



## Chapitre 2 : Comment créer de la valeur et la mesurer ?

### Etude de cas sur *Spotify*

#### Analyser le modèle économique de *Spotify*



A l'aide de la vidéo et de vos connaissances répondez aux questions suivantes

1. Analysez le modèle économique de Spotify.
2. Repérez des indicateurs permettant de mesurer la création de valeur de ce modèle économique.
3. Expliquez pourquoi le modèle économique de Spotify n'est pas encore rentable.
4. Quelles sont les solutions envisagées par Spotify pour proposer une nouvelle offre de valeur ?

#### Document 1 : Le modèle économique : *Freemium*

Le principe [...] : offrir aux clients la possibilité d'utiliser gratuitement le service proposé, mais dans un cadre restrictif [...] et les inciter à investir dans la version complète et payante du service.

Une minorité finance la majorité. L'enjeu principal est d'assurer la satisfaction des utilisateurs gratuits, afin qu'ils n'hésitent pas à investir dans l'offre payante. Car seule une minorité d'utilisateurs accepte de payer. C'est pourtant cette minorité qui finance l'ensemble de la communauté. Il est donc important de savoir combien de clients payants sont nécessaires pour que le service soit rentable.

Augmenter le taux de conversion. L'offre gratuite peut évidemment être financée en partie par la publicité, mais l'important réside [...] dans le taux de conversion des clients gratuits en clients payants.

« Le premium, est-ce le nouveau business model? », [www.dynamique-mag.com](http://www.dynamique-mag.com), 7 mai 2017.

#### Document 2 : Le modèle économique de *Spotify*

Alors que Spotify était valorisée quelque 8 milliards de dollars [...] en juin 2015, moins de trois ans après, sa valeur est montée à près de 30 milliards au soir de sa première cotation à Wall Street! [...] Mais si l'opération financière est un succès, elle avait d'abord été accueillie assez fraîchement par les analystes [...] rappelant [...] que l'année dernière, Spotify a affiché une perte nette de 1,2 milliard d'euros, six fois plus qu'en 2015.

Position de faiblesse. Voilà tout le paradoxe de cette entreprise: [...] son succès commercial est considérable, avec 159 millions d'utilisateurs dans le monde. Parmi eux, 71 millions paient un abonnement mensuel. Les autres peuvent accéder gratuitement à leurs chansons préférées après avoir écouté un message publicitaire. [...] Spotify, qui reverse près de 80 % de ses recettes aux maisons de disques (qui elles-mêmes en distribuent l'essentiel aux artistes et ayants droit), n'est pas rentable. En cause: ses coûts techniques et

les investissements réalisés pour attirer de nouveaux abonnés. [...]

Pistes prometteuses. [...] Spotify espère récupérer la mise lorsque, ayant atteint une taille critique, il sera devenu incontournable pour lancer un nouveau disque ou promouvoir un artiste. Le site y travaille activement en proposant un espace aux stars en devenir, afin d'animer leur communauté de fans, et pour y surveiller en direct leurs succès. [...]. Le site exploite de plus en plus les données concernant ses utilisateurs, afin de leur suggérer de nouvelles playlists correspondant à leurs goûts [...]. Cela permet de les fidéliser et de leur présenter de nouveaux artistes. Autre piste prometteuse, l'entreprise s'apprêterait à lancer une enceinte connectée à l'image des précurseurs Google Home et Amazon Echo, et préparerait aussi une innovation qui permet d'adapter l'écoute à la voiture.

Jean-François Arnaud, « Spotify, toujours pas rentable, cherche à faire rimer audience et finance », [www.challenges.fr](http://www.challenges.fr), 24 avril 2018.

## Document 3 : *Spotify* lance sa nouvelle offre gratuite pour dynamiser les abonnements

Spotify a décidé de revoir son offre gratuite qui concerne 88 millions d'utilisateurs sur un ensemble de 159 millions d'utilisateurs actifs. Les principales nouveautés : la suppression du mode de lecture aléatoire et l'accès à 15 playlists par jour, soit 750 chansons et 40 heures d'écoute quotidienne. 60 % des abonnés payants de Spotify seraient passés d'abord par l'offre gratuite.

<b>Spotify Free</b> <b>0,00 €/mois</b>	<b>Spotify Premium</b> <b>9,99 €/mois</b> <small>Commencez votre essai de 30 jours gratuits*</small>
<hr/>	<hr/>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Lecture aléatoire</li><li>✓ Écouter hors connexion</li><li>✓ Pas d'interruptions publicitaires</li><li>✓ Zappez les titres sans limite</li><li>✓ Son de qualité supérieure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Écouter les titres de votre choix</li><li>✓ Écouter hors connexion</li><li>✓ Pas d'interruptions publicitaires</li><li>✓ Zappez les titres sans limite</li><li>✓ Son de qualité supérieure</li></ul>
<a href="#">DÉMARRER</a>	<a href="#">DÉMARRER SPOTIFY PREMIUM</a>