation dans la plus grande transparence et permettre la découverte des prix en fonction du marché (Jaffe et al., 2018).

Lors de l'entrée en bourse, les actions de Spotify ont été évaluées à 165,9\$, ce qui donne à la société une valeur de 29.5 milliards \$.⁶⁶ Etant donné que la plateforme se présente en cotation directe, cette entrée en bourse ne se traduit pas par un afflux immédiat de capitaux. Elle permet plutôt aux investisseurs d'avant l'entrée en bourse de revendre leurs parts pour une grande liquidité.

⁶⁴ Fernando, J. (2021). Investopedia, *Lock-Up Agreement*. <https://www.investopedia.com/terms/l/lockup.asp>

⁶⁵ Kenton, W. (2020). Investopedia, *Stabilizing Bid*. <https://www.investopedia.com/terms/s/stabilizingbid.asp>

⁶⁶ <https://techcrunch.com/2018/04/03/spotify-opens-at-165-90-valuing-company-at-30-billion/>

4.2. Le Netflix du contenu Audio

Après cette entrée en bourse, Spotify poursuit toujours ses deux stratégies principales :

Diversification et capitalisation sur les effets de réseaux

Entre 2018 et 2021, Spotify concentre ses acquisitions sur la diversification de son contenu en améliorant son catalogue de podcasts disponibles. La plateforme acquiert ainsi Anchor le leader de création, publication et monétisation de podcasts, Gimlet Media Inc., un producteur de podcasts indépendant⁶⁷ et Megaphone, une plateforme innovante de publicité et de publication de podcasts⁶⁸. Forte de ces acquisitions, la plateforme propose aujourd'hui plus de 2.8 millions de podcasts⁶⁹ à ses utilisateurs.

Les acquisitions de podcast, en plus d'étendre la collection disponible sur la plateforme, permettent de créer des exclusivités à la plateforme. En contrôlant les droits des Podcast qu'ils achètent, aussi afin de se différencier des autres plateformes, des contrats d'exclusivités sont signés avec des créateurs de podcast populaires.

Le Podcast est un format de plus en plus populaire auprès des utilisateurs de Spotify, qui annonce une augmentation du nombre d'auditeurs de podcasts de 108%⁷⁰.

En 2021, pour aller encore plus loin dans la diversification :

- Spotify a conclu un partenariat avec Storytel, un groupe de livres audio suédois qui possède les droits mondiaux pour la plupart de ses livres audio dans plusieurs langues⁷¹.
- Spotify lance Virtual Concert Series, un service qui propose à des artistes de renom de préenregistrer des concerts, qui seront ensuite diffusés en streaming pour leurs auditeurs. Les tickets pour y accéder coûtent 15\$(16€)⁷².
- Spotify a mis en place des sessions d'écoute à plusieurs pendant le confinement⁷³.
- Spotify investit dans les podcasts en vidéo et effectue des tests avec des stars d'internet.⁷⁴

⁶⁷ Spotify (2019). *Spotify Announces Strategic Acquisitions to Accelerate Growth in Podcasting*. <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Announces-Strategic-Acquisitions-to-Accelerate-Growth-in-Podcasting/default.aspx>

⁶⁸ Spotify (2020). *Spotify Announces Strategic Acquisition of Podcast Technology Leader, Megaphone*. <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2020/Spotify-Announces-Strategic-Acquisition-of-Podcast-Technology-Leader-Megaphone/default.aspx>

⁶⁹ Spotify (2021). *Company Info*. <https://newsroom.spotify.com/company-info/>

⁷⁰ Spotify (2020). *How sound shaped a year of resilience*. <https://ads.spotify.com/en-US/2020-wrapped/>

⁷¹ Mukherjee, S. (2021). Reuters, *Storytel signs audiobooks partnership with Spotify, shares jump*. <https://www.reuters.com/technology/storytel-signs-audiobooks-partnership-with-spotify-2021-05-20/>

⁷² Carman, A. (2021), The Verge, *otify enters the virtual concert business, starts selling \$15 tickets to events*. https://www.theverge.com/2021/5/19/22443759/spotify-virtual-stream-concert-event-leon-bridges-black-keys?utm_campaign=theverge&utm_content=chorus&utm_medium=social&utm_source=twitter

⁷³ Mirelli, A. (2020). RTBF, *Spotify propose des sessions d'écoute à plusieurs*. https://www.rtb.be/tendance/techno/detail_spotify-propose-des-sessions-d-ecoute-a-plusieurs?id=10500187

⁷⁴ Carma, A. (2020). The Verge, *Spotify is testing video podcasts with two YouTube stars*. <https://www.theverge.com/2020/5/6/21249389/spotify-video-podcast-test-upload-content-test-youtube>

En parallèle, la plateforme ne cesse de continuer à acquérir des entreprises innovantes pour améliorer ses algorithmes de diffusion et de curation de contenu⁷⁵. Selon une enquête de Culture Next, 68% des utilisateurs de Spotify âgés de 16 à 40 ans disent découvrir régulièrement de nouveaux contenus grâce aux algorithmes et aux recommandations en ligne.

Spotify et Facebook ont désormais un accord pour autoriser les auditeurs à écouter le contenu de Spotify sur l'application Facebook.⁷⁶

Avec cette diversification vers du nouveau contenu audio, et peut-être plus tard, vidéo, Spotify ambitionne de devenir une plateforme qui fournit à ses utilisateurs bien plus qu'une expérience musicale, une expérience autour d'une grande gamme de contenus audio non seulement pour se divertir mais aussi s'informer ou s'éduquer. La plateforme ambitionne d'être le Netflix du streaming audio.

Développement du nombre d'utilisateurs et monétisation

En 2019, Le service est étendu en Inde et rencontre un grand succès, enregistrant plus d'un million d'inscrits la première semaine.⁷⁷ Un conflit autour du prix payé pour les droits du label Warner limitera le catalogue dans le pays jusqu'en 2020. Warner exigeait un paiement de la part de Spotify supérieur à celui d'Apple.⁷⁸

Spotify, pour la première fois de son histoire, réalise des bénéfices lors du premier quadrimestre 2019 ; par la suite la plateforme continuera toutefois à être déficitaire.

En 2020, Spotify s'étend dans une dizaine de marché européen, dont la Russie.⁷⁹

En 2021, Spotify est alors présente sur 93 marchés et va s'étendre dans 80 nouveaux pays, principalement en Afrique au Moyen Orient et en Asie⁸⁰, comme indiqué dans la figure 15.

⁷⁵ Spotify (2019). *Spotify Acquires SoundBetter, the Leading Music and Audio Production Talent Marketplace*. <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Acquires-SoundBetter-the-Leading-Music-and-Audio-Production-Talent-Marketplace/default.aspx>

⁷⁶ Reuters (2021). *Spotify's new tie-up to allow listeners play music, podcasts from Facebook app*. <https://www.reuters.com/technology/spotify-s-new-tie-up-allow-listeners-play-music-podcasts-facebook-app-2021-04-26/>

⁷⁷ Spotify (2019). *Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for First Quarter 2019*. <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Technology-SA-Announces-Financial-Results-for-First-Quarter-2019/default.aspx>

⁷⁸ Singh, M. (2020). TechCrunch, *Spotify and Warner Chappell end dispute in India, sign global licensing deal*. <https://techcrunch.com/2020/01/14/spotify-and-warner-chappell-end-dispute-in-india-sign-global-licensing-deal/>

⁷⁹ Spotify (2020). *Spotify Is Now Available in Russia, Croatia, Ukraine, and 10 Other European Markets*. <https://newsroom.spotify.com/2020-07-14/spotify-is-now-available-in-russia-croatia-ukraine-and-10-other-european-markets/>

⁸⁰ Spotify (2021). *Spotify Expands International Footprint, Bringing Audio to 80+ New Markets*. <https://newsroom.spotify.com/2021-02-22/spotify-expands-international-footprint-bringing-audio-to-80-new-markets/#:~:text=As%20part%20of%20our%20ongoing,in%2080%2B%20new%20markets%20around>

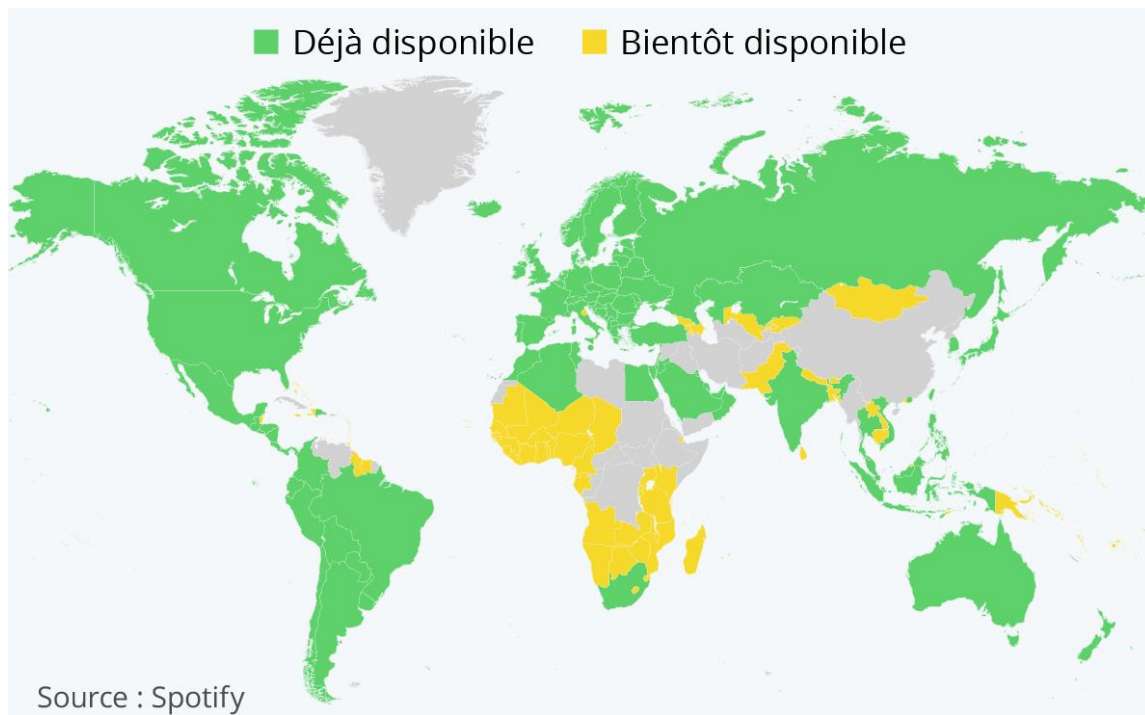


Fig.15, Couverture géographique de Spotify⁸¹

Le marché du streaming est global et Spotify tente d'en obtenir le plus de positions de leader possible dans les nombreux marchés nationaux.

Les revenus de Spotify et leurs utilisateurs viennent de plus en plus de régions externes à l'occident. Désormais ils sont répartis aux quatre coins du globe. Le tableau (figure 16) et les diagrammes (figure 17) ci-dessous illustre cette évolution.

⁸¹ Jenik C., (2021), Statista, *Spotify around the world*. <https://fr.statista.com/infographie/24260/pays-dans-lesquels-spotify-est-disponible/>

Quadrimestre	Actifs en Europe	Payants en Europe	Actifs en Amérique du Nord	Payants en Amérique du Nord	Actifs en Amérique Latine	Payants en Amérique Latine	Actifs dans le reste du monde	Payants dans le reste du monde
Q1 2018	61	30	54	23	36	15	19	7
Q2 2018	67	33	56	26	38	17	20	7
Q3 2018	69	35	59	27	42	17	21	8
Q4 2018	75	39	62	29	46	19	25	10
Q1 2019	78	40	63	30	48	20	28	10
Q2 2019	84	43	65	32	49	22	35	11
Q3 2019	87	45	67	34	55	23	40	11
Q4 2019	95	50	73	37	60	25	43	12
Q1 2020	100	51	74	38	63	27	49	14
Q2 2020	102	54	78	40	66	29	54	15
Q3 2020	109	58	80	42	70	30	61	14
Q4 2020	121	62	83	45	76	33	66	17

Fig. 16, Tableaux des auditeurs de Spotify de 2018 à 2020, en millions d'auditeurs⁸²

Les revenus de Spotify et leurs utilisateurs viennent de plus en plus de régions externes à l'occident. Désormais ils sont répartis aux quatre coins du globe. Le tableau et les diagrammes ci-dessous illustre cette évolution.

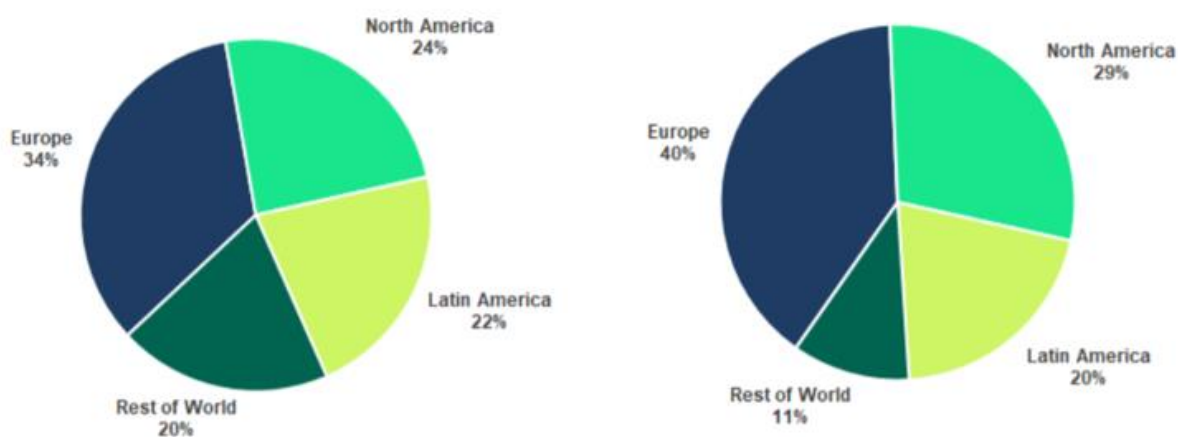


Fig. 17, Répartition des auditeurs de Spotify au Q1 de 2021, à gauche les auditeurs actifs et à droites les auditeurs payants⁸³

⁸² Spotify (2021). *Financials*. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

⁸³ Spotify (2020). *Annual Report*.

https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

Spotify prévoit de lancer un abonnement plus cher qui fournira un son Hi-fi, de meilleure qualité, dans l'objectif d'augmenter ses revenus et plus particulièrement son revenu par utilisateur qui n'augmente pas avec le temps.⁸⁴

Le nouveau service de concert en streaming pourrait être une bonne source de revenus supplémentaires pour Spotify.

Le Coronavirus a eu un impact néfaste sur le nombre d'écoutes en streaming. D'après Vlassis (2020), durant les premières semaines de mars, le nombre total de flux à la demande aux États-Unis a chuté plus de 10 %.

Cette diminution est imputable à deux principales raisons. Premièrement, une part importante du temps d'écoutes de streaming est réalisée pendant les déplacements, qui ont été pratiquement supprimés par le confinement. Deuxièmement, les établissements de l'Horeca diffusent généralement de la musique en streaming, audience également supprimée par le confinement.

Cette diminution n'a été qu'un ralentissement pour la croissance du streaming mondial. En effet, d'après le Global Music Report de l'IFPI (2021), les revenus du streaming mondial sont passés de 11.2 à 13.4 milliards de dollars.

Même si le Coronavirus a engendré des impacts significatifs sur les activités de Spotify (Spotify Annual Report 2020, pp 15 & 48)⁸⁵ ses parts de marchés ou ses revenus n'en ont pas été affectés significativement⁸⁶.

En plus du COVID-19, plusieurs menaces planent sur les parts de marchés et les revenus de Spotify :

- En 2019, le livre *Decomposed, The Political Ecology of Music*, de K. Devine dévoile que le streaming à la demande, comme Spotify, pourrait s'avérer bien plus néfaste pour l'environnement que ne l'était l'industrie du CD. L'immatérialité de la musique comme marchandise, basée sur les données a remplacé l'utilisation de matières premières à base de pétrole, relativement renouvelables (gomme-laque) par des infrastructures de distribution qui pèsent lourdement sur l'environnement. Les fermes de serveurs qui consomment énormément d'électricité et les câbles dans les fonds marins qui transmettent les informations sont une menace pour cet environnement. De plus le streaming utilise des outils musicaux dont l'espérance de vie est courte (Lecteurs MP3, iPods, etc). Cette nouvelle problématique menaçante pourrait lui faire perdre à Spotify des parts de marchés ou lui coûter de gros investissements afin de réduire son impact environnemental.

⁸⁴ Mertens, J. (2021). Le Soir, *Spotify : un nouvel abonnement pour une qualité sonore supérieure*.

<https://geeko.lesoir.be/2021/02/23/spotify-un-nouvel-abonnement-pour-une-qualite-sonore-superieure/>

⁸⁵ Spotify (2020). *Annual Report*.

https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

⁸⁶ Kumar, A. (2020). *Global Online Music Streaming Growth Slowed Down in Q2 2020*.

<https://www.counterpointresearch.com/global-online-music-streaming-growth-slowed-down-in-q2-2020/>

- Le principal concurrent de Spotify, Apple, n'est pas loin derrière en termes de part de marché (21% pour Apple et 34% pour Spotify)⁸⁷ et se montre de plus en plus agressif pour rattraper son retard. Apple parvient à payer les artistes au niveau de 0.0076\$ par écoute tandis que Spotify n'est qu'à 0.00437\$.⁸⁸ Spotify va donc devoir trouver un moyen de mieux rémunérer les artistes qui se plaignaient déjà de ses rémunérations⁸⁹, si l'entreprise ne veut pas voir se dégrader sa position à l'égard des créateurs de musique.

⁸⁷ Kumar, A. (2020). *Global Online Music Streaming Growth Slowed Down in Q2 2020*.

<https://www.counterpointresearch.com/global-online-music-streaming-growth-slowed-down-in-q2-2020>

⁸⁸ Daly R., (2021), NME, *Apple Music tells artists it now pays double than Spotify per stream*.

<https://www.nme.com/news/music/apple-music-tells-artists-now-pays-double-spotify-per-stream-2922446>

⁸⁹ Snapes L., (19 mars 2020), *ask Spotify to triple payments to cover lost concert revenue*.

<https://www.theguardian.com/music/2020/mar/19/musicians-ask-spotify-to-triple-payments-to-cover-lost-concert-revenue>

4.3. Analyse des chiffres clés de Spotify et du secteur

Le secteur musical, propulsé par le développement du streaming, est en croissance depuis 2015. Et en 2017 il devient la plus grosse source de revenu de l'industrie musicale. En 2020 le streaming a représenté 13.4 milliards de dollars de revenus pour l'industrie musicale, soit 62.3% des revenus totaux du secteur.

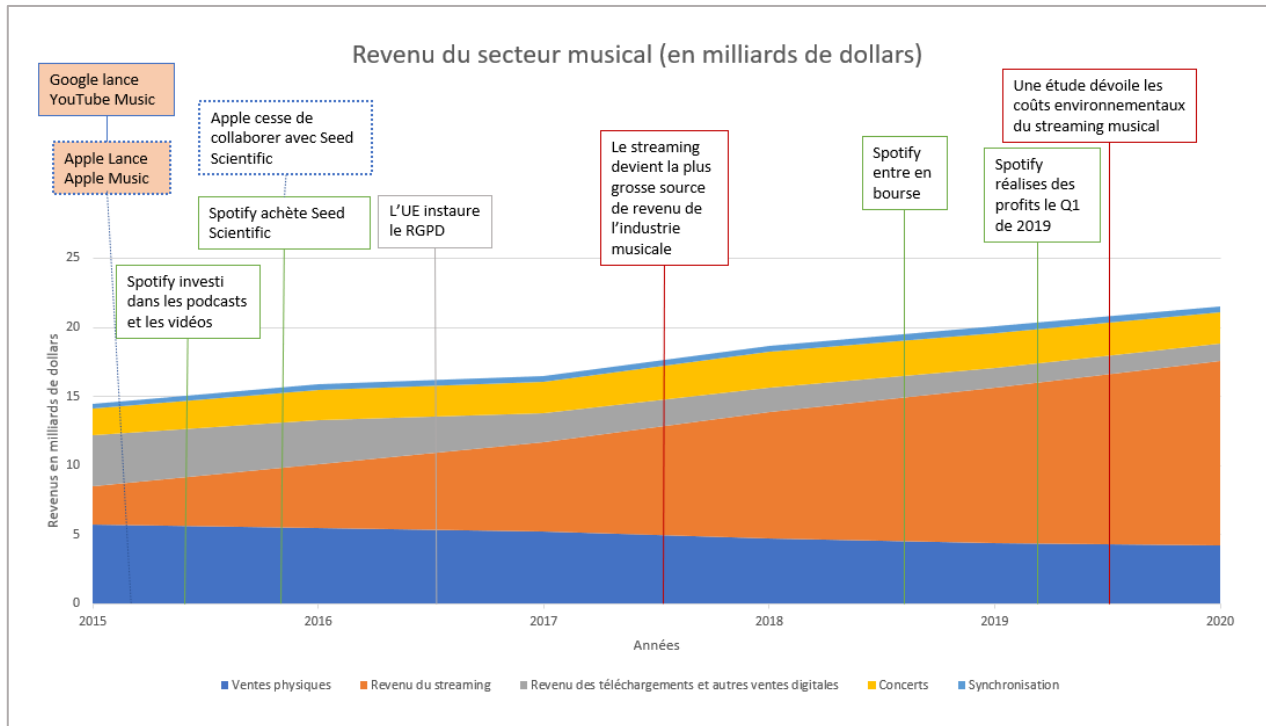


Fig. 18, Tableau des d'exploitation de Spotify (IFPI)⁹⁰

Etant donné que le marché du streaming musical est très compétitif, Spotify ne peut pas augmenter les prix pour accroître ses revenus. Si la plateforme veut accroître ses revenus elle doit soit diminuer les coûts des revenus, soit augmenter son nombre d'auditeurs.

Ce que Spotify parvient à faire. En effet, les revenus de la plateforme, ont énormément augmenté (de 1.9 milliards en 2015 à 78.8 milliards en 2020) malgré l'arrivée dans grand nombre de concurrents. Le pourcentage que représentent les coûts des revenus par rapport aux revenus ont nettement diminué malgré l'augmentation, chaque année, des dépenses (figure 20). Les coûts des revenus représentaient 86.4% des revenus en 2016 pour 74.4% en 2020.

Les pertes d'exploitations sont en diminutions et sont dues aux expansions géographiques et aux acquisitions de la plateforme. L'année 2020 est moins bonne que la précédentes principalement en raison de la disruption qu'a été le COVID-19 pour le marché du streaming.

⁹⁰ Spotify (2020). *Annual Report*.

https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

⁹⁰ Kumar, A. (2020). *Global Online Music Streaming Growth Slowed Down in Q2 2020*.

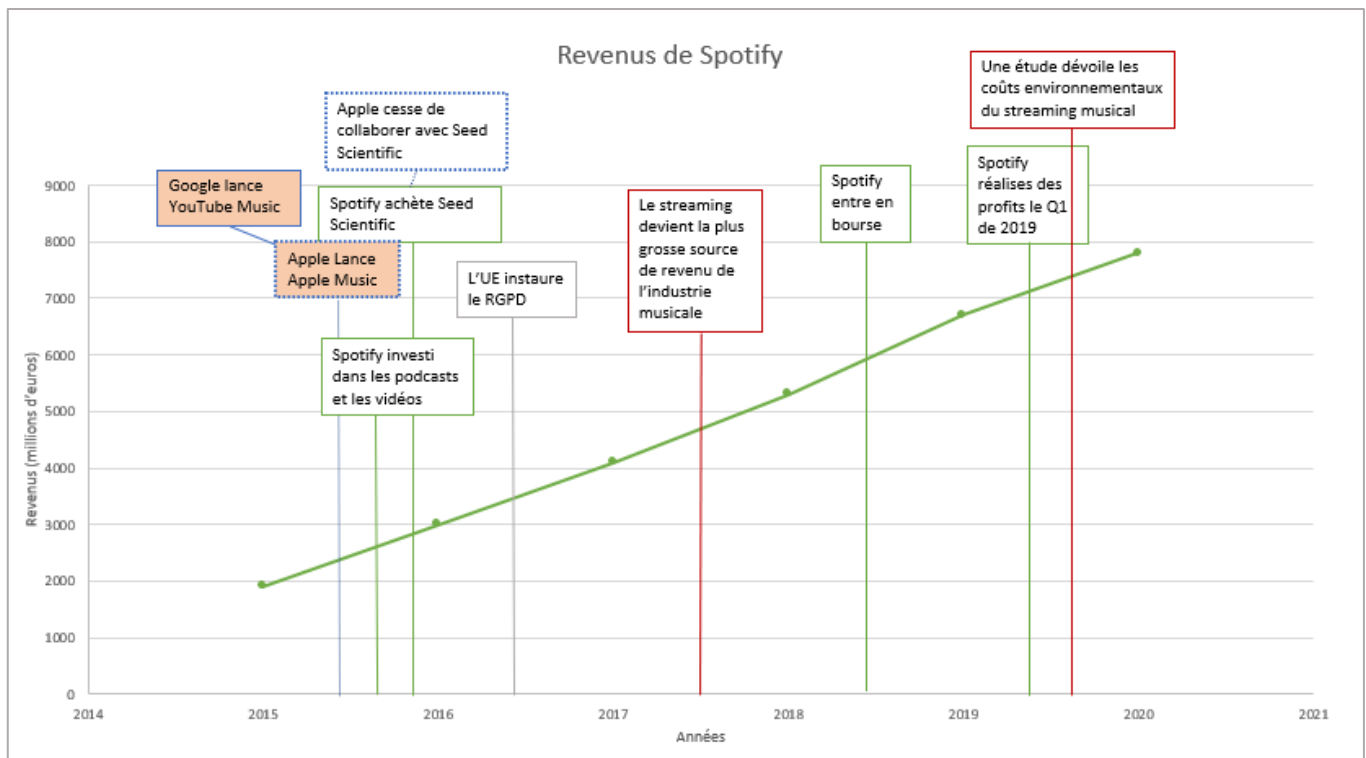


Fig. 19, Tableau des d'exploitation de Spotify⁹¹

	2016	2017	2018	2019	2020
Revenus	2952	4090	5259	6764	7880
Coûts des revenus	2551	3241	3906	5042	5865
Bénéfice brut	401	849	1353	1722	2015
Secteur de dépenses					
R&D	207	396	493	615	837
Ventes et marketing	368	567	620	826	1029
Général et administratif	175	264	283	354	442
Total	750	1200	1400	1800	2300
Pertes d'exploitation	349	378	43	73	293

Fig. 20, Tableau des d'exploitation de Spotify⁹²

Le nombre d'auditeurs actifs et payants a également énormément augmenté malgré l'arrivée de la concurrence (77 millions d'actifs dont 22 millions de payants pour 345 millions d'actifs dont 155 de payants.) Le ratio du nombre d'auditeurs payants sur le nombre d'auditeurs actifs est bien meilleur (0.29 en 2015 pour 0.45 en 2020).

⁹¹ Spotify (2021). *Financials*. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

⁹² Spotify (2020). *Annual Report*.

https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

⁹² Kumar, A. (2020). *Global Online Music Streaming Growth Slowed Down in Q2 2020*.

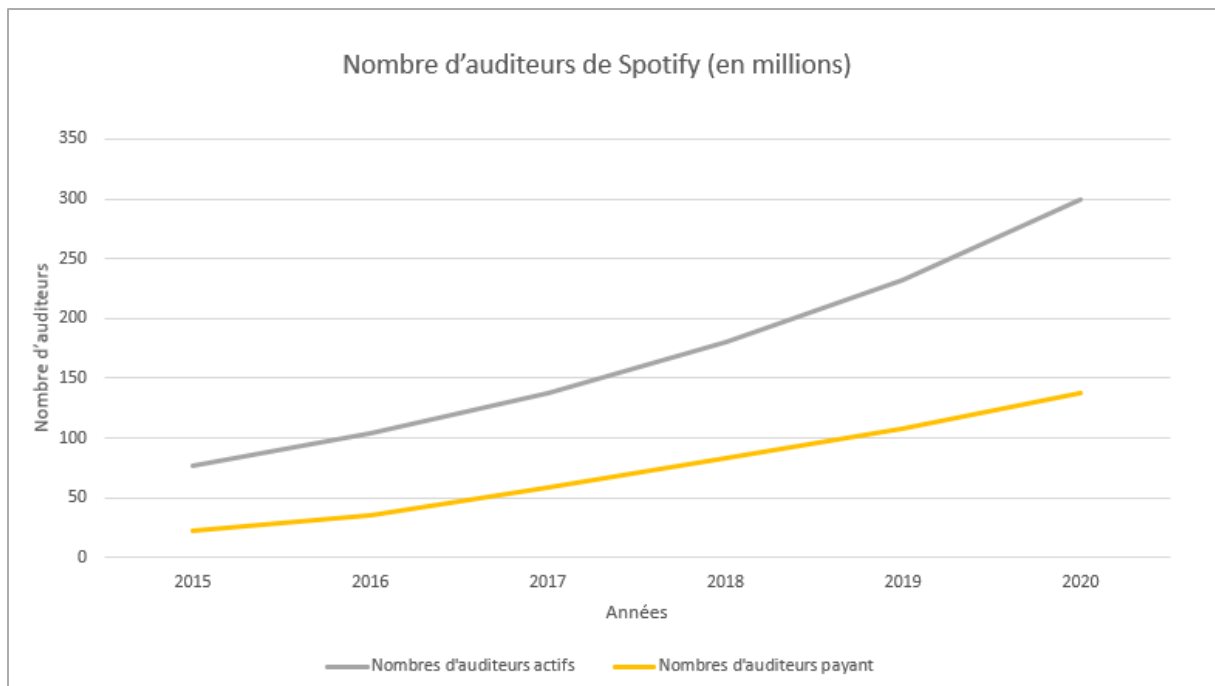


Fig.21, Tableau des d'exploitation de Spotify⁹³

Type d'auditeurs	Nombres d'utilisateurs (en millions)	Revenus totaux générés (en millions d'euros)	Revenu par utilisateur (en euros)	Coûts des revenus	Bénéfice brut	Bénéfice brut par utilisateurs	Marge brute
Gratuit	199	745	3.74	739	6	0.03	1%
Payant	155	7135	46.03	5126	2009	12.96	28%
Total	345	7880	22.84	5865	2015	5.84	26%

Fig.22, Tableau des d'exploitation de Spotify⁹⁴

Ces bons résultats, permettent à Spotify de garder un temps d'avance sur ses principaux concurrents. En effet, bien que la plateforme suédoise ait, dans un premier temps, vu l'écart se réduire entre elle et Apple, le nombre d'auditeurs payants de Spotify augmentent plus vite que celui d'Apple (figure 23).

⁹³ Spotify (2021). *Financials*. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

⁹⁴ Spotify (2020). *Annual Report*.

https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

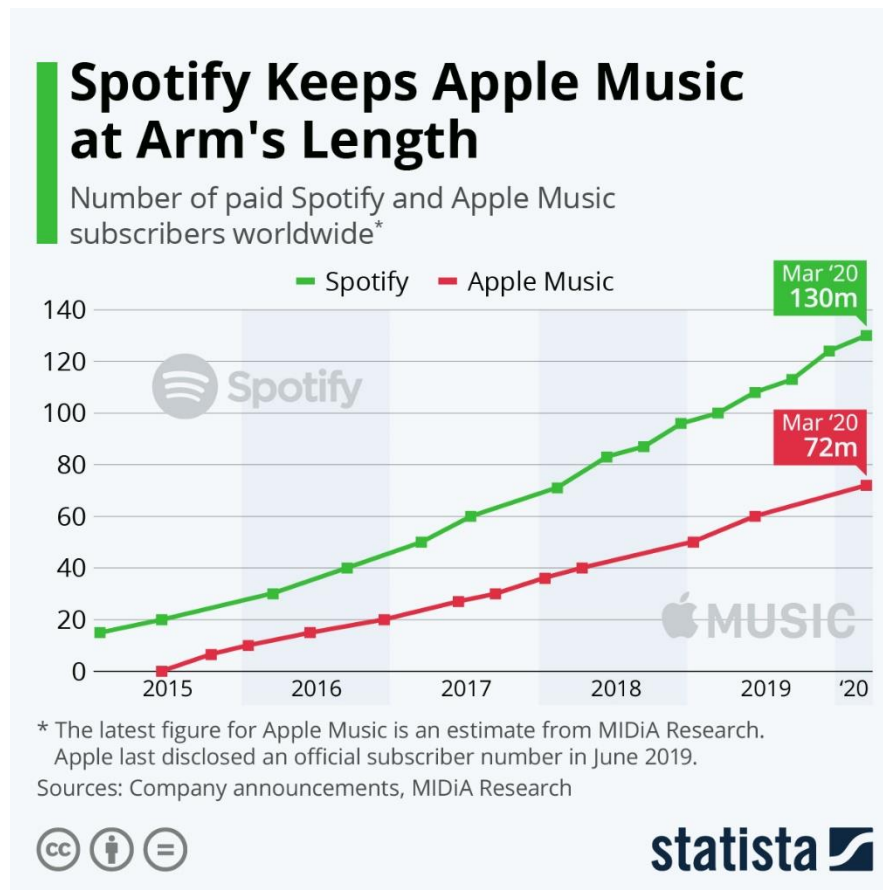


Fig.23, Graphe du nombres d'utilisateurs payant de Spotify et Apple Music⁹⁵

⁹⁵ Richter, F. (2020). Statista, *Spotify Keeps Apple Music at Arm's Length*.
<https://www.statista.com/chart/8399/spotify-apple-music-paid-subscribers/>

5. Futur développement de Spotify

Dans cette partie j'envisagerai le potentiel futur de Spotify, tant au niveau de son environnement que des décisions stratégiques de la plateforme.

J'apporterai une réponse à la question : Comment la direction de Spotify peut-elle maximiser les effets de réseau (en créer de nouveaux ou gagner plus d'utilisateurs pour renforcer ceux déjà présents) afin de renforcer son leadership sur le marché dans les trois prochaines années ? au moins de divers modèles pour analyser l'environnement macro et micro de Spotify, et les stratégies les plus adaptées à sa situation. Je conclurai ce chapitre par les sources de revenus potentiels pour Spotify à l'avenir.

5.1. Environnement

a. PESTEL

Je vais d'abord analyser l'environnement externe de Spotify à l'aide d'un modèle PESTEL. L'objectif de ce modèle est d'évaluer une liste de variables au niveau macro qui pourraient avoir un impact sur toutes les entreprises ou tout un secteur d'activité en même temps.

Par la suite, ces variables seront mises en forme afin d'identifier les variables pivots, les plus impactantes (financièrement et surtout jouant sur le nombre d'utilisateurs) et les plus probables, afin de ne garder que les plus importantes.

Politique	De nouveaux traités internationaux pour encadrer l'utilisation des données comme le RGDP de l'Union Européenne pourraient voir le jour Des taxes importantes sur le monde digital pourraient voir le jour (Digital tax pitch) Traités internationaux pour favoriser la mise en place de droit d'auteur globaux, OCDE, OMC...
Economique	Crise monétaire (Euros, Dollars ou Couronnes suédoises) Crise boursière (chute généralisée des cours boursiers) Ralentissement économique Développement économique du continent Africain

Social	Les utilisateurs pourraient changer la manière dont ils consomment la musique Le streaming audio pourrait être considéré comme trop polluant et être boycotté Les Podcasts peuvent n'être qu'une tendance passagère
Technologique	Amélioration du réseau mobile (tels que la 5G) Apparition de téléphones nouvelle génération, moins chers pour de meilleures performances Meilleur processeur et meilleurs algorithmes permettant de traiter plus de données Nouvelle source d'énergie tels que la Fusion Nucléaire. Les coûts énergétiques ne seraient plus un problème Amélioration de la durée de vie des objets liés à l'écoute de musique
Environnemental	Nouvelle source d'énergie, réduisant l'impact sur l'environnement Recyclage optimisé des matériaux pour les serveurs
Légal	Des lois pour régir les marchés digitaux, à dynamique hautement monopolistique, pourraient voir le jour (Digital Market act) Renforcement des droits d'auteurs/ des droits sur les lieux de diffusions commerciaux Procès à l'encontre de leader du secteur pour concurrence déloyale ou abus de position dominante.

Variables Pivots

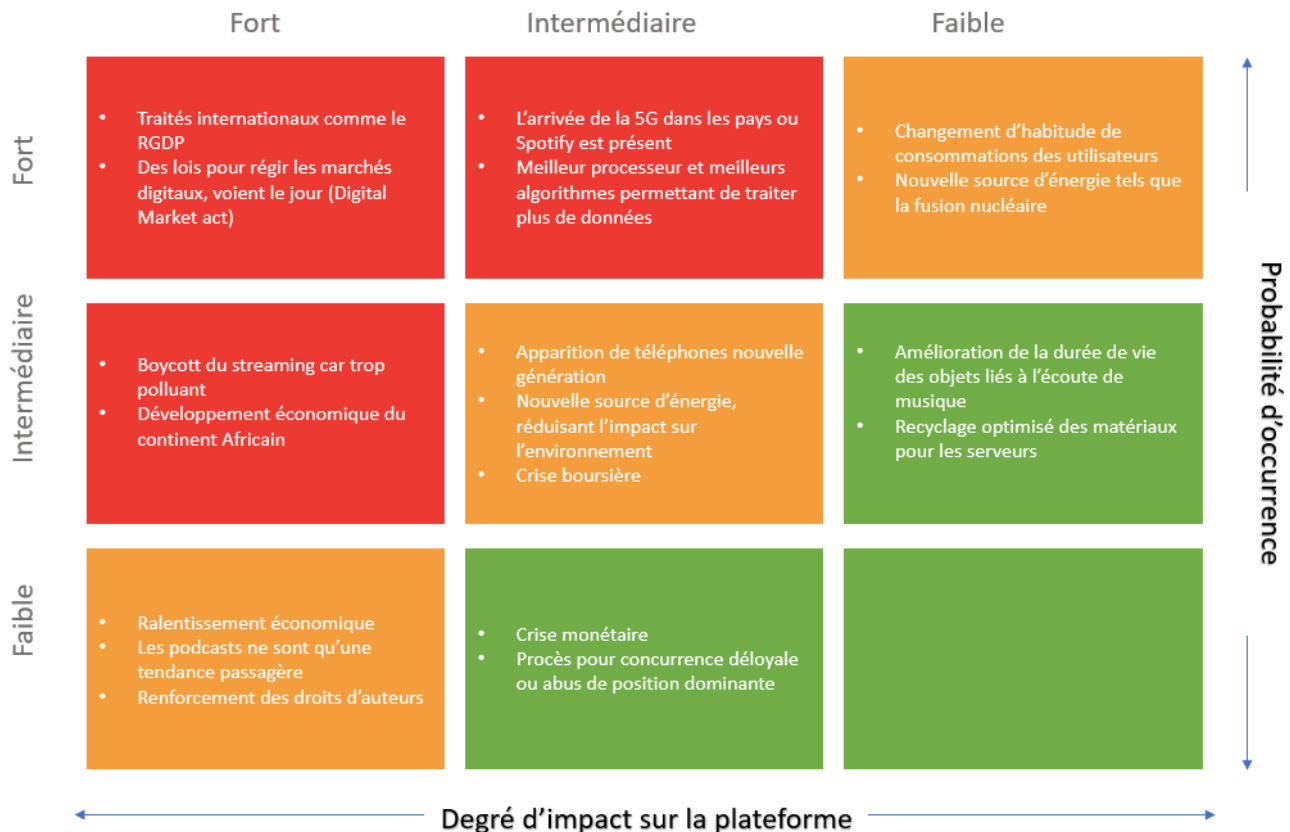


Fig. 24 PESTEL de Spotify

On dénombre 5 variables pivots (en rouge dans la figure). Elles seront combinées au Value Net Model afin d'analyser l'évolution potentielle de l'environnement de la firme.

b. Value Net Model

Le Value Net Model met en avant les stratégies permettant d'établir des relations coopératives et productives, plutôt que simplement conflictuelles entre quatre types d'acteurs :

- Fournisseurs : les parties qui fournissent à l'organisation analysée les ressources nécessaires pour produire ou vendre ses produits finis.
- Consommateurs : Les personnes qui achètent les produits ou les services proposés par l'organisation analysée et qui contribuent directement aux résultats de cette organisation.
- Concurrents : ils rivalisent avec l'organisation pour les mêmes clients et achètent les mêmes ressources auprès des fournisseurs. Alors que les concurrents sont généralement perçus de manière négative, la création de partenariats peut en fait apporter plus d'avantages aux deux entreprises, des situations de win-win.

- Complémenteurs : Un acteur est complémentaire d'un autre si les clients de celui-ci apprécient davantage le produit lorsqu'ils disposent aussi du produit fourni par le premier acteur.

Pouvoir des fournisseurs - Elevé (mais va en diminuant)

- Concentration des maisons de disques indépendantes (Merlin) et le Big 3
- Etant donné l'intensité de la compétition sur le marché du streaming, ne pas avoir le catalogue d'un label majeur dans son service est un désavantage majeur par rapport aux concurrents qui le proposent
- Marché du Podcast encore très jeune et peu concentré

Pouvoir des consommateurs – Elevé

- De nombreux services de streaming à la demande
- La possibilité du piratage
- Le coût pour changer de plateforme est plutôt élevé bien qu'il existe des outils pour transférer les playlists. La perte du profil, des recommandations sont difficilement compensable

Intensité de la compétition - Faible

- Un grand nombre de services de streaming à la demande
- Des produits proches du streaming à la demande existent, comme les radios en ligne (Pandora)
- Des autres diffuseurs en streaming à la demande présent sur des marchés non atteints avec qui il est possible de collaborer
- Tout acteur produisant du contenu audio encore non proposé par la plateforme avec qui il est possible de collaborer

Pouvoir des Complémenteurs – Elevé

- Les consoles de jeux
- Les fabricants de téléphones portables
- Des applications technologiques (traitement des données, publicité, curation...)
- Des opérateurs téléphoniques
- Des fabricants de matériels pour écouter de la musique
- Une combinaison à d'autres types d'abonnement tel que Netflix

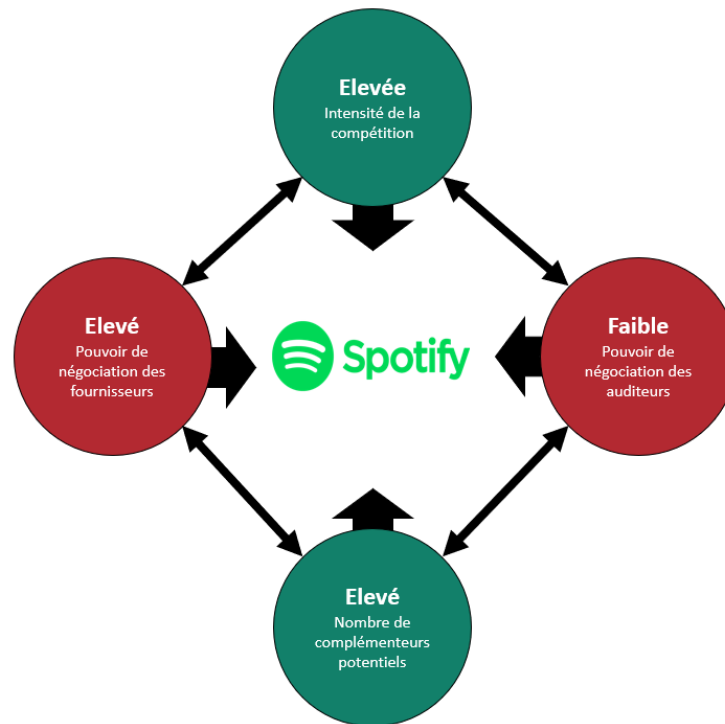


Fig. 25, Value Net Model de Spotify

Sur ce modèle on observe que même si le marché du streaming à la demande commence à être saturé et que les fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé il reste de nombreuses opportunités, principalement du côté des complémentateurs.

c. Analyse de l'environnement

D'un point de vue macro du secteur on remarque trois grands dangers potentiels :

- Le secteur du streaming à la demande pourrait bien changer drastiquement dans les années à venir. En tant que jeune secteur, il est encore peu régulé, mais les choses sont en train d'évoluer à ce niveau.
- Les enjeux climatiques sont de plus en plus présents dans l'esprit des consommateurs. Comme on a pu le constater en 2019 avec les manifestations pour le climat, les jeunes générations sont très sensibles à cet égard.
- Des nouvelles technologies naissantes pourraient également grandement impacter le secteur. La 5G permettrait des transferts de données mobiles plus importants qu'aujourd'hui. Tandis que les algorithmes, qui sont très présents dans les services proposés par Spotify, pourraient permettre d'améliorer la curation de contenu pour permettre toujours plus de découvertes aux auditeurs et même de générer des musiques automatiquement selon les préférences des auditeurs à l'aide d'intelligence artificielle.
- De pays au développement plus tardif pourraient combler une partie de leur retard et représentent une prospection intéressante.

D'un point de vue micro de Spotify on remarque que le secteur est déjà très saturé, et que le maintien de la position de leader de Spotify passera par des coopérations avec des complémentateurs.

5.2. Stratégie

a. SWOT

L'objectif de l'analyse SWOT est de fournir une vue claire et synthétique de ce qui doit être fait au niveau stratégique. En pratique, elle fournit la synthèse des résultats de l'analyse externe et interne.



Fig. 26, SWOT de Spotify

La méthode qui me semble adaptée à l'analyse de la situation de Spotify est l'option stratégique Force-Opportunité, c'est-à-dire : Quelles forces internes permettent de saisir des opportunités ?

Cette option stratégique me semble adaptée pour plusieurs raisons :

- En tant que leader d'un marché de plateforme digitale, Spotify profite d'avantages forts, de puissants effets de réseau, d'une image reconnue, des services de qualité et d'un réseau développé parmi les fournisseurs de contenu.
- Le marché du streaming audio est en constante évolution, il y a toujours des opportunités d'amélioration de contenu, de services ou d'expansions à saisir.
- Spotify est une immense entreprise et bénéficie d'une large trésorerie disponible pour investir dans des opportunités.
- Cette stratégie est alignée avec le développement passé de Spotify. En effet, l'entreprise doit sa position de leader en grande partie à son constant investissement dans des opportunités d'amélioration ou d'expansion et à un bon discernement de l'évolution du secteur.

b. Les axes de progrès – la matrice d’Ansoff

J’ai décidé d’utiliser la matrice d’Ansoff afin d’identifier les différentes orientations de développement possibles pour Spotify lors de l’application de la stratégie de forces opportunités.

La matrice situe quatre types de stratégies de développement selon deux axes, les développements de marchés, existants ou nouveaux, et les développements de produits ou de services, existants ou nouveaux.

- Stratégie de Pénétration du Marché :

Cette stratégie consiste à augmenter la part de marché des produits actuels sur les marchés actuels. Cette stratégie est favorisée par une croissance du marché.

- Stratégie de Développement de Produit :

Cette stratégie consiste à proposer de nouveaux produits lorsque la demande évolue. Cette stratégie est favorisée par une évolution rapide des besoins des clients et des courts cycles de vie des produits.

- Stratégie de Développement du Marché :

Cette stratégie consiste à proposer des produits/services actuels sur de nouveaux segments de marché. Cette stratégie est favorisée par des facteurs clés de succès similaires dans des marchés différents, des nouvelles utilisations possibles des produits/services actuel et une expansion géographique.

- Stratégie de Diversification :

Cette stratégie consiste à offrir de nouveaux produits sur de nouveaux segments de marché (diversification connexe, conglomérat). Cette stratégie est facilitée par des potentielles synergies.

Etant donné que Spotify est dans une situation de marché en croissance couplée à une évolution rapide des besoins des clients, les stratégies les plus adaptées sont la Pénétration du Marché et le Développement de Produits/Services.

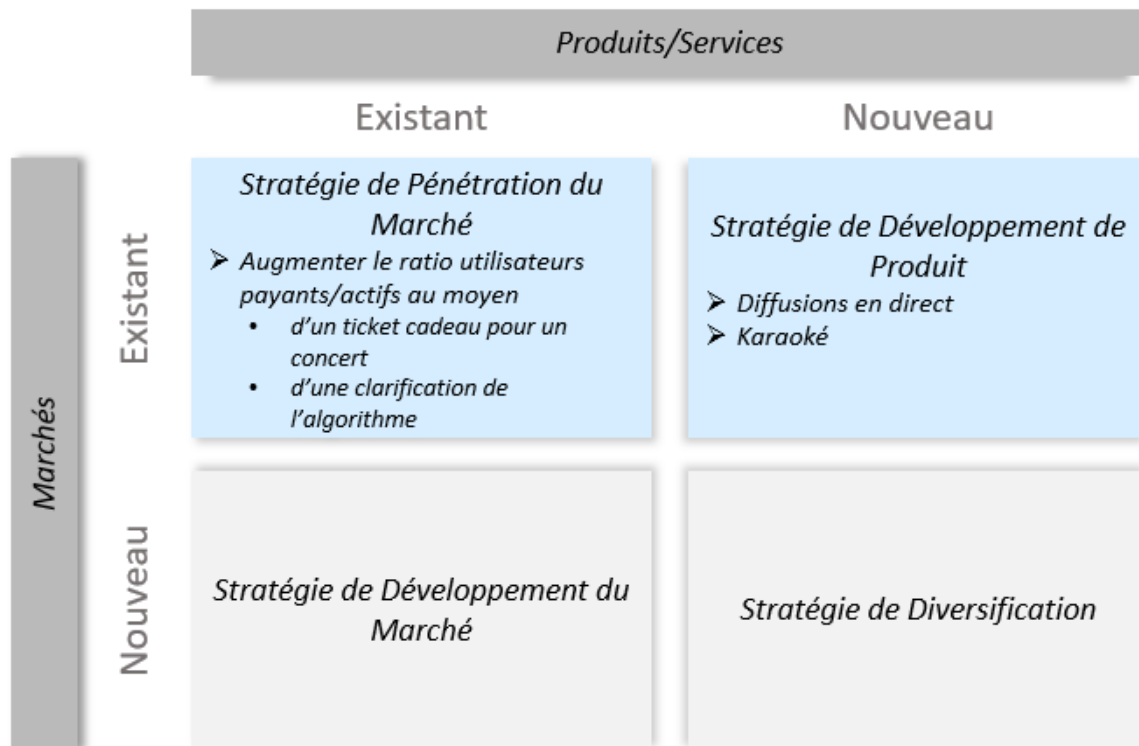


Fig. 27, Matrice d'Ansoff de Spotify

Pénétration du Marché :

Spotify, qui n'a pas des coûts mieux maîtrisés que ses concurrents, veut pénétrer le marché tout en évitant une guerre des prix.

L'objectif de cette stratégie est d'augmenter le ratio utilisateurs payants/utilisateurs actifs et surtout de fidéliser les utilisateurs nouvellement convertis. Par exemple, si le concept de concert virtuel fonctionne, donner un ticket par an à chaque abonné (12 mois d'abonnements requis pour obtenir le ticket) pourrait être un bon incitant.

Ce genre d'incitant, en plus d'encourager les auditeurs à s'abonner, confierait un revenu direct à leur artiste préféré, ce qui inciterait les artistes à encourager leurs auditeurs fidèles à s'abonner à Spotify.

Un autre incitant serait de fournir aux utilisateurs abonnés un accès à un menu offrant des informations / un contrôle sur les recommandations faites par les algorithmes. Ceci permettrait de rendre le processus plus transparent et pourrait rassurer un grand nombre d'utilisateurs quant à l'utilisation de leurs données.

Développement de produit :

Mettre en place des diffusions en direct gratuites par les artistes. Durant ces diffusions, rendre les interactions possibles avec les auditeurs, ainsi que leur permettre de faire des dons, comme lors du Spotify COVID-19 Music Relief qui permettait aux artistes de recevoir de l'argent de fans ou de faire des dons à des associations caritatives.

Spotify a déjà investi dans les blockchains (Mediachain), ce qui est déjà une bonne première étape pour rassurer les auditeurs lors des potentielles multiples transactions futures, même si la spécialité de cette entreprise n'est pas les microtransactions.

En plus d'être une nouvelle source de contenu interactif entre les artistes et les auditeurs, Spotify pourrait prendre une part de ces transactions afin de se créer une nouvelle source de revenu.

Ce nouvel outil pourrait permettre aux créateurs de podcasts de créer des contenus interactifs avec leur audience, comme des séances questions/réponses sur des sujets spécifiques.

Une seconde recommandation que je ferais serait d'intégrer un mode karaoké à l'application Spotify. Que ce soit sur ordinateur ou smartphone grâce aux télévisions connectées (Chromecast/AppleTV), une diffusion sur un grand écran est facile à mettre en place pour les utilisateurs. Etant donné que la musique est souvent consommée socialement, on peut espérer que cet outil rencontrerait une demande. Cependant, ce mode demanderait des droits d'auteurs spécifiques, il faudrait donc, avant tout, évaluer sa rentabilité pour l'application.

Les créateurs de podcasts qui acquièrent une large audience ont la possibilité de partir de la plateforme pour créer leur propre application (par exemple, Master of Scale de Reid Hoffman et son application en phase de bêta)⁹⁶. Spotify devra donc s'assurer que les créateurs de podcasts ont des intérêts à rester sur sa plateforme.

⁹⁶ Master of Scale (2021). *Introducing the new Masters of Scale Courses App!*.

https://account.mastersofscale.com/membership?utm_source=Challenge&utm_medium=Challenge&utm_campaign=CHALLENGEEXPIRED

5.3. Les sources de revenus

Il s'agit des sources de revenus que Spotify peut activer pour mettre au point cette stratégie de Forces - Opportunités ainsi que les potentielles sources de revenus à développer.

Etant donné que la position avantageuse des labels rend les négociations des droits difficiles pour Spotify et coûte énormément à la plateforme, il lui faudrait envisager de produire des musiques elle-même. Beaucoup de jeunes artistes trouvent un public grâce à Spotify, et comme Spotify a de très bons algorithmes, elle serait capable d'identifier très tôt des artistes avec du potentiel. De plus il lui serait facile d'aider les artistes à se mettre en avant sur sa plateforme. Cependant, cela nécessiterait un énorme investissement et le recrutement de beaucoup de personnes. Un label ne se gère pas avec quelques programmeurs/experts du monde digital.

Il faut aussi envisager que les labels se sentent menacer par ce projet de Spotify et durcissent les négociations lors des accords pour les droits d'auteurs.

Pour un futur à plus long terme, Spotify investit dans la création de musique par une intelligence artificielle. Une définition de l'intelligence artificielle (IA) donnée par Haiech (2020) est la suivante « l'intelligence artificielle a pour objectif de construire des dispositifs simulant les processus cognitifs humains, ce qui conduit à définir l'intelligence comme la capacité à capter des informations, les stocker, les traiter et utiliser le résultat de ces traitements pour éventuellement déclencher une action ». Si des musiques peuvent être générée par des intelligences artificielles, les dépenses de la plateforme en droit d'auteur vont énormément diminuer. Pour arriver à ce résultat, il va falloir relever un grand nombre de défis. Le principal problème sera probablement la capacité des intelligences artificielles à réaliser des créations authentiques. Or ce problème soulève une dynamique qui va au-delà de la création artistique, il touchera à la question des droits d'auteurs (Biroth & Pachet, 2018). En effet, tout artiste s'inspire de ce qu'il voit/entend pour créer, mais pour une machine la distinction entre inspiration et plagiat est trouble.

La mise en place d'une marketplace pourrait aussi permettre à Spotify d'accroître son revenu. Bien que la plateforme ait déjà essayé par le passé, le confinement d'un grand nombre de pays a bouleversé les habitudes de consommations. Les achats en ligne sont devenus banal pour une grande partie de la population⁹⁷.

Un élément essentiel de Spotify est d'améliorer le revenu des publicités car les utilisateurs gratuits, plus nombreux que les abonnés, rapportent beaucoup moins. Le manque à gagner est donc grand. Encore une fois, en exploitant la tendance de Spotify à développer et acquérir des algorithmes performants, Spotify devrait continuer à étoffer ses analyses basées sur l'IA, pour être capable de prédire et d'anticiper un maximum de choses sur leurs utilisateurs, comme leur humeur, leurs centres d'intérêt... et ainsi déployer des publicités ciblées en temps réel (Davenport et al., 2020). Au plus les publicités seront efficaces, au plus les annonceurs seront susceptibles de payer cher leur diffusion et les utilisateurs moins agacés par elle.

Enfin il reste toujours à Spotify la possibilité de faire des levées de fonds. Malgré le fonctionnement déficitaire de l'entreprise, sa position de leader de son marché lui permet bénéficier d'une bonne cote auprès des investisseurs.

⁹⁷ Colla, E. (2020). *L'impact du Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement*
https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-82-FR-Colla_CHAIR.pdf

Spotify pourrait diminuer la qualité de l'offre gratuite voire la supprimer. Cette version est l'une des raisons du faible paiement des artistes (avec les commissions des labels) et qui rapporte peu à la plateforme, en vue de convertir un maximum de ces auditeurs à la version payantes.

Conclusion

Cette étude avait pour ambition d'apporter des facteurs explicatifs sur le rôle de la stratégie de Spotify dans son succès tout au long de son développement, en cherchant dans les nombreux événements de son histoire.

Ce mémoire a mis en avant plusieurs choix décisifs de la plateforme qui l'ont conduite à la situation dans laquelle elle est aujourd'hui.

L'analyse réalisée permet de répondre à la question de recherche initiale « Comment un projet suédois à la limite de la légalité est-il devenu le leader mondial du streaming audio ? » ainsi qu'à ses questions sous-jacentes :

Quelle était la situation de l'industrie musicale à la naissance du streaming ?

Avant l'arrivée de Napster, l'industrie musicale réalisait la majorité de ces revenus avec la vente physique. Les labels jouaient un rôle central sur le marché et avaient une mainmise quasi totale sur le secteur. Lorsque apparurent les fichiers numériques audio (comme le MP3) et le partage de fichiers en Peer to Peer, la musique comme bien devint « immatérielle ». Les labels voyaient leur revenu constamment chuter face à la prolifération de sites pirates de fichier P2P, contre lesquels ils ne trouvaient pas de réelles parades.

Pourquoi Spotify a-t-il réussi à intégrer toutes les parties prenantes du secteur musical alors que tant d'autres ont échoués ?

Spotify a commencé par un service en bêta similaire aux pirates mais accessible uniquement sur invitation, ce qui situait le service à la limite de la légalité. Cette bêta s'est développée sur une niche, Stockholm et ensuite la Suède. Une « hype » se développa autour de la plateforme.

Par la suite, Spotify devint le premier service à trouver des accords avec les principaux labels pour leurs droits d'auteurs et lança son service dans plusieurs pays d'Europe.

Le business model de Spotify est alors devenu une innovation architecturale, grâce aux avantages compétitifs de l'entreprise (sentiment d'instantanéité, accès à un large catalogue de musique) et à sa position dominante sur son marché de niche.

Comment la plateforme Spotify est-elle devenue leader du marché du streaming ?

La stratégie de Spotify s'inscrit dans les idées avancées par Abernathy et Clark pour la phase d'innovation architecturale. L'entreprise a fait preuve de discernement lors du choix de ses priorités de développement en identifiant le marché américain comme expansion prioritaire et en identifiant, voire en anticipant les évolutions des besoins de ses utilisateurs.

La plateforme est ainsi passée d'une base de données maniable qui donnait accès à un large catalogue musical à une plateforme digitale autour de l'expérience musicale. Pour soutenir cette progression, la plateforme :

- a mis en place des profils d'auditeurs ce qui a généré des nouveaux types de données utilisables pour fournir de nouveaux outils de curation de contenu.

- est passée fonctionnement en P2P vers des serveurs, pour collecter et traiter plus facilement les données.
- a mis en place des restrictions sur la version gratuite afin de convertir un maximum d'auditeurs à la version payante, plus profitable.
- a acquis des entreprises innovantes dans l'analyse de données pour les intégrer et améliorer ses services.

La plateforme a aussi graduellement étendu ses services dans de nouveaux marchés non occidentaux et s'est ainsi globalisée.

Ces choix ont permis à Spotify de grandir énormément dans un marché au départ sans concurrent majeur. Elle possède à elle seule 41.2% des parts de marchés totales du secteur du streaming musical.

Comment Spotify est-elle restée leader sur le marché du streaming où la compétition est devenue intense ?

Le streaming à la demande devient la principale source de revenu de l'industrie musicale et le nombre de services augmente. Le marché est hautement concurrentiel car les économies d'échelle possible sont plus faibles que pour une plateforme classique à cause des droits d'auteurs, les possibilités de multi-homing sont élevées pour les fournisseurs et les contraintes de capacités sont élevées pour les plateformes.

Pour continuer à développer sa plateforme, Spotify va poursuivre ses deux stratégies, celle de diversification de contenu et de capitalisation sur ses effets de réseau et celle d'expansion géographique et de conversion des auditeurs à la version payante.

Ces stratégies sont coûteuses pour la plateforme, qui est continuellement déficitaire et fait régulièrement appel à des investisseurs. Cependant elles portent leurs fruits et Spotify grandit énormément, bien que son principal concurrent ne soit pas loin derrière (Spotify a 34% de parts de marché et Apple Music 21%).

Spotify illustre le potentiel de « scaling » d'une innovation révolutionnaire. Officiellement lancé en 2008, son service de streaming musical a transformé l'industrie musicale, alors en pleine perte de revenu. La plateforme suédoise s'est développée jusqu'à ce que le streaming musical devienne le mode dominant de consommation de musique, relançant la croissance des revenus du secteur musical.

Dans ce mémoire je me suis limité à l'analyse des décisions stratégiques et je ne mentionne pas le management de Spotify, sa culture et son marketing.

Bien que les podcasts soient présents dans cette analyse, comme le domaine est encore naissant, ils n'ont pas été le sujet d'une analyse approfondie. Afin de percevoir clairement les perspectives du streaming à la demande, il sera intéressant d'analyser ce jeune marché.

Références bibliographiques

Cours

- Belleflamme P., “New Business Models and e-commerce”, 2020-2021
- Paque B., De Jaegere T., Duplat V. et Lederer T, “International Strategic Management”, 2020-2021

Monographies

- Belleflamme, P. & Peitz, M. (2018). Platforms and network effects dans *HANDBOOK OF GAME THEORY AND INDUSTRIAL ORGANIZATION, VOLUME II*. (pp. 286-317). Cheltenham, Grande-Bretagne, Edward Elgar Publishing.
- Devine, K. (2019). *Decomposed The Political Ecology of Music*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P., & Vonderau, P. (2019). *Spotify teardown: Inside the black box of streaming music*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Garrette, B., Phelps, C., Sibony, O. (2018). *Cracked it: How to solve big problems and sell solutions like top strategy consultants*. Cham, Suisse, Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-89375-4>
- OCDE (2019), Chapter 3. Evolving E-Commerce Business Models, dans *Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies*. Éditions OCDE, Paris. consulté à l'adresse <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4dc47961-en/index.html?itemId=/content/component/4dc47961-en>

Articles de revues

- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- Belleflamme P., & Neysen N. (2020), A multisided value proposition canvas. *CORE*, 28. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A232913/datastream/PDF_01/view
- Briot J. & Pachet F. (2020). Music Generation by Deep Learning- Challenges and Directions. *Neural Comput & Applic*, 32, 981–993. <https://doi.org/10.1007/s00521-018-3813-6>
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *Rand Journal of Economics* 34(2), 309-328
- Datta H., Knox G. and Bronnenberg B.J. (2018). Changing Their Tune: How Consumers' Adoption of Online Streaming Affects Music Consumption and Discovery. *Marketing Science*, 37(1), 5-21. <https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1051>
- Davenport, T., Guha, A., Gerwal, D., Bressgott, T. (2019). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48, 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

- Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future Directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>
- Eisenmann, T. R., Parker, G. and Van Alstyne, M. W. (2006), Strategies for Two Sided Markets. *Harvard Business Review*, October. <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>
- Engels, B. (2016). Data portability among online platforms. *Internet Policy review*, 5(2). <https://policyreview.info/articles/analysis/data-portability-among-online-platforms>
- Florez Ramos, E., & Blind, K. (2020). Data portability effects on data-driven innovation of online platforms: Analyzing Spotify. *Telecommunications Policy*, 44(9), 102026. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102026>
- Haiech, J., (2020). Parcourir l’histoire de l’intelligence artificielle, pour mieux définir et la comprendre. *Médecine/Sciences*, 36(10), 919–923. <https://doi.org/10.1051/medsci/2020145>
- Lester, T., & Pachamano, D. (2017). The Dilemma of False Positives: Making content ID Algorithms more Conducive to Fostering Innovative Fair Use in Music Creation. *UCLA Entertainment Law Review*, 24(1). https://escholarship.org/uc/item/1x38s0hj#article_abstract
- Marshall, L.K.R. (2015). ‘Let’s keep music special. F--- Spotify’: on-demand streaming and the controversy over artist royalties. *Creative Industries Journal*, 8(2), 177-189. Consulté à l’adresse <https://doi.org/10.1080/17510694.2015.1096618>
- Sandberg, J., Skog, A.D. and Wimelius, H. (2018). Digital Service Platform Evolution: How Spotify Leveraged Boundary Resources to Become a Global Leader in Music Streaming, *Hawaii International Conference on System Sciences*, 4564-4573. Consulté à l’adresse <http://hdl.handle.net/10125/50465>
- Siles, I. et al. (2019). Genres as Social Affect: Cultivating Moods and Emotions through Playlists on Spotify. *Social Media + Society*, 5(2). Consulté à l’adresse <https://doi.org/10.1177/2056305119847514>
- Susanna Leijonhufvud. (2018). *Liquid Streaming: The Spotify Way To Music* (Thèse de doctorat). Lulea University of Technology.
- Van Alstyne, M.W., Parker, G.G., and Choudary, P. (2016). Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, April, 54-62. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- Vlassis A. (2020). Plateformes numériques globales, les acteurs gagnants du grand confinement ? Le cas de l’industrie de la musique. *Veille internationale sur la culture et le commerce numérique*, 5. <http://hdl.handle.net/2268/248514>
- Waelbroeck, P. (2006). Évolution du marché de la musique préenregistrée à l’ère numérique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4(4), 83-92. <https://doi.org/10.3917/rpve.454.0083>
- Wikhamn B.R. & Knights D. (2016). Associations for Disruptiveness – The Pirate Bay vs. Spotify. *J. Technol. Manag. Innov*, 11(3), 40-49. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000300005>

Pages web

- Abboud, L. (19 octobre 2011). Reuters, *Music streaming site Deezer to launch in 100 countries*. consulté à l'adresse <https://www.reuters.com/article/us-deezer/music-streaming-site-deezer-to-launch-in-100-countries-idUSTRE79I1EO20111019>
- Barré, N. (10 mai 2000). Les Echos, *Metallica contre Napster : le hard rock s'attaque aux pirates du Net*. consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr/2000/05/metallica-contre-napster-le-hard-rock-sattaque-aux-pirates-du-net-743608>
- BBC (23 août 2012). Spotify commits to global growth despite increased losses. consulté à l'adresse <https://www.bbc.com/news/technology-19355708>
- Begeek (23 juillet 2015). *Lancement Spotify Mobile : iPhone et Android*. consulté à l'adresse <https://www.begeek.fr/lancement-spotify-mobile-iphone-et-android-85939>
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (27 novembre 2019). How to categorise network effects (and why)? consulté à l'adresse <http://www.ipdigit.eu/2019/11/how-to-categorise-network-effects-and-why/>
- Bradshaw, T. & Pearson, S. (1 Mars 2009). Financial Times, *Spotify hopes to steer fans away from piracy*. consulté à l'adresse <https://www.ft.com/content/117e0bd0-0690-11de-ab0f-000077b07658>
- Bruno, A. (10 août 2011). Billboard, *Spotify Responds to Indie Criticism*. consulté à l'adresse <https://www.billboard.com/articles/business/1176562/spotify-responds-to-indie-criticism#:~:text=After%20being%20slammed%20by%20two,to%20the%20music%20industry%20overall>
- Bruno, A. (2009). *See Spotify run*, Billboard, 121(25), p.11
- Butcher, M. (19 octobre 2009). *Spotify's deal with 3UK shows mobile networks are the next step*. consulté à l'adresse https://techcrunch.com/2009/10/19/spotify-deal-with-3uk-shows-mobile-networks-are-the-next-step/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guc_e_referrer_sig=AQAAACofC-PwQpfmnsZ-l4LrzsWshKhO2PEbAU8Ccsnzgwsn8b-xRjcrBHKljPbFB2aHn0hsfBkOHnTt1zG1awUAi_71QXusTYS83WNt39peNN-uWsgBNJqErkH3MqRaFH9UclWWkoQn8Yn71hdhDlmX4UpQgsv2AzYcfndyaoBpNVk
- Carman, A. (19 mai 2020). The Verge, *Joe Rogan's podcast is becoming a Spotify exclusive*. consulté à l'adresse <https://www.theverge.com/2020/5/19/21263927/joe-rogan-spotify-experience-exclusive-content-episodes-youtube>
- Carman, A. (19 mai 2021). The Verge, *Spotify enters the virtual concert business, starts selling \$15 tickets to events*. consulté à l'adresse <https://www.theverge.com/2021/5/19/22443759/spotify-virtual-stream-concert-event-leon-bridges-black-keys>
- Carman, A. (5 mars 2019). The Verge, *Spotify's grand plan for podcasts is taking shape*. consulté à l'adresse <https://www.theverge.com/2019/3/5/18243729/spotify-podcast-strategy-gimlet-media-anchor-purchase>

- Commission Européenne. (20 Mars 2019). Antitrust: Commission fines Google €1.49 billion for abusive practices in online advertising. *Communiqué de presse*. Consulté à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_19_1770
- Constine, J. (24 juin 2015). TechCrunch, *Spotify Buys Beats' Analytics Provider Seed Scientific*. consulté à l'adresse <https://techcrunch.com/2015/06/24/pulling-the-data-rug-out-from-under-apple/>
- Crunchbase (2021). *Series A – Spotify*. consulté à l'adresse https://www.crunchbase.com/funding_round/spotify-series-a--9ddc7d13
- Crunchbase (2021). *Tunigo acquired by Spotify*. consulté à l'adresse <https://www.crunchbase.com/acquisition/spotify-acquires-tunigo--870b269e>
- Crunchbase (2021). *Tunigo*. consulté à l'adresse <https://www.crunchbase.com/organization/tunigo>
- Crunchbase, (2021). *The Echo Nest*. consulté à l'adresse <https://www.crunchbase.com/organization/the-echo-nest>
- Dickey, J. (13 novembre 2014). Time, *Taylor Swift on 1989, Spotify, Her Next Tour and Female Role Models*. consulté à l'adresse <https://time.com/3578249/taylor-swift-interview/>
- Dowling, S. (2019). BBC, *Napster turns 20: How it changed the music industry*. consulté à l'adresse bbc.com/culture/article/20190531-napster-turns-20-how-it-changed-the-music-industry
- Dredge, S. (2012). The Guardian, *Spotify's Daniel Ek: 'We want artists to be able to afford to create the music they want to create'*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/technology/2012/dec/06/spotify-daniel-ek-interview>
- Dredge, S. (7 juin 2015). The Guardian, *Daniel Ek: Spotify and free music will save the industry, not kill it*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/technology/2009/oct/09/spotify-ek>
- Dredge, S. (7 octobre 2013). The Guardian, *Thom Yorke calls Spotify 'the last desperate fart of a dying corpse'*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/technology/2013/oct/07/spotify-thom-yorke-dying-corpse>
- Dredge, S., (12 janvier 2015). The Guardian, *Spotify now has 60m users including 15m paying subscribers*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/technology/2015/jan/12/spotify-60m-users-15m-subscribers>
- Forde, E. (31 mai 2019). *Oversharing: how Napster nearly killed the music industry*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/music/2019/may/31/napster-twenty-years-music-revolution>
- Gaudiaut, T. (28 février 2020). Statista, *La métamorphose l'industrie musicale*. consulté à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/15719/chiffre-d-affaires-industrie-musicale-par-segment/>
- GNT, (23 novembre 2010). *Spotify a perdu de l'argent... en 2009*. consulté à l'adresse <https://www.generation-nt.com/spotify-musique-streaming-actualite-1119691.html>

- Goodwater (15 mars 2018). *Understanding Spotify: Making Music Through Innovation*. consulté à l'adresse <https://www.goodwatercap.com/thesis/understanding-spotify>
- Gottlieb, I. (14 août 2021). Bloomberg, *Netflix, Spotify Signal Agreement With U.S. Digital Tax Pitch*. consulté à l'adresse <https://news.bloombergtax.com/daily-tax-report-international/netflix-spotify-signal-agreement-with-u-s-digital-tax-pitch>
- Greekey, B. (14 juillet 2011). Bloomberg, *Spotify's Ek Wins Over Music Pirates With Labels' Approval*. consulté à l'adresse <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-07-14/spotify-wins-over-music-pirates-with-labels-approval-correct->
- Guttenberg, S. (28 octobre 2012). cnet, *Is Spotify unfair to musicians?*. consulté à l'adresse <https://www.cnet.com/news/is-spotify-unfair-to-musicians/>
- Hill, B. (26 novembre 2014). Spotify 2013 earnings: higher revenue and lower losses. consulté à l'adresse <https://rainnews.com/spotify-2013-earnings-higher-revenue-lower-losses/>
- Houston, T. (30 novembre 2011). *The Verge*, *Spotify apps hands-on: new social features, App Finder, and the apps*. consulté à l'adresse <https://www.theverge.com/2011/11/30/2601257/spotify-apps-hands-on-new-social-features-app-finder-and-the-apps>
- Shead, S. (22 juin 2017). Business Insider, *Tech billionaire Sean Parker has stepped down from Spotify's board as the company prepares to IPO*. consulté à l'adresse <https://www.businessinsider.com/sean-parker-has-stepped-down-from-spotify-board-2017-6?IR=T>
- Seabrook, J. (14 novembre 2014). *The New Yorker*, *Revenue streams, Is Spotify the music industry's friend or its foe?* consulté à l'adresse <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/24/revenue-streams>
- Hughes, C. (26 novembre 2014). Spotify, *New Showcase for Developers*. consulté à l'adresse <https://developer.spotify.com/community/news/2014/11/26/new-showcase-developers/>
- IFPI (2010). *Digital Music Report*. consulté à l'adresse https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/DMR/ifpi_digital-music-report-2010.pdf
- IFPI (2021). *Global Music Report*. consulté à l'adresse https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf
- IFPI, (2005). *Digital Music Report*. consulté à l'adresse <http://www.ifpi.cz/wp-content/uploads/2013/03/Digital-Music-Report-2005.pdf>
- Ingham, T. (19 juin 2017). Music Business Worldwide, *SPOTIFY HAS SPENT \$120M ON ACQUISITIONS IN LITTLE OVER THREE YEARS*. consulté à l'adresse <https://www.musicbusinessworldwide.com/spotify-has-spent-120m-on-acquisitions-in-little-over-three-years/>
- International Federation of the Phonographic Industry (2021). *What we do*, consulté à l'adresse <https://www.ifpi.org/about-us/what-we-do/>
- Jaffe M.D. et al., (5 Juillet 2018), *Spotify Case Study: Structuring and Executing a Direct*. consulté à l'adresse <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/07/05/spotify-case-study-structuring-and-executing-a-direct-listing/>

- Jenik, C. (24 février 2021). Statista, *Spotify around the world*. consulté à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/24260/pays-dans-lesquels-spotify-est-disponible/>
- Journal Du Net (9 janvier 2019). *P2P (Peer to Peer) : définition simple et exemples d'utilisation*. consulté à l'adresse <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203399-p2p-peer-to-peer-definition-traduction-et-acteurs/#:~:text=Le%20pair%2D%C3%A0%2Dpair%2C,des%20donn%C3%A9es%20ou%20des%20fichiers.&text=Le%20P2P%20facilite%20et%20acc%C3%A9%20A8re,au%20sein%20d'un%20r%C3%A9seau.>
- Karel de Bethune, E., & Salvador, E. (2020), *Rapport : la concentration des plateformes en ligne au sein de leur écosystème et au-delà*. consulté à l'adresse https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2020-12-10-09-52-08_CCE20202472Laconcentratiiondesplateformes.pdf
- Kiss, J. (17 avril 2009). The Guardian, *The Pirate Bay trial: guilty verdict*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/technology/2009/apr/17/the-pirate-bay-trial-guilty-verdict>
- Kumer, A. (6 octobre 2020). *Counterpoint*, Global Online Music Streaming Growth Slowed Down in Q2 2020. consulté à l'adresse <https://www.counterpointresearch.com/global-online-music-streaming-growth-slowed-down-in-q2-2020/>
- LeRobert (2021). *streaming*, consulté à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/streaming>
- Les Echos (27 mars 2019). *Spotify achète sa troisième entreprise de podcast en deux mois*. consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/spotify-achete-sa-troisieme-entreprise-de-podcast-en-deux-mois-1004094>
- Li, K. et Van Overstraeten, B. (26 mars 2019). Reuters, *Spotify achète un troisième producteur de podcasts en deux mois*. consulté à l'adresse <https://cn.reuters.com/article/spotify-acquisition-idFRKCN1R71GQ-OFRBS>
- Lunden, I. (14 Mars 2017). TechCrunch, *Spotify and Waze partner to play music and navigate seamlessly*. consulté à l'adresse <https://techcrunch.com/2017/03/14/spotify-and-waze-partner-to-play-music-and-navigate-seamlessly/>
- Macrotrends (2021). *Spotify Technology SA - Stock Price History | SPOT*. consulté à l'adresse <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SPOT/spotify-technology-sa/stock-price-history>
- MERLIN (2021). *Who We Are*. consulté à l'adresse <https://merlinnetwork.org/>
- Mills, T. (2019). Open Culture, *Home Taping Is Killing Music: When the Music Industry Waged War on the Cassette Tape in the 1980s, and Punk Bands Fought Back*. consulté à l'adresse <https://www.openculture.com/2019/04/home-taping-is-killing-music.html>
- Calameo (2021). *Spotify, Annual Report 2015*. consulté à l'adresse <https://fr.calameo.com/read/005414461832f6c7e89c1>
- Mukherjee, S. (20 mai 2021). Reuters, *Storytel signs audiobooks partnership with Spotify, shares jump*. consulté à l'adresse

<https://www.reuters.com/technology/storytel-signs-audiobooks-partnership-with-spotify-2021-05-20/>

- Nylander, J. (17 aout 2009). *The Swedish Wire, Spotify doubled its loss last year.* consulté à l'adresse <https://web.archive.org/web/20160303181238/http://www.swedishwire.com/business/751-spotify-doubled-its-loss-last-year>
- Nyman, R. (2007). *Spotify Blows Me Away!*. consulté à l'adresse <https://robertnyman.com/2007/09/05/spotify-blows-me-away/>
- OCDE, (2005), *Report on Digital Music : Opportunities and Challenges* (STI Digital Economy Paper 100). consulté à l'adresse <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/34995041.pdf>
- Œillet, A. (17 avril 2014). *Clubic, Spotify abandonne le peer-to-peer, à l'avantage des utilisateurs.* consulté à l'adresse <https://www.clubic.com/musique-streaming/spotify/actualite-697204-spotify-abandonne-peer-to-peer-avantage-utilisateurs.html>
- Olson, P. (25 mai 2011). *Forbes, Facebook To Launch Music Service With Spotify.* consulté à l'adresse <http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2011/05/25/facebook-to-launch-music-service-with-spotify>
- Oremus, W. (22 Juin 2015). *Slate, Moments Are Having a Moment.* consulté à l'adresse <https://slate.com/technology/2015/06/moments-on-instagram-facebook-spotify-the-making-of-a-silicon-valley-buzzword.html>
- Peoples, G. (15 décembre 2014). *Billboard, Exclusive Q&A: Deezer's New Chief Marketing Officer Aims for U.S. Market.* consulté à l'adresse <https://www.billboard.com/articles/business/6406291/beth-murphy-deezer-chief-marketing-officer-us-market>
- Peoples, G. (9 avril 2013). *Billboard, Pandora Surpasses 200 Million Registered Users.* consulté à l'adresse <https://www.billboard.com/articles/business/1556714/pandora-surpasses-200-million-registered-users>
- Perloth, N. (4 octobre 2011). *Forbes, Sean Parker: A Facebook-iTunes Partnership Would Have Been Disastrous.* consulté à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/nicoleperloth/2011/10/04/sean-parker-a-facebook-itunes-partnership-would-have-been-disastrous/>
- Potier, L. (7 mars 2014). *Frandroid, Acquisition de The Echo Nest : Spotify s'offre la prédiction musicale.* consulté à l'adresse https://www.frandroid.com/actualites-generales/199612_acquisition-spotify-se-pay-la-prediction-musicale-decho-nest
- Reuters (31 juillet 2013). *Music streamer Spotify doubles 2012 revenues after expansion.* consulté à l'adresse <https://www.reuters.com/article/us-spotify-results-idUSBRE96U0QZ20130731>
- Reuters (8 mai 2015). *Music streamer Spotify revenues topped 1 billion euros in 2014.* consulté à l'adresse <https://www.reuters.com/article/us-spotify-results-idUSKBN0NT12120150508>
- Robert, A. (29 août 2019), *CENT, Il y a 20 ans : l'invention du MP3, un format qui bouleversera l'industrie musicale à jamais.* consulté à l'adresse <https://www.cnetfrance.fr/news/il-y-a-20-ans-l-invention-du-mp3-un-format-qui-bouleversera-l-industrie-musicale-a-jamais-39889661.htm>

- Schneider, M. (22 juin 2017). Billboard, *Sean Parker Departs Spotify's Board of Directors*. consulté à l'adresse <https://www.billboard.com/articles/business/7841744/sean-parker-spotify-board-directors-members-list>
- Sisaro, B. (13 juillet 2011). The New York Times, *New Service Offers Music in Quantity, Not by Song*. consulté à l'adresse <https://www.nytimes.com/2011/07/14/technology/spotify-music-streaming-service-comes-to-us.html>
- Seabrook, J. (17 novembre 2014). The New Yorker, *Revenue Streams. Is Spotify the music industry's friend or its foe?*. consulté à l'adresse <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/24/revenue-streams>
- Shead, S. (22 juin 2017). Business Insider, *Tech billionaire Sean Parker has stepped down from Spotify's board as the company prepares to IPO*. consulté à l'adresse <https://www.musicbusinessworldwide.com/spotify-has-spent-120m-on-acquisitions-in-little-over-three-years/>
- Sisario, B. (13 juillet 2011). The New York Times, *New Service Offers Music in Quantity, Not by Song*. consulté à l'adresse <https://www.nytimes.com/2011/07/14/technology/spotify-music-streaming-service-comes-to-us.html>
- Snapes, L. (19 mars 2020). The Guardian, *Musicians ask Spotify to triple payments to cover lost concert revenue*. consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/music/2020/mar/19/musicians-ask-spotify-to-triple-payments-to-cover-lost-concert-revenue>
- Söderström, G. (Dircteur du département R&D) (2019). *A Brief History Of Spotify*. consulté à l'adresse https://www.youtube.com/watch?v=jTM7ZCKEUGM&ab_channel=MITSHASS
- Spotify (12 novembre 2014). *\$2 Billion and Counting*. consulté à l'adresse <https://artists.spotify.com/blog/2-billion-and-counting>
- Spotify (14 juillet 2020). *Spotify Is Now Available in Russia, Croatia, Ukraine, and 10 Other European Markets*. consulté à l'adresse <https://newsroom.spotify.com/2020-07-14/spotify-is-now-available-in-russia-croatia-ukraine-and-10-other-european-markets/>
- Spotify (2020). *How sound shaped a year of resilience*. consulté à l'adresse <https://ads.spotify.com/en-US/2020-wrapped/>
- Spotify (2021). *Company Info*. consulté à l'adresse <https://newsroom.spotify.com/company-info/>
- Spotify (2021). *Platform Documentation*. consulté à l'adresse <https://developer.spotify.com/documentation/>
- Spotify (2021). *What is Spotify?*. consulté à l'adresse <https://support.spotify.com/us/article/what-is-spotify/>
- Spotify (22 février 2021). *Spotify Expands International Footprint, Bringing Audio to 80+ New Markets*. consulté à l'adresse <https://newsroom.spotify.com/2021-02-22/spotify-expands-international-footprint-bringing-audio-to-80-new-markets/#:~:text=As%20part%20of%20our%20ongoing,in%2080%2B%20new%20markets%20around>

- Spotify (31 décembre 2020). *Annual Report 2020*. consulté à l'adresse https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2020/ar/4e770a8c-ee99-49a8-9f9e-dcc191807b56.pdf
- Spotify (7 octobre 2008). *We've only just begun!*. consulté à l'adresse <https://web.archive.org/web/20171211213512/https://news.spotify.com/us/2008/10/07/weve-only-just-begun/>
- Statista Research Department (10 mai 2019). *Revenus de l'industrie musicale à l'échelle internationale 1999-2018*. consulté à l'adresse <https://fr.statista.com/statistiques/659954/revenus-musique-monde/>
- Telia (8 septembre 2009). *TELIA AND SPOTIFY SIGN EXCLUSIVE COOPERATION AGREEMENT*. consulté à l'adresse <https://www.teliacompany.com/en/news/press-releases/2009/10/telia-and-spotify-sign-exclusive-cooperation-agreement/>
- Titcomb, J.(1 Janvier 2015). *Telegraph, UK music downloads in decline for the first time as Spotify eats into iTunes sales*. consulté à l'adresse, <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/11319348/UK-music-downloads-in-decline-for-first-time-as-Spotify-eats-into-iTunes-sales.html>
- Van Vaerenbergh, O. (20 juillet 2002). *Le Soir, Napster, le logiciel devenu symbole*. consulté à l'adresse https://plus.lesoir.be//art/musique-en-ligne-napster-le-logiciel-devenu-symbole-l-h_t-20020720-ZOM337.html
- Mertens, J. (23 février 2021). *Le Soir, Spotify : un nouvel abonnement pour une qualité sonore supérieure*. consulté à l'adresse <https://geeko.lesoir.be/2021/02/23/spotify-un-nouvel-abonnement-pour-une-qualite-sonore-superieure/>
- Wang, A. X. (29 juillet 2020). *Rolling Stone, Spotify Has More Users Than Ever, But It's Still Losing Money*. consulté à l'adresse <https://www.rollingstone.com/pro/news/spotify-has-more-users-than-ever-but-its-still-losing-money-1035569/>
- Wikipedia (29 Janvier 2021). *Home Taping Is Killing Music*. consulté à l'adresse https://en.wikipedia.org/wiki/Home_Taping_Is_Killing_Music#cite_note-1
- Spotify (2 juin 2019). *Spotify Announces Strategic Acquisitions to Accelerate Growth in Podcasting*. consulté à l'adresse <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Announces-Strategic-Acquisitions-to-Accelerate-Growth-in-Podcasting/default.aspx>
- Spotify (2020). *Spotify Announces Strategic Acquisition of Podcast Technology Leader, Megaphone*. consulté à l'adresse <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2020/Spotify-Announces-Strategic-Acquisition-of-Podcast-Technology-Leader-Megaphone/default.aspx>
- Mirelli, A. (12 mai 2020). *RTBF, Spotify propose des sessions d'écoute à plusieurs*. consulté à l'adresse https://www.rtbf.be/tendance/techno/detail_spotify-propose-des-sessions-d-ecoute-a-plusieurs?id=10500187
- Spotify (9 décembre 2019). *Spotify Acquires SoundBetter, the Leading Music and Audio Production Talent Marketplace*. consulté à l'adresse <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify->

Acquires-SoundBetter-the-Leading-Music-and-Audio-Production-Talent-Marketplace/default.aspx

- Reuters (26 avril 2021). Spotify's new tie-up to allow listeners play music, podcasts from Facebook app. consulté à l'adresse <https://www.reuters.com/technology/spotify-s-new-tie-up-allow-listeners-play-music-podcasts-facebook-app-2021-04-26/>
- Singh, M. (14 janvier 2020). TechCrunch, *Spotify and Warner Chappell end dispute in India, sign global licensing deal*. consulté à l'adresse <https://techcrunch.com/2020/01/14/spotify-and-warner-chappell-end-dispute-in-india-sign-global-licensing-deal/>
- Spotify (29 avril 2019). *Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for First Quarter 2019*. consulté à l'adresse <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Technology-SA-Announces-Financial-Results-for-First-Quarter-2019/default.aspx>
- Spotify (2021). *Financials*. consulté à l'adresse <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>
- Richter, F. (30 juin 2020). Statista, *Spotify Keeps Apple Music at Arm's Length*. consulté à l'adresse <https://www.statista.com/chart/8399/spotify-apple-music-paid-subscribers/>
- Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE). consulté à l'adresse <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/3e485e15-11bd-11e6-ba9a-01aa75ed71a1>
- Colla, E. (2020). *L'impact du Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement*. consulté à l'adresse https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-82-FR-Colla_CHAIR.pdf
- Belleflamme, P. (2019). *Myth #41: Network effects cannot be overcome*. consulté à l'adresse <https://www.internetmythen.de/en/indexdf1a.html?mythen=myth-41-network-effects-cannot-be-overcome>
- Soonvibes (2021). *Spotify For Artists: Booster sa visibilité, se faire playlister et analyser sa performance*. consulté à l'adresse <https://soonvibes.com/fr/blog/spotify-artists-promotion-analytics>
- Master of Scale (2021). *Introducing the new Masters of Scale Courses App!*. consulté à l'adresse https://account.mastersofscale.com/membership?utm_source=Challenge&utm_medium=Challenge&utm_campaign=CHALLENGEEXPIRED