

Table des matières

Introduction	2
1. Les modèles d'affaires ou Business Model.....	4
1.1. Business Model :	4
1.2. Business Model et gratuit :	10
2. Le Freemium :.....	17
2.1. Origines de l'appellation	17
2.2. Fonctionnement du modèle Freemium	17
2.3. Freemium et Valeur	19
2.4. Freemium et financement	20
2.5. Freemium et facteurs de réussite	21
2.6. Différents types de premium	23
2.7. Freemium et culture	25
3. L'industrie de la musique.....	26
3.1. Evolution de l'industrie de la musique.....	26
3.2. La place du streaming musical dans l'industrie musicale.	28
3.3. Le marché du streaming musical	30
3.4. Les raisons de cette croissance	32
4. Analyse d'une plateforme de streaming : étude de Spotify	34
4.1. Origines du projet « Spotify »	34
4.2. Fonctionnement de Spotify	35
4.3. Spotify en chiffres	38
4.4. Business Model Canvas de Spotify	39
5. Habitudes de consommation dans le secteur du streaming musical	45
5.1. Le marché du streaming musical en Belgique	45
5.2. Les habitudes de consommation des utilisateurs de plateformes de streaming musical	48
6. Etude du terrain	52
6.1. Problématique	52
6.2. Méthodologie	52
6.3. Questionnaire : Retranscription.....	53
6.4. Analyse des résultats	55
6.4.1 Remarques préliminaires	55
6.4.2 Analyse et interprétations.....	55
7. Conclusion	58
BIBLIOGRAPHIE	60

Introduction

Par le biais de ce mémoire, je souhaite découvrir l'impact qu'une entreprise peut avoir sur le comportement des consommateurs de par ses actions et de la manière dont il organise son activité à l'aide de son business model.

J'ai décidé de m'intéresser à l'industrie de la musique, tout d'abord car la musique est omniprésente dans nos vies, nos activités, etc. Il est probablement impossible de passer une journée entière sans y être exposé. De plus, la consommation de musique semble augmenter au fil des années, mais paradoxalement, l'achat de musique est en chute libre.

La dématérialisation des supports servant à la consommation de musique a modifié la vision que les consommateurs avaient de celle-ci. On est passé de la musique en tant que *produit* à la musique en tant que *service*. Ce changement de vision s'articule avec l'apparition du business model Freemium, mais quels en sont les effets ?

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai décidé de me focaliser sur le marché du streaming musical, et plus particulièrement sur le grand géant qu'est Spotify, leader de ce secteur depuis sa création.

Cette monopolisation de la place de leader mondial m'intrigue. Que fait Spotify que ses concurrents ne font pas ? Comment cette entreprise en est arrivée là ? Et la question la plus importante que je me suis posée : S'est-elle adaptée aux changements du marché musical ou a-t-elle provoqué ces changements ?

Pour répondre à ces questions et en découvrir plus, nous présenterons tout d'abord les concepts afin de les définir. Nous aborderons premièrement le concept de business model, afin d'en comprendre les tenants et aboutissants, et nous décrirons également le Business Model Canvas.

Ensuite, nous irons plus loin, en définissant le business model Freemium, en décrivant son fonctionnement ainsi que son financement, car basé sur la gratuité.

Afin de mieux comprendre le rôle du streaming musical à l'heure actuelle, il est important avant tout de se pencher sur l'industrie de la musique, d'en faire un bref historique afin de comprendre les causes et les conséquences des changements occasionnés par le passé.

Une fois le contexte du marché établi, nous pourrons nous intéresser en détails au streaming musical et à sa place au sein du marché de la musique.

Comme dit plus haut, nous analyserons ensuite l'entreprise Spotify, leader du marché du streaming musical à l'aide des concepts précédemment abordés. Nous utiliserons également l'outil mentionné plus haut afin de dresser le Business Model Canvas de Spotify.

Nous nous tournerons ensuite vers un autre acteur du marché, le consommateur. Toujours à l'aide de la revue de la littérature, nous définirons ses habitudes de consommation en ce qui concerne la musique en streaming.

Suite à ce travail de recherche documentaire, nous élaborerons un étude quantitative et qualitative sous forme de sondage, afin de confronter les données recueillies avec la revue de la littérature.

Enfin, une fois les données recueillies, nous les analyserons afin d'en tirer les grandes tendances, et éventuellement déterminer le rôle que joue Spotify ou non dans l'établissement et le changement des habitudes de consommation de musique.

1. Les modèles d'affaires ou Business Model

1.1. Business Model :

L'expression « Business Model » faisait l'objet d'une utilisation assez floue à ses débuts, à tel point que certains le qualifient même de buzzword et ne lui accordent donc aucune crédibilité. L'un des problèmes très souvent rencontré est le manque de consensus sur la définition de « Business Model », que ce soit concernant sa nature, son but, ou encore pour en définir les éléments qui la composent. Cependant, il existe un point commun entre toutes les versions et utilisations de ce concept : le rôle central que joue la valeur. Cette « valeur » possède un lien fort avec le « désir », et plus précisément avec le désir éprouvé par l'observateur. Suivant le contexte, l'observateur peut endosser plusieurs rôles : il pourrait s'agir d'un client potentiel, d'un fournisseur que l'on tente de convaincre de travailler avec l'entreprise, d'un futur employé, d'un investisseur, etc. L'objectif de l'entrepreneur sera donc, par le biais du business model, de créer une version lisible de son projet, avec, en son centre, la proposition de valeur que les marketeurs appellent également l'offre.

Néanmoins, cette proposition de valeur ne constitue qu'une seule des composantes générales du business model. Les composantes principales sont au nombre de trois et toutes liées au concept de valeur vu ci-dessus. Nous pouvons citer la **génération de valeur** (proposition de valeur et comment la fabriquer), la **rémunération de cette valeur** (donnant des informations à propos des sources de rémunération, le chiffre d'affaires potentiel ainsi que les prévisions de profit), et enfin le **partage avec le réseau** (aussi appelé **réseau de valeur** et qui explique comment les acteurs cités dans le paragraphe précédent se partagent la valeur). Ces trois composantes forment le modèle GRP (génération, rémunération, partage) qui lie chaque élément du business model entre eux (Jouison-Laffite et al., 2012).

Nous savons donc maintenant que l'objectif de cet outil est de rendre intelligible un système où différents concepts et composantes s'influencent mutuellement et sont liés de manière complexe. Ainsi, c'est du fait de modéliser les affaires et leur fonctionnement qu'est né le nom modèle d'affaires, ou business model en anglais.

Maintenant que nous connaissons le but de ce modèle, il nous faut encore déterminer les variables qui la constituent. Demil, Lecocq et Warnier (2004), à la suite de l'analyse de la littérature et de plus d'une centaine de définitions du terme « business model », ont réussi à identifier les variables de l'entreprise présentes dans la formation d'un business model. Les auteurs ont décidé de formuler ces variables sous la forme de questionnements, donnant ensuite les conséquences en termes d'organisation, de relations et financiers pour chaque question.

- « Avec quelles ressources et compétences l'entreprise cherche-t-elle à générer des revenus ? »

De manière évidente, une entreprise sans ressources ni compétences ne peut pas parvenir à générer de revenus. De plus, un professeur américain en management stratégique, J.B. Barney, souligne qu'une ressource ou une compétence n'a de valeur que si elle réduit les coûts ou augmente les revenus pour une firme, en comparaison avec le cas où cette même firme ne possédait pas cette ressource ou compétence.

Du choix des ressources et des compétences découle le choix du positionnement de l'entreprise sur la chaîne de valeur de Porter. Un exemple apporté par les auteurs (Demil B. et al., Juin 2004) est celui de Michael Dell, PDG de l'entreprise homonyme. Celui-ci "précise que son BM [business model] permet à son entreprise d'avoir un positionnement spécifique dans le système de valeur. Il laisse ainsi les dépenses de R&D à des innovateurs comme Intel et Microsoft, membres du système de valeur : « *our model is not to reinvent things we get from our partners. We don't want to reinvent the things an Intel or Microsoft are doing* »".

- « Qui exploite les ressources et compétences ? »

Le choix des ressources vu au-dessus implique ensuite le choix des acteurs qui pourront exploiter ces ressources. Ce choix déterminera ainsi la nature de la relation qu'entreprendront les dirigeants avec les divers acteurs du marché. D'après Oliver Eaton Williamson (1991), un économiste américain, les trois formes traditionnelles de gouvernances autour desquelles se forment ces relations inter-acteurs sont le marché, la firme et le réseau. Une quatrième forme de structure a vu le jour dans certains

secteurs où les produits en accès libre (ou open source) sont souvent mis à la disposition des différents acteurs. Cette dernière forme a été appelée le bazar (Demil B. et al. 2003).

Ces quatre formes de gouvernances se retrouvent dans le business model et permettent à une entreprise de choisir sa configuration et son organisation en ce qui concerne la génération de revenus. Dans le cas de la « firme », l'entreprise choisira d'exploiter ses ressources elle-même, dans un système qui requiert une gestion hiérarchique en vue d'atteindre un objectif exprimé au préalable. En ce qui concerne le « marché », elle est basée sur des mécanismes et des règles qui organisent et coordonnent les comportements des différents acteurs économiques et leurs décisions en vue d'atteindre un cycle durable de développement. Le « réseau » constitue le troisième mécanisme de coordination et implique une série de règles, souvent non-contractuelles, régissant les actions et décisions des dirigeants dans le réseau afin de soutenir celui-ci, voire le faire évoluer (Thompson G. F. 2003). Enfin, le « bazar » implique logiquement que n'importe quel acteur peut développer et exploiter les ressources, du fait qu'elles sont libres de droit et mises directement à disposition.

Bien que ces quatre formes de structures soient mises en avant dans la littérature, en pratique, les ressources peuvent être exploitées de différentes manières simultanément. Cela crée donc des formes hybrides de structures. De plus, il est également possible qu'une même organisation exploite ses ressources de diverses manières les unes des autres (Demil B. et al. 2004).

- « Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? »

A première vue, nous pouvons dire que les clients sont ceux qui paient l'acquisition des ressources mises à disposition par l'entreprise en vue de jouir de celles-ci. Ce sont donc les utilisateurs du produit ou ceux qui utilisent le service qui paient la ressource. Cependant, dans la cadre du business model, le terme « client » est beaucoup plus large et s'applique à toutes entités créant des revenus pour l'entreprise et donc sort du cadre du « consommateur ». Une entreprise peut donc tirer des revenus de plusieurs manières pour le même produit ou service.

Les réponses obtenues aux questionnements « Qui exploitent les ressources ? » et « Qui paient pour l'acquisition et l'utilisation des ressources ? » permettent de déterminer les stakeholders (ou parties prenantes) et les liens qu'ils entretiennent avec l'entreprise (Demil B. et al. 2004).

– « Quelle est la structure des revenus ? »

Une fois les différents acteurs qui participent à l'exploitation des ressources et les différents clients qui fournissent des revenus pour l'entreprise identifiés, nous pouvons nous questionner sur la structure des revenus et de leur répartition. Ce questionnement peut se poser à deux niveaux.

D'une part, au niveau de l'entreprise, la répartition des revenus tirés des ressources exploitées permet en quelque sorte de déterminer la proportion de valeur que chaque ressource apporte à l'organisation. En d'autres termes, nous pouvons déterminer ce qui crée de la valeur au sein de l'entreprise. Cela n'est pas sans conséquence, car une fois que la valeur ajoutée de chaque ressource est déterminée, cela peut influencer les prises de décisions stratégiques futures comme par exemple, une spécialisation dans le domaine apportant le plus de valeur, ou le lancement ou non d'un nouveau produit suivant la valeur qu'on estime qu'il apportera, etc.

D'autre part, la répartition des revenus au niveau des clients permet d'établir une sorte de classement de ces clients en fonction de la part de revenus qu'ils apportent. De ce fait, les clients générant le plus de revenus pour l'entreprise ont généralement un pouvoir de négociation plus important (Demil B. et al. 2004).

– « Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? »

Ce questionnement influence fortement la politique tarifaire de l'entreprise. En effet, elle permet de déterminer la base sur laquelle sera établie le prix du produit ou de l'utilisation du service, ainsi que la fréquence de paiements (achat unique, abonnement, forfait, etc.). Ces décisions permettent à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents sur le marché mais également d'influencer son image de marque. En ce qui

concerne la fréquence des paiements, elle influencera en grande partie les cash flows (trésorerie) de l'entreprise et donc la santé financière de celle-ci. (Demil B. et al. 2004).

- « Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le business model ? »

Jusque-là, nous n'avons parlé que de revenus générés par les ressources et compétences de l'entreprise. Mais toutes les décisions prises ci-dessus auront également pour conséquence de générer des coûts bien que ces décisions peuvent aussi les minimiser. Si nous reprenons l'exemple de Dell, son positionnement lui permet de réduire les coûts en Recherche et Développement par rapport à Microsoft ou Intel, ses concurrents.

Pour faciliter cette modélisation, il existe un outil, sous la forme d'un tableau, permettant de visualiser les relations entre chacune des variables citées au-dessus. Cet outil s'appelle le Business Model Canvas et permet de facilement communiquer à propos de son business model. Il en existe plusieurs variantes mais se décline le plus fréquemment comme ceci (v. Figure 1).



Figure 1 : Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2010)

Le Business Model Canvas (BMC) est constitué de neuf parties, présentant différentes variables du business model. Leur disposition permet une lecture plus aisée des relations

entre ces parties. La partie gauche du tableau concerne principalement la gestion de l'activité et de la productivité alors que la partie droite concerne plutôt le marché et le client. Au centre, nous pouvons voir la proposition de valeur. Celle-ci prend cette position car elle se trouve au cœur même de la réflexion, et dans la partie inférieure, nous retrouvons les éléments liés aux coûts et aux revenus générés, en d'autres termes les aspects financiers (Fauvel C., 2013).

En conclusion, nous pouvons dire que le business model est avant tout un outil pour l'entreprise, mais également pour les stakeholders, permettant de modéliser le système dans lequel s'inscrira l'organisation. Il permet de déterminer plusieurs variables telles que le positionnement de l'entreprise au sein du marché et sur la chaîne de valeur, la nature des relations avec les diverses organisations entrant dans cette chaîne de valeur, le ciblage des clients, l'importance relative des ressources et des clients, la politique tarifaire de l'entreprise, sa trésorerie et sa santé financière ainsi que la structure des coûts. De plus, le business model d'une entreprise ne reste pas figé une fois établi. L'entreprise peut toujours s'adapter ou se renouveler, trouvant d'autres ressources à exploiter, de nouvelles manières de les exploiter, etc. (Demil B. et al. 2004). Il existe évidemment d'autres outils permettant la modélisation du business model, cependant le principal utilisé reste le Business Model Canvas. Le BMC est avant tout un outil visuel de par sa clarté et sa simplicité. Il permet d'élaborer des business models, de synthétiser les variables une fois déterminées et de facilement les mettre en relation les unes avec les autres, mais aussi de présenter le business model une fois établi aux différents intéressés de manière claire et synthétique.

1.2. Business Model et gratuit :

Maintenant que nous avons abordé les différentes variables qui entrent en compte lors de la création d'un business model, et que nous avons également défini l'outil principal utilisé lors de sa modélisation synthétique, nous allons nous intéresser à ces variables dans le cadre d'une entreprise proposant un service ou un produit gratuitement. Nous devrons dans un premier temps faire une comparaison des différents types de « gratuit » qui peuvent exister afin de pouvoir observer les différences de nuances dans leur business model respectif. Ensuite, nous nous pencherons plus en détail sur le modèle Freemium qui nous intéresse dans le cadre de ce travail de recherche et nous étudierons son origine et son fonctionnement de manière plus précise.

Commençons par la définition du mot « gratuit ». Dans le cadre d'un business, nous pouvons simplement affirmer qu'il décrit un service ou un produit reçu sans échange de contrepartie financière. Bien que de nombreux modèles économiques soient basés sur l'offre de produits ou de services en échange d'une contrepartie économique de la part des consommateurs, il existe néanmoins des exemples qui font exception à cette règle.

Evidemment, il est impossible pour une entreprise de continuer son activité économique, porteuse de coûts et de charges diverses, sans générer de revenus. L'entreprise trouvera donc une contrepartie financière mais à une étape différente de la chaîne relationnelle que dans le business dit « traditionnel », pour lequel la chaîne relationnelle se finit avec le consommateur qui paye pour pouvoir utiliser le produit ou pour jouir du service proposé.

Chris Anderson (2009) souligne également qu'il existe plusieurs formes de « faux gratuit ». Il donne plusieurs exemples tel que le « 1+1 gratuit » qui consiste en une simple réduction de 50% du prix d'achat, « cadeau gratuit à l'intérieur » qui signifie que le prix du cadeau se retrouve dans le prix d'achat du bien auquel il est associé, « livraison gratuite » dans le cas où le prix d'achat des produits est fixé pour intégrer ou compenser le coût des livraisons. Chris Anderson (2009) donne donc sa définition générale du gratuit:

“Shifting the cost of a product or service from person to person, between now and the future or into nonmonetary markets and back out again”.

Autrement dit, un produit ou un service proposé gratuitement aux consommateurs sera payé par une tierce personne, un autre maillon de la chaîne relationnelle. Ce paiement peut avoir lieu immédiatement ou plus tard dans le processus, et peut se faire de manière financière et monétaire ou encore par un moyen différent, selon la convenance des acteurs.

Selon lui, les modèles d'affaires utilisant le gratuit ont été révolutionnés par l'avènement du monde digital et d'Internet. La raison évidente pour laquelle la grande majorité des produits que nous connaissons n'est pas gratuite s'explique par le simple fait que leurs coûts de production ne sont pas nuls. Cependant, cela n'est pas toujours le cas dans le monde digital. En effet, le coût marginal de reproduction de ces produits est (quasi) nul. De ce fait, il affirme qu'il sera inévitable pour les entrepreneurs de ce secteur de se retrouver en concurrence avec des producteurs de biens et services dits « gratuits ». C'est pourquoi ces entrepreneurs doivent se pencher sur ce nouveau type de business model afin de pouvoir le mettre en place de manière profitable pour leur organisation et ne pas se faire concurrencer au point de ne plus pouvoir continuer leurs activités.

Il existe plusieurs business models basés sur la gratuité. Nous allons analyser quatre d'entre elles, qui sont les business models les plus fréquents. Ce qui caractérise ces modèles économiques, c'est le fait qu'au moins une des cibles (présentes dans la case Customer Segment du BMC) puisse jouir de manière continue d'une offre de manière gratuite. Ces consommateurs non-payants sont financés par un autre segment du business model ou encore par un autre groupe du Customer Segment (Osterwalder A. et Pigneur Y., 2010).

Penchons-nous maintenant sur ces quatre différents business models basés sur la gratuité. Nous nous questionnerons tout d'abord sur ce qui constitue l'offre gratuite, ensuite nous citerons les groupes pour qui ce produit est gratuit et nous finirons par une brève description du fonctionnement du business model à l'aide d'exemples.

Subventions croisées directes

Offre gratuite : tout produit ou service qui encouragerait le consommateur à payer pour autre chose.

Gratuit pour qui : quiconque sera prêt à payer pour un autre produit ou service.

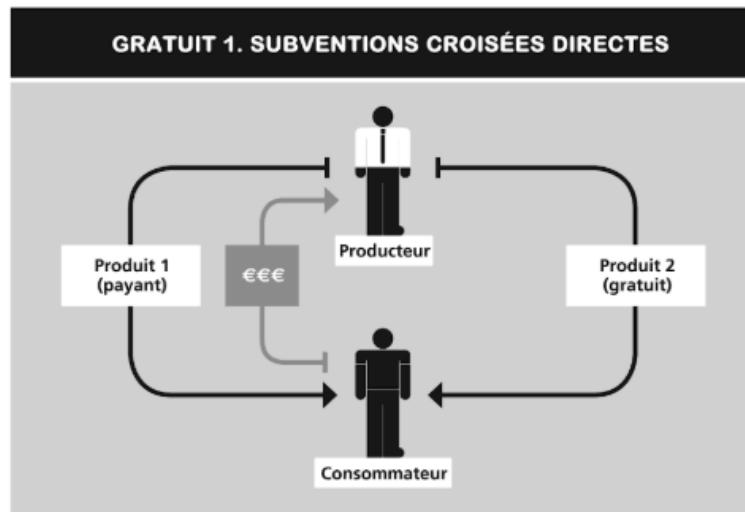


Figure 2.a : Subventions croisées directes

Dans ce cas de figure-ci, l'entreprise propose une offre gratuite (qui peut prendre plusieurs formes différentes telles que le 1+1 gratuit) dans le but d'attirer les consommateurs potentiels dans le lieu de vente. Le but recherché est que ceux-ci soient également intéressés par d'autres produits tant qu'ils sont présents sur les lieux. De cette manière, l'entreprise compensera le premier produit offert grâce aux revenus générés par le(s) produit(s) supplémentaire(s) acheté(s).

Quelques exemples que nous pouvons citer pour ce business model sont :

- Les offres 1+1 gratuit
- Les opérateurs de téléphonie mobile qui proposent un smartphone gratuit à l'achat d'un abonnement chez eux (le prix de l'abonnement sert à financer le smartphone).

Il est important de noter que, dans ce business model, l'offre n'est pas systématiquement gratuite, mais qu'elle est proposée « à perte » voire gratuitement (ex : un supermarché qui ferait une réduction sur l'un de ses produits en vue d'attirer

les clients qui, une fois dans le magasin, seraient obligatoirement en présence des nombreux autres produits du supermarché). (Anderson, 2009)

Marché tripartite

Offre gratuite : le contenu, les services, ...

Gratuit pour qui : tous les consommateurs.

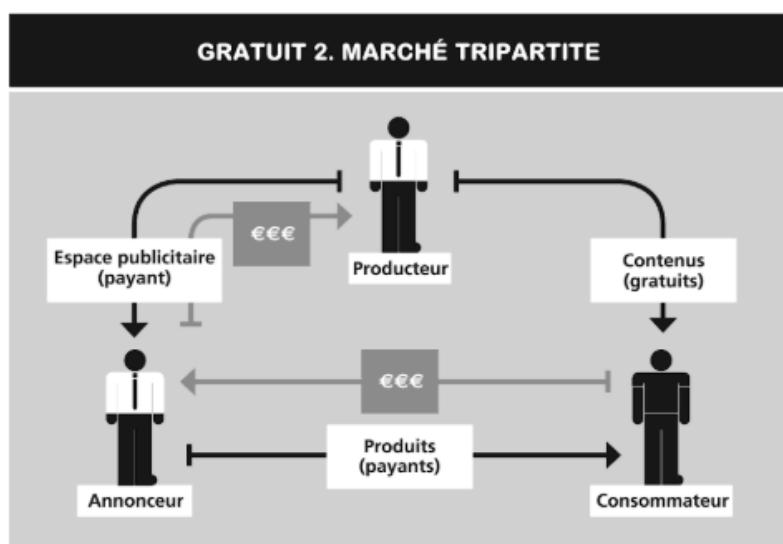


Figure 2.b : Marché tripartite

Ce modèle est le plus courant en ce qui concerne l'économie du gratuit. Elle est à la base de certains médias (principalement les magazines, les journaux, la radio et la télévision). Le producteur propose un service ou un contenu (dans la plupart des cas) gratuitement aux consommateurs, il y a donc là un échange mais sans contrepartie financière. Une tierce partie (souvent des annonceurs) vont alors payer le producteur afin de pouvoir faire partie de cet échange, notamment en plaçant des annonces dans les journaux ou magazines, ou encore en diffusant des publicités à la télévision.

Dans le cas des magazines et des journaux payants, le consommateur ne paie qu'une infime partie des coûts de production, d'impression et de distribution. La majorité des coûts sera payée en quelque sorte par les annonceurs, qui de leur point de vue, paient pour un espace publicitaire. L'exemple le plus connu de marché tripartite entièrement gratuit pour les consommateurs en Belgique est le journal Métro, présent dans les stations de métro et les gares du pays. Pour pouvoir fonctionner, cette organisation

trouve son financement dans la location d'espaces publicitaires présents à travers les pages du quotidien qu'elle met à la disposition de diverses entreprises et marques. Nous pouvons donc mettre en parallèle le produit (le journal) totalement gratuit pour les lecteurs et le service (support publicitaire) payant pour les annonceurs. Les économistes considèrent ce modèle comme un marché biface, car il y a une synergie entre deux types d'utilisateurs.

Anderson (2009) considère même le Web comme une extension de ce modèle économique. En effet, les bannières présentes sur les sites web sont l'équivalent des annonces présentes dans les journaux, magazines, à la radio ou à la télévision. Mais les entreprises basées sur Internet ont également des moyens différents de la publicité pour pouvoir continuer à proposer leur contenu gratuitement, tel que la vente d'informations sur les consommateurs à l'aide des cookies.

*“If you are not paying for it, you're not the customer; you're the product being sold.” –
Citation anonyme*

Freemium

Offre gratuite : un produit ou service gratuit mis en parallèle à une version payante avec une valeur ajoutée.

Gratuit pour qui : Les utilisateurs non-payants aussi appelés « basiques ».

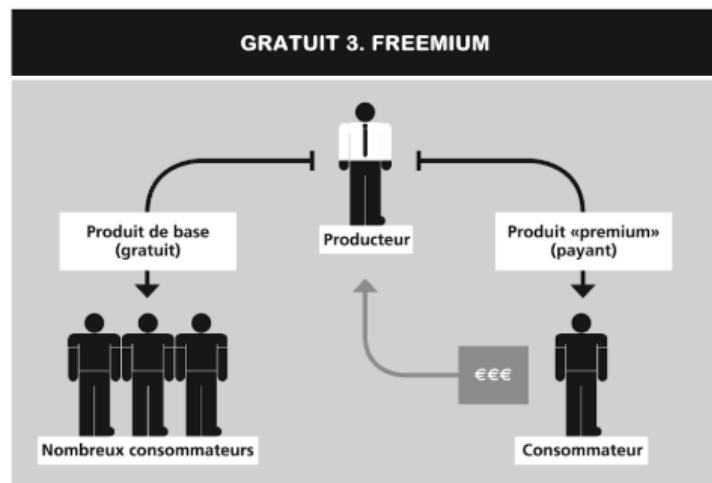


Figure 2.c : Freemium

Il s'agit d'un des modèles économiques le plus utilisé sur le Web.

Le Freemium se rapproche de la technique de l'échantillon gratuit, à la différence que dans le cas de produits matériels, ces échantillons représentent un coût pour l'entreprise. Mais en ce qui concerne les produits numériques ou les services en ligne, ce coût devient presque négligeable. Tant et si bien que ce genre de produits ou services suit « la règle des 5% » : un utilisateur de la version premium (payante) permet à l'entreprise de financer dix-neuf autres utilisateurs qui se contentent de la version gratuite. Cela fonctionne car comme dit précédemment, le coût que représente ces utilisateurs se rapproche de zéro (Anderson, 2009).

Nous développerons ce modèle économique plus en détails.

Marchés non monétaires

Offre gratuite : ce que l'on choisit de donner sans l'attente d'une contrepartie financière.

Gratuit pour qui : tout le monde.

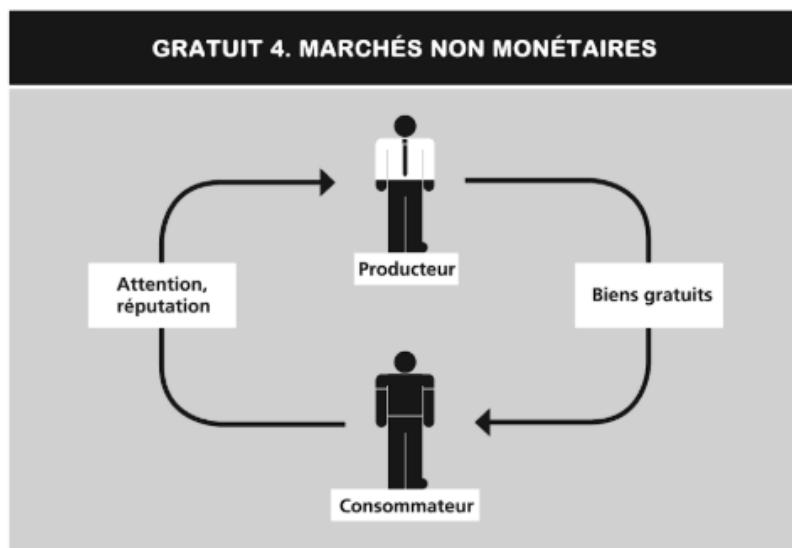


Figure 2.d : Marché non monétaires

Il existe certains marchés où il n'y a pas d'échanges financiers. Dans ces cas spéciaux, la gratuité peut se trouver sous diverses formes.

La gratuité peut par exemple prendre la forme de dons. C'est ainsi que fonctionne la plateforme Wikipédia, par exemple. Le contenu est en libre accès de manière gratuite pour les lecteurs (qui sont donc consommateurs du contenu) mais également en libre accès en écriture. De ce fait, n'importe qui peut accéder et/ou modifier le contenu présent sur le site. Evidemment, il y a un contrôle rapide des modifications apportées au contenu dans le cas de Wikipédia. Ces « dons de contenus » ne sont pas rémunérés par le site. Ils sont donc faits sans attente d'une contrepartie financière. On peut penser que les contributeurs de contenus le font pour le plaisir d'instruire, ou encore par altruisme.

Une autre forme de gratuité dans les marchés non monétaires est l'échange de travail. Un exemple courant que l'on peut retrouver sur Internet est le déchiffrage de captchas afin de pouvoir accéder à un contenu. Les captchas sont des petites images contenant du texte brouillé que la plupart des intelligences artificielles ne peuvent déchiffrer. En demandant aux consommateurs de les déchiffrer, ceux-ci aident les intelligences artificielles à apprendre à déchiffrer ces textes illisibles pour elles au départ. Le consommateur aura donc effectué un travail, même s'il agit inconsciemment, en vue d'accéder au contenu (Anderson, 2009).

2. Le Freemium :

2.1. Origines de l'appellation

Durant la dernière décennie, le Freemium est devenu le business model prédominant en ce qui concerne les start-ups et les développeurs d'applications mobiles. A l'ère du digital et du « Business 2.0 », nous pouvons affirmer sans grand risque que nous avons tous été au moins une fois en contact direct avec le modèle Freemium (KUMAR V., 2014).

Lorsque l'on s'intéresse à l'origine du modèle d'affaires Freemium, un nom ressort assez souvent. Il s'agit de Fred Wilson, un capital-risqueur (venture capitalist en anglais) qui tient un blog depuis septembre 2003. Il y publie régulièrement des articles à propos d'entrepreneuriat, d'investissements, ou encore à tout ce qui pourrait toucher à Internet, domaine qu'il affectionne particulièrement. Il s'intéresse également beaucoup au développement et à l'émergence de nouvelles pratiques liées à Internet. C'est d'ailleurs suite à la rédaction d'un article appelé « My favorite Business Model », dans lequel il décrit des pratiques proposant offre gratuite et offre payante en parallèle, donnant quelques exemples d'entreprises ayant déjà mis en place cette manière de fonctionner, que le nom Freemium émerge, nom proposé par un des lecteurs du blog : Jarid Lurkin.

Il s'agit évidemment de la combinaison du mot *free* et *premium*, décrivant ainsi parfaitement le fonctionnement de ce type d'offre.

2.2. Fonctionnement du modèle Freemium

Comme vu précédemment, les utilisateurs *free* ont accès à une version basique comportant moins de fonctionnalités et/ou de la publicité et ce gratuitement et indéfiniment dans le temps. Cependant, il leur est possible, en payant une prime (ou *premium*) qui se présente la plupart du temps comme un abonnement mensuel ou annuel, d'accéder à une version plus complète et/ou sans publicités. La version plus riche offre généralement plus de fonctionnalités et/ou des fonctionnalités plus poussées (Kumar, 2014). Mais ce modèle économique n'est pas né avec les applications mobiles.

Il a d'abord été utilisé par les entreprises informatiques développant des logiciels, affirme Fred Wilson (2006), avant d'être plus largement utilisé et ce, conjointement avec l'avènement d'Internet.

Ce qui définit donc le modèle Freemium, c'est principalement la présence simultanée de deux offres (voire plus) dont l'une gratuite, propose un service basique, moins complet que le ou les offre(s) payante(s). Il ne faut pas le confondre avec le marché biface (ex : journal Métro), la différence se faisant notamment par le fait que l'offre payante et l'offre gratuite sont proposées à la même personne, alors que dans le cadre du marché biface, l'offre gratuite et payante sont proposées à deux parties différentes (ex : le lecteur – gratuit, les annonceurs – payant dans le cas du journal Métro) (Pujol, 2010). Un autre piège dans lequel il ne faut pas tomber, c'est celui de la période d'essai gratuite : les produits et services Freemium restent gratuits durant une période indéfinie, le consommateur peut donc en jouir sans payer aussi longtemps qu'il le souhaite. Néanmoins, l'offre gratuite étant relativement limitée comparée à sa version payante, une limite de temps d'utilisation régulièrement remise à zéro peut être mise en place (ex : temps d'écoute limitée de manière quotidienne).

Dans le cas du Freemium, l'offre accessible gratuitement permet d'attirer des consommateurs potentiels, créant ainsi une clientèle non négligeable pour l'entreprise. Il est naturellement primordial pour l'entreprise de réussir à fidéliser cette clientèle dans un premier temps, convaincre en quelque sorte que le produit/service proposé vaut la peine d'être utilisé. Par la suite, l'objectif de l'entreprise sera évidemment de convertir les consommateurs gratuits en consommateurs payants, d'augmenter le taux de conversion des utilisateurs. Ce taux de conversion de gratuit à payant est même utilisé comme un réel indicateur de la rentabilité des entreprises basées sur le Freemium. En effet, le paiement reçu pour l'utilisation du service premium est la plus grande source de revenus pour ce genre d'entreprises, bien que d'autres types de revenus puissent être associés à ce modèle, telle que la publicité, mais cela dans une moindre mesure (Guidiri, 2014).

Ce type d'offre présente des avantages à différents niveaux. L'avantage principal en ce qui concerne l'utilisateur est qu'il peut, avant de devoir payer pour un service ou un

produit, le tester (bien qu'il s'agisse souvent d'une version allégée de celui-ci). Il peut ainsi directement émettre un jugement sur la qualité du service ou du produit. De plus, il a la possibilité de le faire soi-même, sans devoir se baser sur des avis de personnes tierces ni payer pour un produit qui ne lui plairait ensuite, et ce de manière indéfinie.

En ce qui concerne les entreprises, l'avantage réside dans le fait que le coût d'acquisition d'un utilisateur premium est assez faible, du fait que l'acquisition de clients se fait principalement grâce à la partie gratuite du service ou du produit.

Cependant, un inconvénient est que ce modèle ne peut être appliqué à tous les types de produits ou services. Il nécessite donc une analyse préalable de l'offre, du contexte dans lequel il s'inscrit, du marché, ainsi qu'une étude des coûts rattachés à sa distribution et son fonctionnement.

McGrath (2010) définit le fonctionnement du modèle Freemium comme ceci : l'offre d'une version gratuite d'un service ou d'un produit, avec l'espoir d'éventuellement persuader un nombre suffisant de consommateurs pour qu'ils payent une version plus complète du même service ou produit.

Ce qui rend le Freemium intéressant, c'est le fait qu'il emprunte certaines caractéristiques d'Internet, ce qui expliquerait sa présence importante dans ce domaine. En effet, il s'apparente aux services ou logiciels open source, mis gratuitement à la disposition de tous. De plus, ces caractéristiques liées à Internet sont souvent perçues comme des menaces ou des faiblesses lors d'une analyse SWOT par exemple. Cependant, dans le cas du Freemium, ces mécanismes sont utilisés pour créer de la valeur.

2.3. Freemium et Valeur

La première question que l'on pourrait se poser est la suivante : quelle est la valeur que porte un utilisateur gratuit pour l'entreprise ? Le Freemium étant une offre gratuite dans l'espoir d'acquérir une large clientèle avec comme but ultime de convertir ces clients gratuits en clients premium, la valeur de chaque utilisateur gratuit devra être établie sur

base du taux de conversion, de la probabilité de convertir l'utilisateur basique en utilisateur premium.

Ce calcul sera différent selon l'entreprise étudiée et dépendra de la nature du service proposé. Mais, si nous devions généraliser, pour que ce type de modèle soit viable, il est nécessaire que le profit généré par les utilisateurs premium soit supérieur au coût que l'entreprise doit supporter pour le maintien du service ou du bien pour les utilisateurs gratuits. Cette différence peut également être supérieure au profit d'un modèle d'affaires plus traditionnel pour les entreprises basées sur le Freemium les plus fructueuses, ce qui fait tout l'attrait du Freemium à l'ère du Web.

Fred Wilson (2006) ajoute également que l'idéal serait que les utilisateurs comprennent pourquoi il est nécessaire de payer pour le service premium. Ainsi, l'écart de valeur entre le free et le premium justifie son prix. Si les services améliorés et/ou supplémentaires semblent de moindre valeur que le prix, le taux de conversion n'atteindra jamais les objectifs fixés par l'entreprise. C'est pourquoi, il conseille aux entreprises basées sur ce modèle de ne pas uniquement se reposer sur l'offre gratuite pour faire la promotion de l'offre premium. Une communication claire à propos de la valeur ajoutée des services supplémentaires est vivement conseillée.

2.4. Freemium et financement

Maintenant que nous avons abordé et compris le fonctionnement de ce modèle, nous allons nous intéresser à son mode de financement.

Il est important de noter qu'actuellement, les coûts d'acquisition et d'utilisation d'ordinateurs et d'Internet sont en baisse, ce qui permet en parallèle de baisser le coût de développement des produits en lien avec ce type de support. Le Freemium étant particulièrement adapté aux médias digitaux et numériques, cette baisse de coûts crée de nombreuses opportunités sur ce marché. Pour illustrer ce phénomène, prenons l'exemple de fichiers MP3. La différence de coût de production entre 100 copies d'un fichier ou de 10 000 copies est minime, les deux se rapprochant du coût de production d'un seul fichier MP3 à l'origine des copies. Cela signifie que le coût marginal de

reproduction est quasi nul (Guidiri, 2014). De ce fait, il suffit de vendre un nombre défini d'unités afin de couvrir entièrement le coût de production initial.

Un moyen supplémentaire de financement est incontestablement les utilisateurs premium. Ceux-ci, de par le paiement d'une prime prenant le plus souvent la forme d'un abonnement, permettent à l'entreprise de financer le coût d'utilisation généré par les utilisateurs gratuits. Il est primordial de noter qu'il ne s'agit aucunement pour l'entreprise d'un moyen de fournir leur produit ou service à une part de leur clientèle de manière gratuite. En effet, les entreprises dont l'activité est basée sur le Freemium ont comme objectif principal de convertir les utilisateurs gratuits en utilisateurs premium (Guidiri, 2014). Comme vu précédemment, ce mode de financement suit la règle des 5% : cela signifie qu'en moyenne 5% des utilisateurs (ceux qui paient pour le service premium) permettent le financement du reste des utilisateurs (ceux qui se contentent du service gratuit) (Anderson, 2009).

Un dernier moyen de financer le modèle Freemium est l'utilisation de publicité. Dans ce cas-là, le service est offert gratuitement. Néanmoins, l'utilisation gratuite du service s'accompagne de messages publicitaires et autres communications. En payant pour la version premium, l'utilisateur bénéficiera d'une version sans publicité avec éventuellement certains services supplémentaires. Dans le cas où la version payante ne permet que de se débarrasser des communications commerciales sans l'ajout de fonctionnalités, nous parlerons d'*adware* (ou « publiciel ») (Guidiri, 2014). Ce mode de financement est légion dans le marché des jeux mobiles : l'utilisateur peut télécharger et jouer gratuitement à un jeu, mais son expérience sera entrecoupée de messages publicitaires. Il peut néanmoins, suite à un paiement ponctuel d'une petite somme, profiter du jeu sans interruption commerciale.

2.5. Freemium et facteurs de réussite

Bien qu'il n'y ait pas de procédure préétablie en vue de garantir la réussite d'un tel business model, il se trouve que certains points sont primordiaux à analyser avant de se lancer dans le développement d'un produit ou service en Freemium.

Ces facteurs de réussite sont à adapter selon le marché dans lequel s'inscrit l'entreprise, son produit ou service, mais nous pouvons les généraliser comme ceci (Guidiri, 2014) :

- *Il faut toucher un large public :*

Ce facteur de succès peut être expliqué par le fait que le taux de conversion est relativement faible. De ce fait, au plus notre offre touchera de monde, au plus le potentiel de conversion en nombre absolu sera grand. Pour rappel, la conversion des utilisateurs gratuits en premium constitue le mode de financement principal de ce genre d'offre, permettant ainsi de couvrir les coûts de production (Guidiri, 2014).

- *Il faut considérer le modèle Freemium comme un moyen pour la clientèle de tester l'offre de l'entreprise avant d'éventuellement payer pour la version premium :*

L'offre de base étant gratuite, les exigences du consommateur seront relativement limitées. Cependant, il est primordial pour le producteur de ne pas diminuer la valeur perçue pour le service gratuit. Ainsi, l'offre gratuite devra représenter en quelque sorte le service premium, malgré les limitations de par sa gratuité. Il est donc nécessaire d'analyser son produit au préalable afin d'établir les fonctionnalités qui seront présentes dans l'offre gratuite et celles qui en seront retirées, afin de donner l'envie au consommateur d'acquérir la version payante sans le frustrer de l'utilisation de l'offre gratuite (Guidiri, 2014).

- *Une bonne analyse du financement est nécessaire en vue d'atteindre un équilibre atteignable en se focalisant sur l'offre :*

Ce facteur peut être mis en parallèle avec le premier point, qui lui visait à maximiser le nombre d'acheteurs potentiels. Ici, l'objectif sera de minimiser les coûts de production et de fonctionnement de l'offre gratuite, de telle sorte qu'un nombre réduit d'utilisateurs payants puissent suffire à rentabiliser l'activité de l'organisation. Pour ce faire, l'objectif sera de faire tendre le coût marginal vers zéro. Nous avons également vu plus haut que cela est fort aisément pour la production et la distribution de produits ou services digitalisés, mais cela peut devenir un véritable obstacle si le modèle Freemium est appliqué à un produit matériel (Guidiri, 2014).

- *Il faut mettre en place des stratégies en vue de maximiser le taux de conversion :*

Ce point constitue peut-être l'objectif le plus important du modèle d'affaires Freemium, mais également son plus grand défi. En effet, voir que les consommateurs se contentent principalement de l'offre gratuite sans s'intéresser à l'offre payante est synonyme d'échec ou de stagnation. Ce type de consommateurs porte le nom de *freeloaders*. Ils sont attirés par l'offre uniquement car elle est gratuite et ne porte pas grand intérêt à la version payante. Il est donc nécessaire de clairement communiquer à propos de la version payante, et ce, pour susciter l'intérêt des consommateurs mais aussi pour que la valeur ajoutée de ce service soit claire aux yeux des utilisateurs payants potentiels (Guidiri, 2014).

2.6. Différents types de premium

Nous avons établi que l'offre payante (premium) doit apporter une valeur supplémentaire à l'offre gratuite, justifiant ainsi son coût. Nous allons nous intéresser dans ce point aux formes que peut prendre cette valeur ajoutée.

Premièrement, la version payante offre les mêmes services que l'offre gratuite. Il serait inimaginable de perdre des fonctionnalités suite au paiement du produit ou service. Cependant, la version payante peut porter des fonctionnalités supplémentaires et/ou améliorées. Ainsi, la valeur ajoutée de l'offre premium est claire, il s'agit des services additionnels (Guidiri, 2014).

A titre d'exemple, nous pouvons citer *LinkedIn*. Ce site permet la création de profil (utilisé dans le cadre professionnel) qui joue en quelque sorte le rôle de CV en ligne. *LinkedIn* permet de facilement mettre en contact les postulants et les recruteurs dans le cadre d'embauche et de recherche d'emplois. Les services de base gratuits permettent la création de profil, l'ajout d'informations ou de documents, mais ils permettent également de parcourir les profils des autres utilisateurs et d'être informés lorsque notre profil a été consulté. L'offre payante, quant à elle, permet l'ajout de fonctionnalités telles que la possibilité de connaître l'identité des personnes ayant consulté notre profil, ainsi qu'un accès plus large à la base de données à disposition. Il permet également l'ajout de critères de recherche afin de pouvoir affiner celle-ci.

Deuxièmement, une catégorie d'offres Freemium propose des services gratuits mais avec une limite en ce qui concerne la durée d'utilisation du service. L'offre premium permet donc de lever cette limitation, et permet l'utilisation du service de manière illimitée, ce qui ajoute de la valeur à l'offre (Guidiri, 2014).

Pour illustrer cette catégorie, nous pouvons prendre l'exemple de *Spotify*. Spotify permet l'écoute gratuite de musique en ligne. Cependant, la version gratuite de Spotify donne accès à son service pour une durée de 10 heures par mois. A la suite de ces 10 heures, le streaming devient impossible jusqu'au mois suivant, lorsque la limite se réinitialise. Selon le pays, il existe également des limitations quant au nombre de fois qu'un morceau peut être écouté (Spotify, 2012).

Troisièmement, la valeur ajoutée peut se définir en termes de quantité. Dans ce cas de figure, l'offre gratuite permet l'utilisation, le stockage ou le téléchargement d'une certaine quantité limitée de Mégabits ou Gigabits. L'offre premium permettra soit l'augmentation du seuil d'utilisation ou encore une utilisation illimitée des fonctionnalités (Guidiri, 2014).

L'exemple le plus frappant pour cette catégorie est *Dropbox*. Il s'agit d'un service de stockage en ligne de données et de fichiers, afin que ceux-ci puissent être accessibles depuis n'importe quel ordinateur ou téléphone connecté à Internet. L'offre gratuite permet la création de compte, donnant accès à un espace de stockage de 10 Gb. Si le consommateur le souhaite, ou si la limite venait à être dépassée, le paiement d'un abonnement permet de lever cette limitation. Plusieurs offres payantes sont mises à disposition, certaines augmentant la limite de stockage (par exemple, l'offre Standard qui donne accès à un espace de 5 To), alors que d'autres donnent accès à un espace de stockage illimité (par exemple, l'offre Business) (Dropbox, 2020).

Bien entendu, cette catégorisation n'est pas exhaustive mais reprend les principaux types de premium rencontrés. De plus, un modèle Freemium peut combiner plusieurs types d'offres premium en même temps.

2.7. Freemium et culture

Le domaine de la culture (et plus particulièrement l'industrie de la musique, domaine qui nous intéresse dans le cadre de ce travail de recherche) a énormément évolué parallèlement avec l'évolution des technologies. L'évolution et la succession des modes de consommation de la musique peuvent en témoigner : de la prestation en live au départ jusqu'au streaming musical en ligne actuellement, en passant par les vinyles, les cassettes audio, les CD et autres MP3. Cette évolution nécessite de l'industrie de la musique une adaptation continue face aux changements technologiques afin de pouvoir continuer à générer des revenus de manière efficiente et ainsi garder sa rentabilité. Cette évolution sera développée dans le point suivant.

3. L'industrie de la musique

Le développement de ce point permet de mettre les divers éléments abordés dans leur contexte. Comprendre l'évolution du marché de la musique est nécessaire pour pouvoir ensuite comprendre les raisons de sa digitalisation actuelle.

3.1. Evolution de l'industrie de la musique

La musique aurait existé dès l'aube de notre existence. Néanmoins, nous pouvons parler véritablement d'industrie musicale qu'au début du vingtième siècle.

Cela a été rendu possible grâce aux progrès technologiques, notamment le phonographe d'Edison et de son évolution, le gramophone de Berliner. Ces deux inventions ont rendu possible l'enregistrement et la lecture de sons, ce qui a été très vite utilisé pour la consommation privée de musique. D'autres inventions ont connu le jour, améliorant la qualité ou la facilité de lecture de musique, mais sans changer fondamentalement le caractère sédentaire du mode de consommation de musique (Englebert, 2018).

Il faudra attendre 1963, date de brevetage et de mise en vente de la cassette audio, pour qu'il soit enfin possible d'écouter de la musique en dehors de son domicile. De plus, la cassette audio a également rendu plus aisés l'enregistrement et la reproduction de musique. Pour toutes ces raisons, les ventes de cassettes audio surpassent très vite le nombre de ventes de vinyles vers les années 80 (Englebert, 2018).

A ce même moment, plus précisément en 1982, une révolution technologique va chambouler l'industrie de la musique de manière significative : la naissance du Compact Disc (ou CD), élaboré conjointement par Sony et Philips. Il s'agira de la dernière avancée technologique matérielle, encore utilisée aujourd'hui (Englebert, 2018).

Il faudra attendre la fin des années 90, aux débuts de la numérisation, pour que le format MP3 vienne à nouveau révolutionner le monde de la musique. Malheureusement, cette forme de musique complètement dématérialisée, en parallèle avec l'utilisation grandissante d'Internet a donné naissance à l'apparition du téléchargement illégal, en peer-to-peer, basé sur un système de partage de fichiers.

Pour pallier ce problème, certaines entreprises, notamment Apple, se démarquent en créant leur plateforme personnalisée de téléchargements. Apple donne donc naissance à iTunes en 2001 (Englebert, 2018). Certains artistes s'éloigneront également des maisons de disques, en adoptant, consciemment ou non, le modèle Freemium. C'est par exemple le cas du groupe Radiohead en 2007. Ils proposeront leurs albums en téléchargement gratuit en ligne, mais compenseront cette offre gratuite à l'aide d'une hausse des prix des tickets de concert, ou en vendant des albums avec du contenu exclusif, non trouvable autrement (Guidiri, 2014).

Nous pouvons voir que ces différentes innovations apportent leur lot de changements en ce qui concerne l'industrie musicale, que ce soit dans la façon de consommer la musique, de la produire, de la distribuer. Et plus récemment, l'industrie de la musique a dû faire face à un dernier changement : le streaming musical.

3.2. La place du streaming musical dans l'industrie musicale.

L'IFPI (Fédération internationale de l'industrie phonographique) réalise chaque année un rapport détaillé de l'industrie de la musique dans le monde. Pour la rédaction de cette partie, je me suis donc aidé de leur « Global Music Report », décrivant l'industrie musicale durant l'année 2019 (IFPI, 2020).

Globalement, les revenus mondiaux de l'industrie musicale sont en hausse, plus précisément de 8,2% par rapport à l'année précédente. Cependant, et pour la première fois, la part des revenus liés au streaming musical constitue plus de la moitié du total. En effet, le streaming musical représente 56,1% de ces revenus.

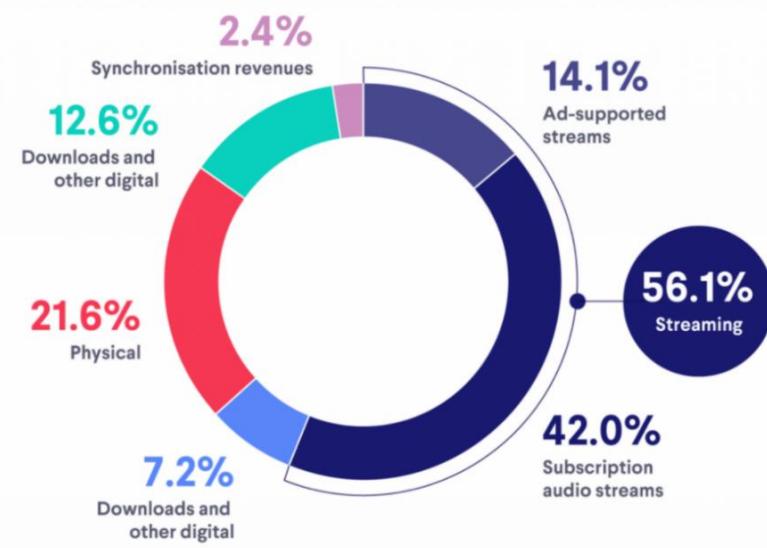
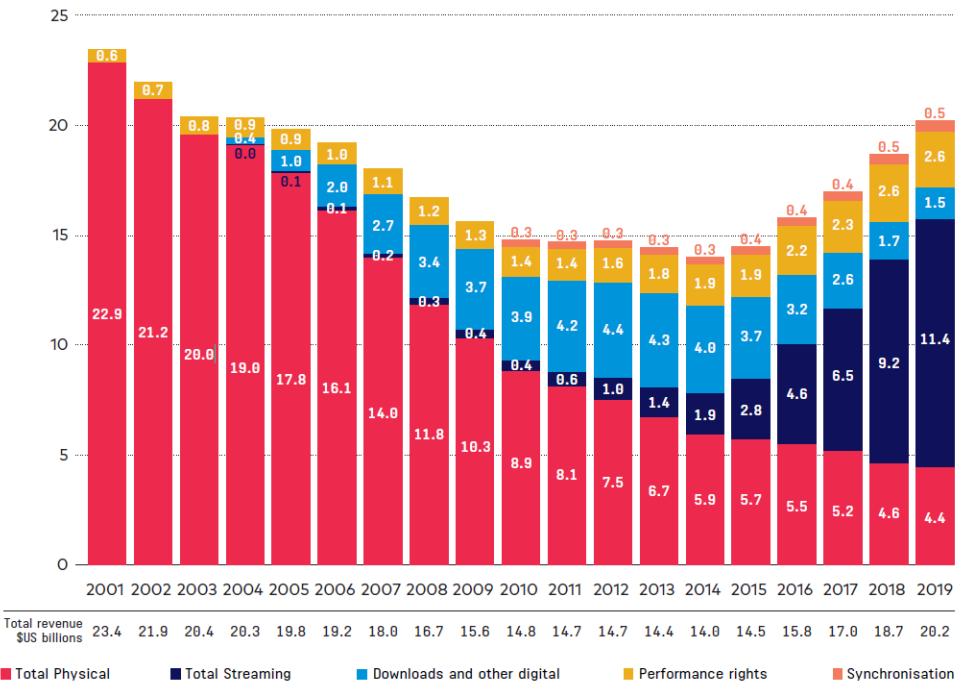


Figure 3 : Répartition des revenus mondiaux liés à la musique, par segment, en 2019
(IFPI, 2020)

L'IFPI estime le nombre de comptes premium de streaming musical à 341 millions. Ces comptes premium constituent près de trois quarts des revenus liés au streaming, le restant étant financé par des publicités. Cette hausse se fait au détriment du marché physique de la musique. Celui-ci représente un peu plus d'un cinquième des revenus du marché. Mais ce segment du marché connaît un lent déclin, avec une baisse de 5,3% des revenus associés à ce type de vente.



*Figure 4 : Evolution de la distribution des revenus de l'industrie musicale de 2001 à 2019
en milliards de \$ (IFPI, 2020)*

Ce déclin de l'industrie physique est d'autant plus frappant si l'on considère les chiffres des deux dernières décennies. Le revenu de l'industrie matérielle (des disques, cassettes, vinyles, etc.) a diminué drastiquement au début des années 2000. Comme mentionné précédemment, cela peut s'expliquer par l'apparition du format MP3, immatériel, facilement copiable mais malheureusement facilement téléchargeable de manière illégale. Pourtant, bien que le revenu du marché matériel soit en baisse, un des segments de ce marché est en hausse. Il s'agit des revenus liés à la vente de vinyles, qui est en hausse de 5,3% par rapport à l'année 2018 (IFPI, 2020).

En 2004, nous pouvons remarquer l'apparition relativement timide de l'industrie du téléchargement légal et du digital, notamment via la plateforme iTunes qui a été un des précurseurs de ce système de vente. Au fil des années, le marché matériel cède ses parts de revenus au marché digital. Cependant, nous pouvons également observer une baisse des revenus totaux de l'industrie musicale. La raison évoquée est le téléchargement en

peer-to-peer, illégal, qui constitue une fuite de revenus potentiels en dehors du marché (IFPI, 2020).

Le streaming musical, bien que présent depuis 2004, a commencé à se développer de manière accélérée une dizaine d'années plus tard. Les revenus de ce segment du marché sont passés d'un peu moins de deux milliards de dollars américains en 2014 à plus de 11 milliards de dollars en 2019, ce qui représente plus de la moitié du revenu total. Simultanément avec l'essor du streaming musical, les revenus totaux de l'industrie de la musique ont commencé à croître, passant de 14 milliards de dollars en 2014 à plus de 20 milliards de dollars en 2019 (IFPI, 2020).

3.3. Le marché du streaming musical

Maintenant que nous avons déterminé que le marché du streaming musical constitue la plus grande partie du marché musical dans le monde à l'heure actuelle, nous allons à présent réaliser une étude plus approfondie de ce segment du marché. Nous en identifierons les principaux acteurs, ainsi que la manière dont ils se partagent le marché.

Nous remarquons de manière évidente à l'aide de la figure 5 ci-dessous que le leader du marché est incontestablement Spotify, avec 35% des utilisateurs premium dans le monde abonnés à un compte premium Spotify. Cette entreprise est suivie par Apple et Amazon, chacun ayant lancé sa plateforme de streaming musical, respectivement Apple Music et Amazon Music. Tencent, avec un peu plus de 10% des parts de marché, se concentre plutôt sur le marché chinois. YouTube a également lancé sa plateforme de streaming musical, YouTube Music, afin de différencier ce dernier de sa plateforme de vidéos (Watson, 2020).

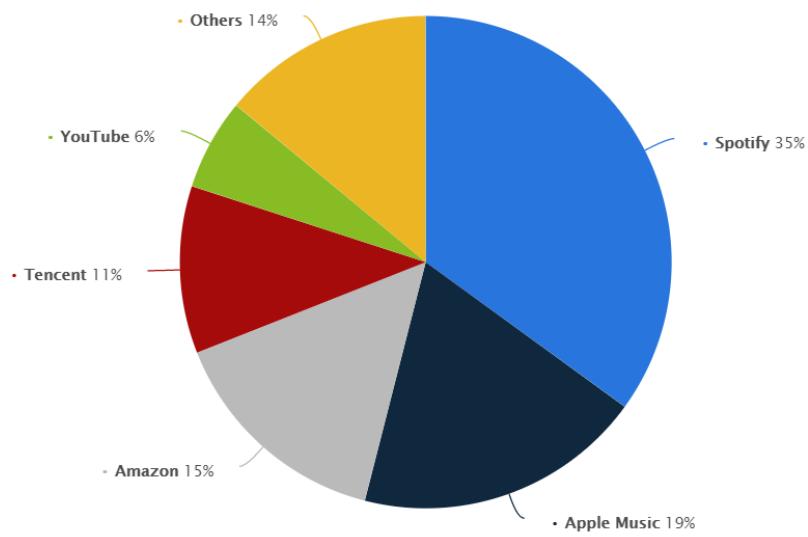


Figure 5 : Distribution des parts de marché du streaming musical dans le monde en 2019 (Watson, 2020)

En ce qui concerne Spotify, la tendance semble montrer qu'il restera assez longtemps dans sa position de leader du marché mondial. Néanmoins, lorsqu'on s'intéresse aux marchés de manière plus locale, nous pouvons remarquer que chaque pays connaît ses particularités.

Aux Etats-Unis, Spotify est en concurrence directe avec Apple Music. Bien qu'Apple ne divulgue pas ses chiffres en ce qui concerne son nombre d'abonnés à son service de streaming musical, certaines sources semblent affirmer qu'Apple aurait réussi l'exploit de dépasser le nombre d'abonnés à Spotify Premium en 2019 sur le marché américain (Watson, 2020).

En Chine, le groupe Tencent écrase ses concurrents avec plus de 70% des parts du marché chinois.

En ce qui concerne nos voisins directs, en France, ceux-ci ont une plateforme de streaming musical, certes moins imposante sur le plan mondial que les grosses entreprises que sont Spotify, Apple ou encore Amazon, mais qui a la particularité d'être d'origine française : Deezer. Plus important encore, avec un peu plus de 35% des parts du marché français, Deezer se place en tant que leader du marché du streaming musical

français, devant Spotify qui ne possède « que » 25% des parts de marché (Watson, 2020).

3.4. Les raisons de cette croissance

Comme il a été montré dans le point abordant l'évolution de l'industrie de la musique, les acteurs du marché (les artistes, les maisons de disques, les producteurs, etc.) ont dû s'adapter aux innovations et aux nouveautés technologiques, adaptant ainsi leur offre afin de permettre aux consommateurs de musique de pouvoir continuer à acheter et écouter de la musique de manière efficace et agréable.

La musique étant au départ dépendante du support via lequel il était diffusé, la plus grande modification que l'industrie de la musique a connue est celle de la numérisation de la musique et de sa distribution par le biais d'Internet. Bien que le premier pas dans cette direction fût effectué par Apple à l'aide de sa plateforme iTunes, donnant accès à un espace où le téléchargement légal y est facilité, ce sont les plateformes de streaming musical qui ont élaboré le modèle d'affaires le plus adapté aux besoins du consommateur (Englebert, 2018).

Cette adaptation aux besoins des consommateurs via le modèle Freemium se fait à plusieurs niveaux (Englebert, 2018) :

En ce qui concerne le prix, le streaming musical est plus avantageux aux yeux des consommateurs de par sa gratuité. De plus, même la souscription à un abonnement premium est plus rentable pour le consommateur par rapport à l'acquisition légale de tous les morceaux qu'ils comptent écouter.

Les plateformes de streaming musical innovent également en ajoutant de nouvelles fonctionnalités, telles que la possibilité de créer des playlists aisément, voire même automatiquement à l'aide d'algorithmes, ou encore la découverte de nouveaux artistes basés sur les habitudes d'écoute des consommateurs, etc.

Pour ce qui est de la compatibilité, l'écoute via les plateformes de streaming peut se faire sur un large panel d'appareils connectés, allant de simples smartphones, aux

ordinateurs, en passant par les tablettes, et même via des enceintes connectées avec l’application installé préalablement.

Tout a été pensé pour faciliter l'accès à ces plateformes. En effet, elles sont toutes disponibles via les stores d'application Android, Apple et Microsoft, respectivement le Play Store, l'App store et le Microsoft Store. Une fois installé, on retrouve cette volonté de faciliter l'utilisation de la plateforme : il suffit de créer un compte en quelques clics et compte tenu du modèle d'affaires Freemium utilisé, le contenu est directement disponible (en partie ou en totalité). La conversion d'un compte gratuit en un compte premium se fait également aisément.

De plus, à l'ère de « l'hyperconnecté », le streaming musical arrive à être omniprésent. Tout d'abord, sa présence dans les médias classiques joue un rôle de communication commerciale, de publicité. Ensuite, les plateformes de streaming musical ont également infiltré les nouveaux médias, par exemple les réseaux sociaux où il est possible de partager les musiques que l'on écoute à nos cercles d'amis. Pour montrer à quel point cela peut aller loin, il est également possible de lier son compte Spotify à son compte Tinder afin de faire découvrir notre musique du moment.

Enfin, certains artistes font leur communication et leur promotion sur ces plateformes plutôt que par des moyens dits traditionnels.

4. Analyse d'une plateforme de streaming : étude de Spotify

Afin de faciliter la future analyse dans le cadre de ce travail de recherche, j'ai choisi de m'intéresser à Spotify plus particulièrement. En effet, cela me semblait évident car Spotify est actuellement le leader mondial du marché en ce qui concerne le streaming musical, que ce soit par rapport à son chiffre d'affaires ou encore au nombre d'utilisateurs (gratuits et payants) mensuel. De plus, l'accès aux données concernant Spotify est plus aisé que pour les données de plateformes de streaming concurrentes.

A l'aide des éléments vus jusque-là, je compte développer le business model de cette entreprise en vue de comprendre la manière dont elle crée de la valeur, et comment elle transmet cette valeur aux consommateurs, mais également aux éventuels autres acteurs prenant part au contexte d'une plateforme de streaming musical.

4.1. Origines du projet « Spotify »

Spotify est une entreprise fondée en Suède en 2006, et sa plateforme a été lancée en 2008. Les fondateurs, Daniel Ek et Martin Lorentzon, sont respectivement informaticien et ingénieur industriel. L'un spécialisé dans l'encodage et l'hébergement de sites Internet et le marketing en ligne, l'autre dans l'affiliation¹, ils unissent leurs forces afin de créer une plateforme permettant l'écoute en ligne de musique. Cette volonté de créer ce genre de plateforme n'est pas anodine : « Nous avons lancé Spotify car nous aimons la musique et que piratage était en train de la tuer. » déclare Daniel Ek, sur le blog de Spotify en 2014.

En effet, comme vu plus haut, les services en peer-to-peer permettant l'échange de fichiers illégalement entre utilisateurs ont provoqué le déclin de l'industrie musicale. Ce déclin est tel que le SNEP (Syndicat national de l'édition phonographique), organisme certifiant les récompenses liés aux ventes de musique en France, a dû baisser le seuil de ses certifications année après année. Par exemple, en vue d'obtenir un disque de platine

¹ Affiliation : Faire de la publicité sur son site Internet pour un annonceur en échange d'une rétribution

en 1980, il fallait atteindre le seuil de 400 000 unités vendues, alors qu'en 2009, ce seuil a été baissé à 100 000 unités (Bouillot, 2015).

C'est pourquoi, afin de combattre le piratage, ils décident de rendre accessible un immense répertoire de fichiers musicaux en ligne. Ce répertoire était de l'ordre de 30 millions de titres disponibles en 2015. Actuellement, on peut recenser plus de 60 millions de titres, ainsi que plus de 1,5 million de podcasts, et ce chiffre ne fait que croître jour après jour.

Ainsi, les utilisateurs de la plateforme peuvent accéder à une bibliothèque musicale immense, sans devoir pour autant augmenter leur budget alloué à ce loisir. Très vite, on observe que bien que les utilisateurs se procurent moins de CD ou téléchargent moins de musiques, ils en consomment de plus en plus.

4.2. Fonctionnement de Spotify

Spotify se base sur le business model Freemium. Il est de ce fait nécessaire de différencier l'offre gratuite de l'offre payante.

L'offre gratuite donne accès au répertoire entier de Spotify. Cet accès peut se faire via le « web player » de Spotify (sur le site web), via l'application pour ordinateur ou encore via l'application mobile. Le mode d'accès à la plateforme est important, car chaque moyen d'accès ne donne pas les mêmes possibilités.

La différence la plus flagrante que l'on pourrait noter réside dans le fait que pour un utilisateur gratuit, l'écoute via l'application mobile se fait obligatoirement en mode aléatoire. L'utilisateur peut sélectionner un album ou un artiste en particulier, mais pas l'ordre dans lequel il souhaite écouter les musiques. De plus, il ne lui est possible de passer des musiques qu'un nombre limité de fois par heure (6 fois). Tous ces inconvénients sont absents du web player ou de l'application pour ordinateur.

Cependant, s'il y a un point commun entre tous ces modes d'accès, c'est la diffusion de publicités audio et visuelles sur la plateforme assez régulièrement. Néanmoins, un système a été mis en place pour que suite à l'écoute de la première publicité, une demi-

heure soit garantie sans communications commerciales. Une fois ce temps d'écoute écoulé, les publicités reprennent plus régulièrement.

Une autre particularité du service gratuit de Spotify, mentionné plus haut, est la limite du temps d'écoute mensuelle. Celle-ci est de 10 heures, suite à quoi, l'utilisation de l'application en ce qui concerne l'écoute en streaming devient impossible jusqu'au mois suivant.

Grâce à cette offre gratuite, les fondateurs espèrent tout d'abord convertir les adeptes du téléchargement illégal afin qu'ils utilisent leur plateforme de streaming musical plutôt que d'acquérir des fichiers musicaux de manière illégale.

En ce qui concerne l'offre premium, le paiement d'un abonnement mensuel de minimum 9,99€ permet aux utilisateurs premium de profiter du répertoire de Spotify sans interruptions publicitaires. De plus, certaines fonctionnalités sont ajoutées, notamment la possibilité de pré-télécharger certaines musiques au choix afin d'y avoir accès, même sans connexion Internet ou encore une meilleure qualité sonore. Il est également possible aux utilisateurs payants de désactiver le mode aléatoire de l'application mobile. Et enfin, la limite du temps d'écoute mensuelle est levée, les utilisateurs premium pouvant ainsi écouter de la musique sans limites.

Spotify propose différents tarifs afin d'accéder au contenu premium (Spotify, 2020) :

- Spotify Premium : il s'agit de l'abonnement Premium classique, à 9,99€ par mois.
- Spotify Duo Premium : il s'agit d'un abonnement Premium donnant les mêmes accès que l'abonnement classique mais cette fois, pour deux personnes cohabitantes, à 12,99€ par mois.
- Spotify Famille : il s'agit d'un abonnement Premium donnant les mêmes accès que l'abonnement classique mais jusqu'à six membres d'une famille cohabitantes, à 14,99€ par mois.
- Spotify Etudiant : il s'agit d'un tarif allégé visant les étudiants (à prouver à l'aide d'une accréditation de l'établissement) donnant accès à un compte qui n'est pas considéré comme premium, mais qui donne accès à davantage de fonctionnalités que la version gratuite, à 4,99€ par mois (50% de remise).

Au fil du temps, Ek et Lorentzon ont voulu améliorer les services proposés, en vue de créer la « meilleure plateforme de la planète », pour que les utilisateurs puissent vivre la meilleure expérience possible (Bouillot, 2015).

C'est pourquoi, ils ajoutent des fonctionnalités presque chaque mois. Vers la fin de l'année 2013 par exemple, ils ajoutent la possibilité de connecter l'application mobile directement aux enceintes, ce qui permet une meilleure écoute de la musique à domicile. De plus, ils ont également intégré une application, Spotify TV, dans les Smart TV. En fin 2014, ils ont ajouté le système de bilan annuel musical (encore en place aujourd'hui). Ce système permet d'investir les consommateurs en leur réalisant un bilan complet de leur année en musique, complètement personnalisé. Il est possible de partager ce bilan musical sur les réseaux sociaux, permettant également d'engager les consommateurs dans le bouche à oreilles (Bouillot, 2015).

4.3. Spotify en chiffres

A l'heure actuelle, Spotify déclare être la plateforme de streaming musical la plus populaire du monde, recensant 299 millions d'utilisateurs actifs par mois et 138 millions d'utilisateurs payants (appelés abonnés) en juin 2020 à travers 92 pays où leurs services sont disponibles. Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élevait à 6,764 milliards d'euros en 2019.

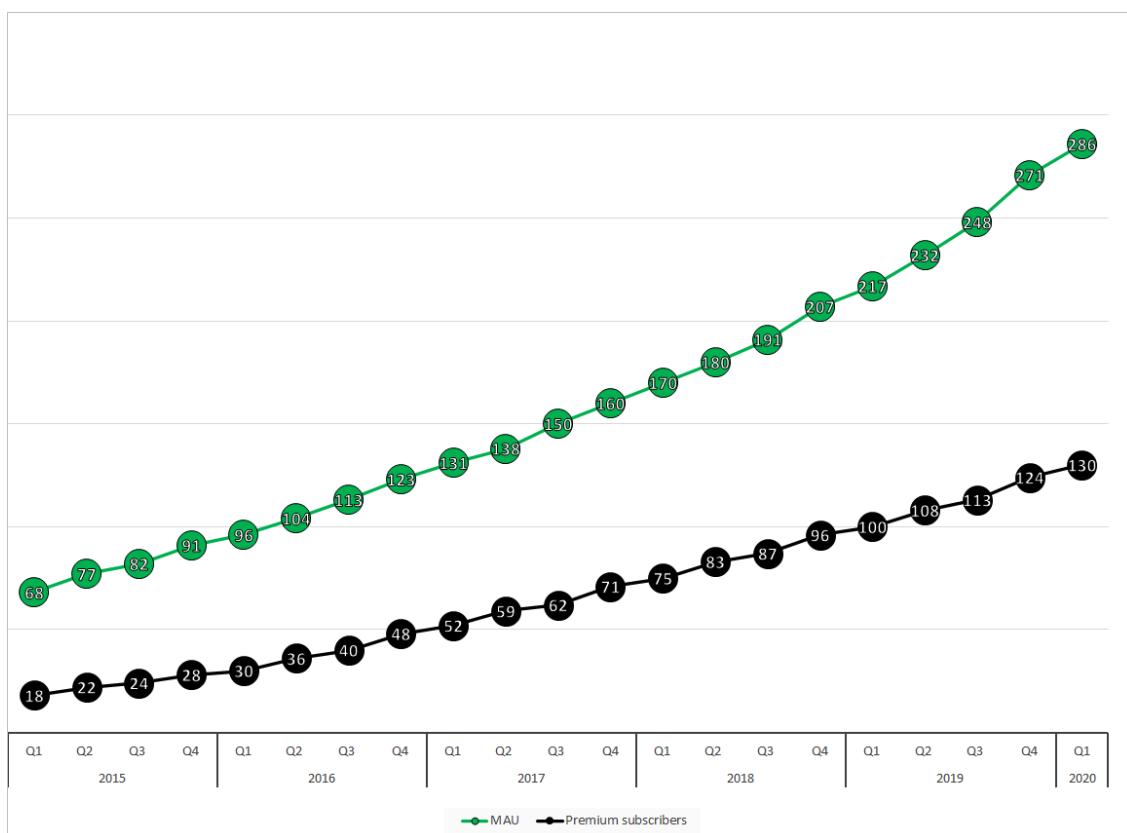


Figure 6 : Evolution du nombre d'utilisateurs actifs mensuels (MAU – en vert) et du nombre d'abonnés premium de Spotify (en noir) en millions par trimestre de 2015 à 2020 (Spotify, 2020)

Dans une lettre adressée aux actionnaires de l'entreprise concernant les chiffres du deuxième trimestre de l'année 2020 (Spotify, 2020), Spotify affirme premièrement que tous les indicateurs ont atteint ou ont même dépassé leurs attentes. Le nombre d'utilisateurs actifs mensuels ainsi que le nombre d'abonnés a connu une hausse de plus ou moins 27% par rapport à l'année 2019. Pour ce qui est du nombre d'abonnés

premium, ils expliquent ceci par une croissance rapide dans toutes les régions du monde où leurs services sont disponibles, couplée à un taux de rétention qui s'améliore.

Le revenu total du second trimestre s'élève à près de 1 889 000 000 \$, dont 131 millions \$ proviennent des revenus publicitaires, et le restant (1 758 000 000 \$) provient des abonnements premium. Malgré une diminution de 21% des revenus liés à la diffusion de publicités, celle-ci est compensée par l'augmentation de 17% des revenus liés aux abonnements premium, ce qui signifie que les revenus totaux ont augmenté de 13% par rapport à l'année 2019.

En ce qui concerne le nombre d'abonnés premium, la hausse de 27% s'explique par le fait qu'ils ont rendu disponible les offres Famille et Duo à toutes les régions où ils opèrent. Ils notent également que malgré la crise sanitaire due au COVID-19 et au confinement, leur offre promotionnelle « Trois mois pour le prix d'un » a connu un grand succès. Cependant, ils notent qu'avec cette offre, qui était disponible jusque fin février, une diminution du nombre d'abonnés sera à prédirer durant le troisième trimestre.

Néanmoins, malgré cette croissance tant en termes de chiffre d'affaires et d'utilisateurs (payants ou gratuits), Spotify est en perte (Spotify, 2020). Cette perte s'explique principalement par le coût important que représentent les droits d'auteurs. Cette somme constitue près de 80% des coûts totaux de l'entreprise.

Spotify prend toujours des mesures en vue d'améliorer l'expérience des utilisateurs de la plateforme. Par exemple, ils ont lancé dans 26 pays d'Asie du Sud-Est, en Amérique latine et en Inde, une nouvelle fonctionnalité permettant d'avoir accès aux paroles des chansons écoutées. Une autre mesure prise est celle de retirer le nombre maximum de fichiers musicaux qu'un utilisateur premium pouvait télécharger (précédemment 10 000) afin d'y accéder en hors connexion.

4.4. Business Model Canvas de Spotify

Dans ce point, nous allons reprendre les éléments vus précédemment concernant les business models ainsi que leur modélisation à l'aide du BMC, développé par Osetrwalder et Pigneur (2010).

Pour rappel, le Business Model Canvas se présente sous la forme d'un tableau, comportant neuf cases. Ces cases s'articulent en quatre piliers : à gauche, la gestion de l'activité et de la productivité, à droite, le marché et la relation client, au centre, la proposition de valeur liée au produit ou au service, et en bas, les données liées aux coûts et aux revenus de l'activité.

Afin de compléter au mieux le Business Model Canvas dans le cadre de mon étude de Spotify, je me suis principalement basé sur les données et les éléments repris sur leur site. L'entreprise souhaite visiblement rester relativement transparente quant à leurs activités, c'est pourquoi j'ai utilisé les informations contenues dans leurs rapports annuels et trimestriels afin d'y trouver les réponses nécessaires (Spotify, 2020).

Je tiens également à souligner que l'activité de Spotify étant à « double face », il faudra tenir compte de cela lors de l'élaboration du Business Model Canvas. Cela signifie que pour chaque case, il faudra adopter deux points de vue différents : « Spotify et les consommateurs de musique » ainsi que « Spotify et les annonceurs ».

– Proposition de valeur

Penchons-nous tout d'abord sur la proposition de valeur (« Value Proposition ») de Spotify. Cette entreprise a comme objectif principal de permettre l'accès instantané à un large répertoire de musiques, depuis n'importe quel appareil, à n'importe quel moment de la journée. Les utilisateurs peuvent ainsi profiter d'un panel de millions de fichiers musicaux gratuitement ou contre une rétribution financière.

Plus récemment, Spotify permet également d'accéder à des playlists élaborées à partir d'algorithmes hebdomadairement qui utilisent les habitudes d'écoute des consommateurs afin de leur proposer des nouveautés qui sont censés leur plaire. Spotify propose donc de faire découvrir aux utilisateurs des artistes ou des morceaux qu'ils n'auraient pas découvert autrement.

De plus, il ne faut pas oublier que Spotify reste une plateforme publicitaire de choix pour les annonceurs, compte tenu du volume grandissant d'utilisateurs mensuels sur l'application (Spotify, 2020).

- Activités clés

Maintenant que la proposition de valeur a été définie, nous pouvons nous intéresser aux activités clés (« Key activities »).

Tout d'abord, pour le bon fonctionnement de l'activité, le développement et le maintien de la plateforme web ainsi que de l'application semble évident.

De plus, de par le rôle de la plateforme (streaming musical), nous pouvons affirmer que le maintien ainsi que le renouvellement du répertoire de musique est primordial. Sans contenu, l'activité n'aurait pas de sens.

Enfin, le choix du modèle d'affaires Freemium pousse Spotify à maximiser le taux de conversion des utilisateurs gratuits en utilisateurs premium à l'aide d'actions marketing. Un autre élément montrant que les activités de Spotify reposent énormément sur le marketing est l'environnement concurrentiel dans lequel il évolue, que ce soit pour attirer de nouveaux clients potentiels ou encore pour attirer des artistes afin qu'ils acceptent d'être représentés sur la plateforme (Spotify, 2020).

- Ressources clés

Pour mener à bien ses activités, nous allons maintenant définir les ressources utilisées par Spotify.

La plateforme de streaming musicale constitue une des ressources fondamentales utilisée par Spotify. En effet, la grande majorité de ses activités passent par la plateforme développée par l'entreprise. Nous pouvons également inclure le site web (comprenant aussi le web player) en tant que plateforme.

Compte tenu du type d'activité, fortement lié aux innovations technologiques, nous pouvons donc considérer la technologie comme une ressource utilisée par Spotify, dont l'activité est basée sur le cloud. Toujours en lien avec les technologies, les algorithmes mis en place pour améliorer l'expérience de l'utilisateur d'une part, et de mettre à jour les données relatives aux consommateurs d'autre part, sont également des ressources clés pour le bon fonctionnement de l'activité.

Les employés de l'entreprise, autrement dit les ressources humaines, permettent autant à l'entreprise de fonctionner que les ressources cités au-dessus. Ces employés sont répartis en quatre départements au sein de l'entreprise : la production de contenus et le service client, marketing et ventes, recherche et développement, et enfin l'administration et la gestion. Le département comprenant le plus d'employés est celui de la recherche et développement, suivi du département marketing, ce qui correspond à ce qui a été expliqué concernant le marketing comme une des activités clés de Spotify.

Nous avons abordé le renouvellement et le maintien du répertoire de Spotify dans le point concernant les activités clés. Etant donné qu'une plateforme de streaming musical joue le rôle de distributeur de musique sans en être le propriétaire, il est primordial d'en obtenir les droits de diffusion auprès des labels propriétaires des droits d'auteurs. Ces accords (ou licenses) constituent une ressource clé aidant à la création de valeur du service proposé (Spotify, 2020).

- Partenaires clés

Nous pouvons désormais facilement citer les partenaires clés de Spotify, qui permettent à l'entreprise de réaliser ses activités.

Premièrement, et comme déjà mentionné, les labels propriétaires des droits d'auteurs des musiques utilisées constituent des partenaires clés pour Spotify.

Pour ce qui est des artistes indépendants, ceux-ci sont en contact direct avec Spotify s'ils souhaitent que leur contenu soit diffusé sur la plateforme, sans avoir besoin de passer par les labels précités.

Une dernière forme de partenariat que l'on pourrait citer serait les parties tierces qui intègrent un lecteur Spotify à leur propre plateforme, permettant d'élargir la portée déjà énorme de Spotify. Nous pouvons par exemple citer Facebook qui a intégré un lecteur miniature Spotify à son site en 2011 (Spotify, 2020).

- Relation client

La relation entre Spotify et les clients a lieu principalement via la plateforme de streaming musical. Cependant il est également possible que cette relation se fasse par le biais d'un autre site web, suite à l'intégration de Spotify par une partie tierce, comme nous avons pu le voir au point précédent.

En ce qui concerne les actions de Spotify pour maintenir cette relation client, nous pouvons citer par exemple l'amélioration continue des services et fonctionnalités proposés. Ces actions sont menées afin d'augmenter le taux de conversion des comptes gratuits en premium ainsi que de maintenir un taux de rétention élevé en ce qui concerne les utilisateurs premium. (Spotify, 2020).

- Segments clients

La création de valeur de Spotify est tout d'abord adressée aux consommateurs de musique. Ceux-ci, étant donné le business model utilisé, se décline en deux catégories. D'une part, nous retrouvons les utilisateurs gratuits, profitant de l'offre gratuite de Spotify. D'autre part, il y a les utilisateurs payants, les abonnés, qui utilisent la version payant, complète du service proposé.

Comme mentionné plus tôt, Spotify ne s'adresse pas qu'aux amateurs de musique, mais également aux annonceurs. Ceux-ci sont également clients de Spotify, mais non pas pour le répertoire de musique, mais bien pour la plateforme sur laquelle ils pourront communiquer avec un large panel de clients potentiels, en échange d'une contrepartie financière (Spotify, 2020).

- Canaux de distribution

Les services proposés par Spotify sont distribués via internet, plus particulièrement via le web player ou via l'application (mobile ou de bureau) disponible sur la majorité des appareils connectés.

Cependant, il existe un autre canal de distribution : l'intégration de l'API Spotify par une partie tierce.

En ce qui concerne les annonceurs, une plateforme sur le site internet de Spotify existe, appelée « Spotify for Brands » (Spotify, 2020).

- Structure des coûts

Comme nous avons pu le voir lors de la répartition des départements au sein de Spotify, les deux pôles les plus importants en termes de coûts sont la recherche et le développement, et le marketing. Ces départements sont ceux dans lesquels Spotify investit le plus, afin d'améliorer au maximum le service proposé aux clients, compte tenu du caractère fort concurrentiel du marché.

Une autre source de coûts pour Spotify réside dans le paiement des licences et des royalties aux artistes et aux labels en échange de l'utilisation de leurs contenus légalement.

Nous pouvons également noter les salaires d'un groupe ayant l'ampleur de Spotify comme coûts importants pour l'entreprise.

Enfin, le développement et le maintien d'une telle plateforme de streaming, où la majeure partie de l'activité se déroule porte aussi un coût important. En effet, il est nécessaire de maintenir la plateforme de streaming à jour, compatible avec les nouvelles technologies, mais aussi d'y intégrer les nouvelles fonctionnalités développées au fur et à mesure (Spotify, 2020).

- Sources de revenus

Les revenus de Spotify proviennent de deux sources :

D'une part, nous retrouvons les revenus provenant des annonces placées sur la plateforme de streaming et auxquelles les consommateurs gratuits sont exposés.

D'autre part, le paiement des abonnements en vue de convertir son compte gratuit en compte premium constitue la deuxième source de revenus (Spotify, 2020).

5. Habitudes de consommation dans le secteur du streaming musical

Jusqu'à maintenant, nous avons défini et modélisé le business model à l'aide du Business Model Canvas. Ensuite, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au modèle d'affaires Freemium. Nous en avons expliqué les grands principes, ainsi son fonctionnement général ainsi que son mode de financement. Nous avons ensuite étudié le secteur qui nous intéresse dans le cadre de ce travail, l'industrie de la musique, et plus précisément le secteur du streaming musical. Suite à cela, nous avons réalisé une analyse descriptive du leader de ce marché, Spotify, ainsi que de son business model en suivant la structure du Business Model Canvas.

A présent, et étant donné que notre analyse portait sur des données globales, je vais tenter d'analyser le secteur du streaming musical belge, ainsi que les habitudes de consommation de musique via les plateformes de streaming des consommateurs belges. Cela me permettra de comparer les consommateurs de notre pays et de déterminer s'ils s'inscrivent dans la tendance mondiale ou si, pour une raison quelconque, leurs habitudes s'écartent de cette tendance.

5.1. Le marché du streaming musical en Belgique

Tout d'abord, voici un graphique représentant l'évolution de la proportion de la population en Belgique qui ont écouté de la musique en ligne entre 2012 et 2019.

Nous pouvons observer que l'utilisation des services en ligne permettant l'écoute de musique a tendance à fluctuer en Belgique. Cependant, à partir de 2016, elle se stabilise aux alentours de 45% de la population, atteignant presque la moitié de la population en 2019.

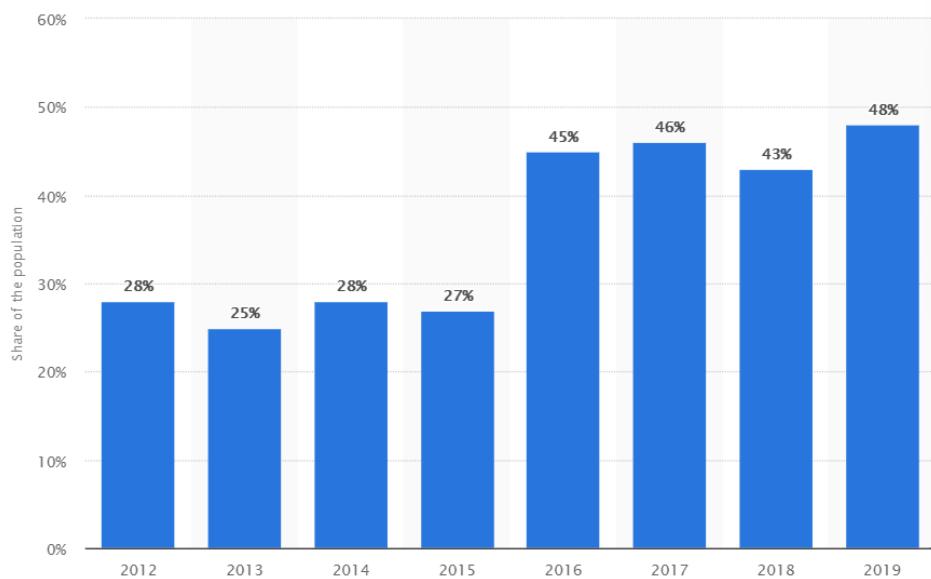


Figure 7 : Proportion de la population belge consommatrice de musique en ligne entre 2012 et 2019 (De Best, 2020)

Cette hausse de la proportion de la population qui consomme de la musique en ligne va dans le même sens qu'une étude de la Belgian Entertainment Association (BEA) à propos de l'industrie de la musique en Belgique (BEA, 2020).

Le revenu total du marché musical belge s'élève à 78,32 million d'euros pour l'année 2019.

En ce qui concerne le revenu associé à la consommation digitale de la musique, celui-ci représente 68% du revenu total de l'industrie de la musique en Belgique. De plus, le streaming payant de musique (c'est-à-dire via des comptes premium) a connu une hausse de 31% par rapport à l'année passée, et constitue 60% du revenu total de l'industrie musicale belge.

De ce fait, si nous prenons ces deux données afin de les croiser, nous pouvons montrer que le streaming payant en Belgique (premium) représente un peu plus de 88% des revenus totaux provenant de la consommation digitale de musique dans notre pays.

Il est également mentionné dans cet article que les ventes de vinyles ont augmenté de 8%, ce qui reste cohérent avec le rapport annuel global de l'IFPI à propos de l'industrie musicale mondiale où il était question d'une augmentation de 5,3%.

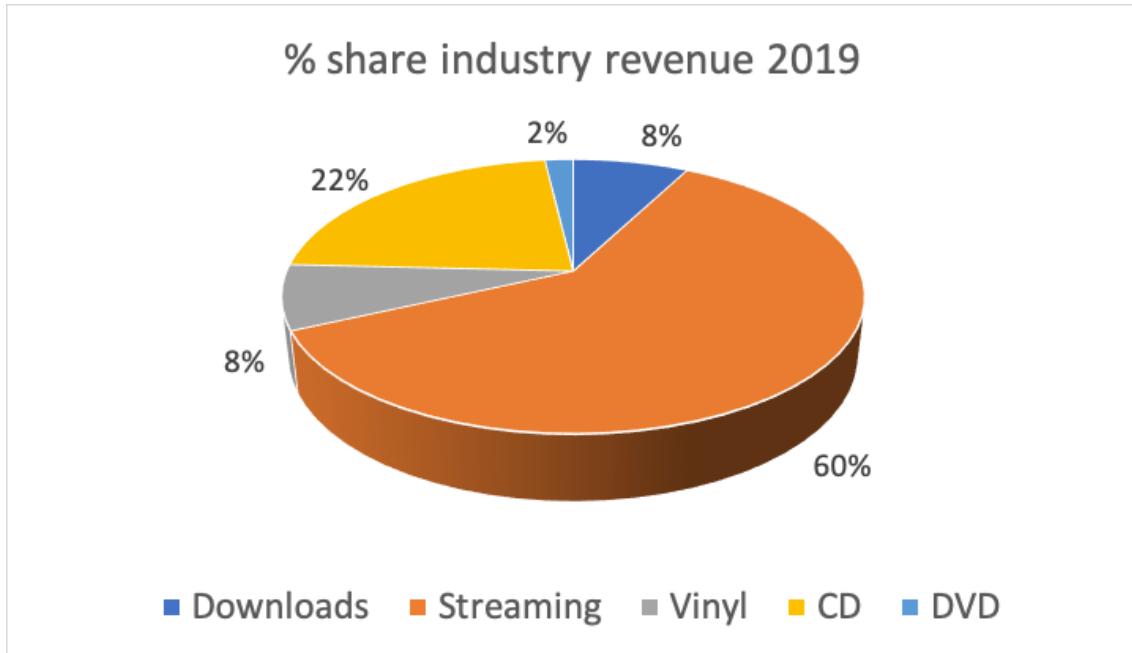


Figure 8 : Distribution des revenus de l'industrie musicale belge en 2019 par segments
(BEA, 2020)

La figure ci-dessus nous montre clairement la place que prend le streaming dans l'industrie belge. Celui-ci représente plus de la moitié des revenus générés en 2019, alors qu'en 2018, il ne représentait qu'à peine un peu plus de la moitié des revenus, avec 50,5% (BEA, 2020).

D'après le Belgian Entertainment Association, le streaming musical continuera de se développer et à augmenter sa participation aux revenus totaux de l'industrie de la musique en Belgique (BEA, 2020).

Parallèlement à cette hausse fulgurante du streaming musical, le marché physique de la musique est en déclin, tout comme dans le reste du monde, à quelques exception près. Le seul segment du marché matériel de la musique qui est en hausse sont les vinyles. À elle seule, la vente de vinyles a généré 5.9 million d'euros (BEA, 2020).

Patrick Guns, le président de BEA Music et Directeur du groupe Universal Music en Belgique déclare en juillet 2019 (BEA, 2019) : « c'est fantastique de voir le revenu total du secteur de la musique [en Belgique] en hausse de 10%. L'augmentation continue des services de streaming indique que le chemin vers la consommation digitale continue à

se développer. Et comme le potentiel de croissance des service de streaming en Belgique est significatif, ses prédictions pour le reste de l'année ».

Cela s'est confirmé lors du second semestre. Patrick Guns ajoute, en mars 2020 (BEA, 2020), à sa déclaration précédente : « la hausse du chiffre d'affaires du secteur digital de la musique montre que les Belges utilisent de plus en plus facilement les services de streaming tel que Spotify » (BEA, 2020).

Malheureusement, je me rends compte qu'il est très difficile de trouver une étude de marché belge complète concernant le streaming musical ou encore un rapport détaillé concernant l'industrie de la musique en Belgique. Néanmoins, compte tenu du fait que les données trouvées jusque-là vont dans le même sens que la tendance globale, j'ai décidé de me baser sur des données provenant de rapports mondiaux afin d'établir les habitudes de consommation en ce qui concerne la musique disponible en ligne via des plateformes de streaming. Evidemment, ces données tenteront de refléter les habitudes de consommation de la population belge, mais une prise de recul sera nécessaire lors de leur analyse du fait qu'elles concernent le monde entier.

5.2. Les habitudes de consommation des utilisateurs de plateformes de streaming musical

La rédaction de ce point se base sur l'analyse de deux rapports rédigés par l'IFPI (Fédération internationale de l'industrie phonographique).

Suite à leur enquête (IFPI, 2018), il en ressort qu'en moyenne, les utilisateurs de plateformes de streaming musical passent 17,8 heures par semaine à écouter de la musique. Ce chiffre équivaut à 2 heures et demie d'écoute par jour, ou encore à une cinquantaine de fichiers musicaux de trois minutes de long. La consommation de musique en ligne est donc devenue une partie intégrante de notre quotidien, prouvant ainsi la valeur et l'importance qu'elle représente dans la vie des consommateurs.

L'IFPI s'est donc intéressée aux activités que ces consommateurs réalisaient simultanément avec le fait d'écouter de la musique. Il se trouve que la majorité des répondants écoutent de la musique en streaming lors de trajets en voiture ou en

transports en commun vers leur lieu de travail ou lorsqu'ils vont à l'université ou l'école (entre 54 et 66%), le lieu dépendant de leur âge. D'autres activités qui reviennent souvent dans leurs réponses sont durant le ménage ou la cuisine (54%), lors de moments détente à la maison (63%), pendant une séance de sport (36%) ou encore avant de dormir (19%).

L'âge des répondants influence également les habitudes de consommation. Les tranches d'âges « jeunes » (entre 16 et 24 ans) sont plus enclines à écouter de la musique en streaming durant une activité quotidienne, en particulier les trajets cités au-dessus (72%).

Cependant, il n'y a pas que la plateforme et la période de la journée qui font partie de l'expérience de consommation de musique. Par exemple, la plateforme Spotify étant compatible avec de nombreux appareils connectés, il serait intéressant de voir à l'aide de quel appareil les répondants écoutent le plus de musique. Trois quarts des répondants utilisent leur smartphone afin d'écouter de la musique. Mais ce chiffre explose chez les plus jeunes, en effet, 94% des utilisateurs entre 16 et 24 ans utilisent leur smartphone pour la musique. Ceci explique pourquoi plus de la moitié des jeunes choisiraient le smartphone s'ils ne pouvaient choisir qu'un seul support ou appareil (IFPI, 2018). De plus, 44% du temps que passent les utilisateurs de 16 à 24 ans à écouter de la musique sur la plateforme se fait via smartphone, le reste étant distribué entre les autres types d'appareils (IFPI, 2019).

En 2019, les chiffres ont montré le même engagement de la part des utilisateurs de plateformes de streaming musical, que ce soient les utilisateurs gratuits ou premium. En ce qui concerne les raisons de cet engagement, l'accès à un large catalogue de fichiers, ainsi que la facilité d'accès étaient les principales raisons mentionnées pour justifier l'utilisation de plateformes de streaming musical (IFPI, 2019). Une raison supplémentaire souvent évoquée était le fonctionnement même du streaming à la demande : pouvoir écouter ce que l'on veut, quand on veut.

Au total, 64% des répondants ont utilisé un service de streaming musical au cours des trois derniers mois. Cependant, ce chiffre se distribue différemment selon la classe d'âge des répondants :

Tranche d'âges	Proportion (%)
16 – 24 ans	83%
25 – 34 ans	75%
35 – 44 ans	64%
45 – 55 ans	53%
55 – 64 ans	44%

Table 1 : Proportion des personnes ayant utilisé un service de streaming musical au cours des 3 derniers mois, en %, par tranche d'âges (IFPI, 2019)

On peut voir que plus les utilisateurs sont jeunes, plus ils sont nombreux à utiliser les plateformes de streaming musicaux. Cependant, si nous nous intéressons à l'augmentation de ce chiffre par rapport à l'année 2018, nous pouvons remarquer que la plus grande augmentation se trouve dans la tranche d'âge « 55 à 64 ans ».

L'IFPI (2019) s'est également penché sur la question de l'influence des plateformes de streaming sur les habitudes de consommation en ce qui concerne l'achat de musique (musique matérialisé : CD, vinyles ; musique dématérialisée : téléchargement légal). La figure ci-dessous montre la proportion de personnes par tranche d'âges ayant acheté de la musique durant le dernier mois. L'IFPI a différencié l'achat de musique sur support CD, vinyle ou encore l'achat de musique dématérialisée (en téléchargement légal).

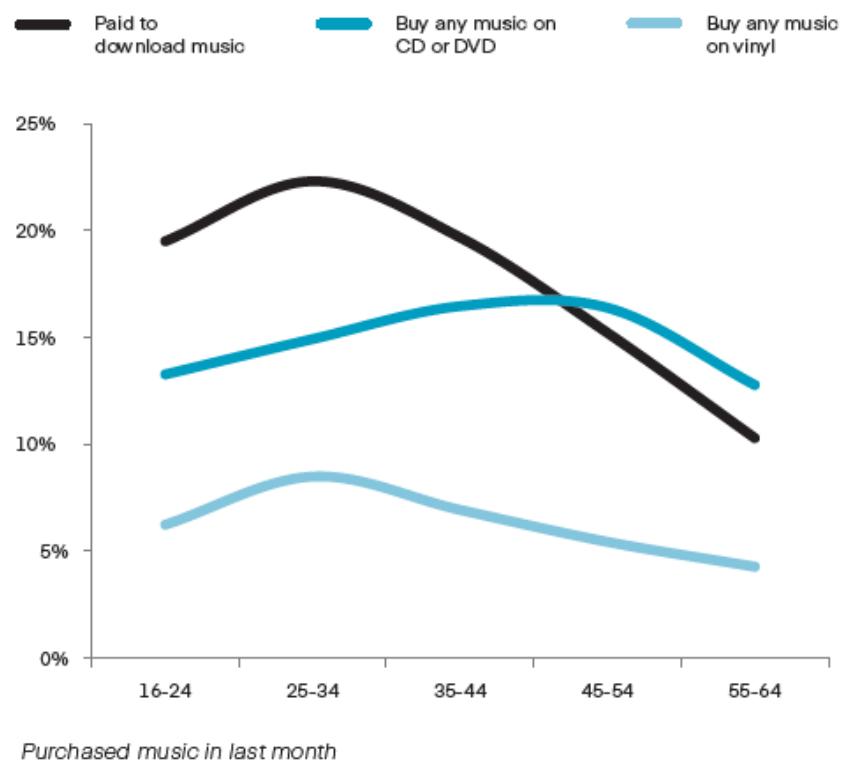


Figure 9 : Proportion de personnes ayant acheté de la musique durant le dernier mois, par tranche d'âge, par type d'achat (IFPI, 2019)

Nous pouvons observer que les personnes de la tranche d'âge 45 – 54 ans sont les plus nombreux à encore acheter des CD, les jeunes adultes (25 – 34 ans) privilégiant largement le téléchargement légal plutôt que l'achat de CD. L'achat de vinyles est globalement moins fréquent, mais un sommet peut également être observé chez les jeunes adultes (IFPI, 2019). Ceci s'explique en partie par l'effet de mode « vintage » que procurent les vinyles, que certains artistes actuels comprennent. C'est pourquoi ils mettent à disposition leurs albums sous forme de vinyles également, alors que cette technologie semble dépassée.

6. Etude du terrain

6.1. Problématique

L'ensemble des recherches que j'ai effectué à propos du business model Freemium et du secteur du streaming musical m'ont amené à me rendre compte que l'étude des habitudes de consommation des utilisateurs de plateformes de streaming se faisaient le plus souvent sur base de données mondiales. Cela crée donc une lacune au niveau de la littérature en ce qui concerne l'étude des habitudes de consommation propres aux utilisateurs de chaque pays. En effet, il semblerait peu probable que les habitants du monde entier, compte tenu des contextes différents, des cultures différentes et des modes de vie différents puissent avoir exactement le même comportement vis-à-vis de l'écoute de musique à la demande.

Quelles sont les raisons qui pousseraient un utilisateur belge à utiliser une plateforme de streaming musical (ici en l'occurrence Spotify) ? Quels services ont le plus d'importance à leurs yeux ? L'offre premium est-elle aussi intéressante pour un utilisateur belge que pour un utilisateur originaire d'un autre pays ?

Ces interrogations, si elles trouvent des réponses, permettraient de souligner l'importance d'adapter les offres en fonction du pays dans lequel l'entreprise opère.

6.2. Méthodologie

Pour pouvoir répondre à cette problématique, une étude qualitative et quantitative a été réalisée auprès de 217 répondants, âgés de 16 à 64 ans, tous résidant en Communauté française de Belgique, sous la forme d'un sondage en ligne sur la plateforme Google Forms.

La méthode d'administration, basée sur Internet, m'a permis de présélectionner des répondants ayant un accès direct au web. De plus, il s'agissait de la méthode la plus efficace compte tenu de la crise sanitaire liée au COVID-19 et des difficultés liées au confinement.

6.3. Questionnaire : Retranscription

Bonjour, dans le cadre de mon mémoire de fin d'études en Master en Sciences commerciales à l'ICHEC, je réalise un sondage à propos d'un modèle d'affaires prédominant sur Internet : le modèle Freemium. Mon sondage concerne plus précisément la plateforme de streaming musical « Spotify ». Je vous remercie d'avance pour le temps que vous allez consacrer pour répondre à mon sondage.

a) Quel(s) appareil(s) utilisez-vous lorsque vous vous connectez à Internet ? (*Ordonnez vos réponses : 1 = le plus utilisé et 4 = le moins utilisé*)

Ordinateur portable Ordinateur fixe Smartphone Tablette

b) Avez-vous déjà entendu parler du terme « Freemium » ? (*Cochez votre réponse*)

Oui Non

c) Comment définiriez-vous le terme « Freemium » ? (*Question ouverte*)

En voici une définition : *Le Freemium est un modèle économique basé sur l'offre conjointe d'un service gratuit (free) et d'un service payant (premium). Cette offre payante donne accès à un service de meilleure qualité ou avec des fonctionnalités supérieures par rapport à l'offre gratuite. Ce modèle d'affaires s'applique généralement au secteur du web ou du digital, et c'est notamment le modèle que suit la plateforme de streaming Spotify.*

• **Questions concernant les habitudes de consommation :**

d) Utilisez-vous Spotify ? (*Cochez votre réponse*)

Oui Non (passez à la question g)

e) Si oui, pendant combien de temps (Estimez votre utilisation moyenne en h par semaine) ? (*Cochez votre réponse*)

0 à 4h 5 à 9h 10 à 14h 15 à 19h 20 à 24h
 Plus de 25h

f) Sur quel(s) appareil(s) utilisez-vous le plus souvent via Spotify ? (*Cochez votre/vos réponse(s), 2 max*)

Ordinateur portable Ordinateur fixe Smartphone Tablette
 Enceintes connectées Smart TV Consoles de jeux vidéo

g) Quand écoutez-vous le plus souvent de la musique ? (*Cochez votre/vos réponse(s), 3 max*)

Chez moi Au travail Lors des trajets en transports en commun
 Lors des trajets en voiture Pendant ma séance de sport
 Lors de tâches ménagères Avant de dormir/Pour m'endormir

- **Questions concernant le modèle Freemium :**

Evaluez les affirmations suivantes (*Pas du tout d'accord, Plutôt pas d'accord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord*)

- h) Je ne fais pas confiance aux offres gratuites.
- i) Je trouve que c'est un réel avantage de pouvoir essayer un produit/service avant de l'acheter.
- j) L'utilisation du modèle Freemium renvoie une bonne image de l'entreprise.
- k) Je ne payerai jamais pour un produit/service que je peux avoir gratuitement.

- **Questions concernant la version gratuite de Spotify :**

Evaluez les affirmations suivantes (*Pas du tout d'accord, Plutôt pas d'accord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord*)

- l) La version gratuite me suffit.
- m) Les publicités régulières me dérangent.
- n) Je me contente de l'offre gratuite car l'offre premium est trop chère.
- o) J'attends une offre promotionnelle pour souscrire à l'offre premium.

- **Questions concernant la version premium de Spotify :**

Evaluez les affirmations suivantes (*Pas du tout d'accord, Plutôt pas d'accord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord*)

- p) Je n'aime pas être limité dans les fonctionnalités.
- q) Je ne comprends pas ce qu'apporte la version premium.
- r) Je trouve le prix correct par rapport aux services proposés
- s) Quitte à payer, je préfère acheter de la musique qui m'appartiendra.

t) Avez-vous un compte premium ? (*Cochez votre réponse*)

O Oui O Non

u) Qu'est-ce qui vous a motivé ou vous motiverait à souscrire à Spotify Premium ? (*Triez les réponses par ordre d'importance : 1 = le plus important, 4 = le moins important*)

O Les fonctionnalités supplémentaires O L'absence de pubs
 O J'utilise très souvent l'application O Le prix

- **Questions finales**

v) Etes-vous ?

O M O F

w) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? (*Cochez votre réponse*)

O 16 – 24 O 25 – 34 O 35 – 44 O 45 – 54 O 55 – 64

x) Sélectionnez votre statut socio-professionnel :

O Indépendant O Employé O Chômeur O Etudiant O Autre : _____

6.4 Analyse des résultats

6.4.1 Remarques préliminaires

En nous intéressant aux habitudes du consommateur de musique en streaming, via la plateforme de Spotify, ainsi qu'à la perception que ceux-ci ont du modèle Freemium sur lequel se base l'activité de l'entreprise, nous avons pu déterminer certains facteurs clés qui influencerait le comportement du consommateur, tant lors de l'utilisation du service, que le comportement d'achat de l'abonnement premium.

Cependant, notre échantillon étant seulement composé de 217 répondants, âgés de 16 à 64 ans, il n'est pas possible d'affirmer que celui-ci représente correctement la population belge francophone. Néanmoins, j'estime qu'il est éventuellement possible d'en retirer les grandes tendances tout en prenant du recul par rapport à ces résultats. Ainsi, ces données et résultats pourraient être approfondis lors d'une éventuelle étude supplémentaire, de plus grande envergure.

De plus, il est important de noter que la majorité des répondants se trouvent dans la tranche d'âge 25 – 34 ans, ce qui pourrait également fausser les conclusions.

6.4.2 Analyse et interprétations

Premier élément étonnant que l'on peut retirer de ce sondage, c'est le fait qu'une grande partie des répondants n'étaient pas familiers avec le concept de Freemium. En effet, cette question a reçu plus d'un tiers (38%) de réponses négatives, ce qui peut sembler surprenant pour un modèle d'affaires de plus en plus présent dû à l'importance des secteurs digitaux ou basés sur le web.

Ceci est d'autant plus étonnant que la grande majorité des répondants utilise Spotify. Plus de 75% des personnes sondées. Suite à l'analyse de la distribution de cette réponse entre les diverses tranches d'âge, il semblerait que ce nombre imposant ait été obtenu compte tenu de l'âge relativement jeune des répondants. Néanmoins, cette proportion d'utilisateurs du service de Spotify s'inscrit logiquement dans la croissance du secteur du streaming musical.

En ce qui concerne la distribution par tranches d'âge des utilisateurs de Spotify, Nous retrouvons cette proportion importante d'utilisateurs de Spotify dans les 2 classes les plus jeunes (16 à 24 ans, 25 à 34 ans). Néanmoins, le nombre d'utilisateurs de la plateforme de streaming diminuent drastiquement au plus l'âge des répondants augmentent. Cela peut s'expliquer par le fait que ceux-ci n'ont pas changé leurs habitudes de consommation de musique, et que cette activité passe par les supports matériels (principalement les CD). Moins de la moitié des répondants entre 45 et 54 ans utilisent le streaming musical, et ce chiffre est encore plus bas pour la tranche d'âge 55 à 64 ans (33%).

En ce qui concerne le temps moyen hebdomadaire d'écoute, celui-ci est très variable et ne semble pas dépendre de l'âge, mais plutôt de l'activité des répondants. Cela peut s'expliquer par le fait que la nature de l'activité (professionnelle, études, etc.) rythme notre quotidien. Ceci peut être mis en lien avec les moments stratégiques durant lesquels les utilisateurs écoutent de la musique. Les étudiants ont plutôt tendance à écouter de la musique lors des trajets en transports en commun (train, tram, métro, bus) ou encore chez eux. Les personnes actives, quant à elles, ont été peu nombreuses à dire qu'elles écoutaient de la musique au travail. Dès lors, la plus grande partie de leur journée passée au travail, leur temps d'écoute hebdomadaire se voit réduit, dépassant rarement le seuil des 9 heures.

Si nous nous penchons sur les appareils utilisés lors de l'utilisation de Spotify, deux réponses ressortent du lot : le smartphone et l'ordinateur portable. Cela peut être interprétés de plusieurs façons. Nous pouvons par exemple nous dire que ce sont les appareils les plus répandus. Tous les répondants possédant un smartphone et la quasi-totalité de ceux-ci ayant un ordinateur portable (cela a été établi à l'aide de la première question, concernant les appareils utilisés le plus souvent afin de se connecter au web).

Néanmoins, nous pouvons également interpréter cela par le fait que Spotify a développé, très tôt après son lancement, une application mobile compatible avec la grande majorité des smartphones sur le marché.

Nous allons maintenant nous intéresser à la perception que les consommateurs ont du modèle Freemium à l'aide de leurs réponses concernant les différentes affirmations.

Seul 11% des répondants affirment ne pas avoir confiance en une offre lorsqu'elle est gratuite. Pour ces personnes, le prix d'un produit ou service est potentiellement un gage de qualité.

Plus de deux tiers des répondants sont en accord avec le fait qu'essayer un service ou un produit avant de l'acheter constitue un avantage.

D'une part, 60% des répondants âgés de moins de 35 ans déclare que la version gratuite de Spotify leur suffit. D'autre part, 23% des répondants de la même tranche d'âge trouve l'offre premium trop chère. On retrouve cette même proportion de réponse pour les gens qui attendent les offres promotionnelles de Spotify avant de souscrire à un abonnement premium.

En ce qui concerne les affirmations à propos de l'offre premium, seul 5% des personnes sondées affirment ne pas comprendre la différence entre l'offre gratuite et l'offre premium. Cela s'explique entre autres par le fait que Spotify effectue énormément de communication à propos de leur offre, avec beaucoup de clarté. Ainsi, les utilisateurs savent clairement à quoi ils auront accès avec l'offre gratuite, et ce que l'offre premium leur apporte au niveau des fonctionnalités supplémentaires.

Sur les 217 répondants, 40% (87 répondants) possèdent un compte Spotify premium. 67 de ces répondants qui sont abonnés à Spotify premium font partie de la tranche d'âge « 25 – 34 ans ».

L'ordre d'importance moyen des facteurs influençant la conversion de l'offre gratuite en offre premium dans le cadre de ce sondage est du plus important au moins important : 1) Les fonctionnalités supplémentaires, 2) L'absence de publicités, 3) le fait d'utiliser souvent l'application, 4) le prix.

7. Conclusion

A travers cette étude, nous avons tout d'abord réaliser une revue de la littérature afin de définir les différents concepts pertinents. Nous avons ainsi défini le Business Model, outil primordial pour les entrepreneurs permettant de synthétiser les réponses à toutes les questions autour de la proposition de valeur liée à l'activité de l'entreprise. Pour aider dans sa modélisation, le Business Model Canvas permet une présentation claire et concise de ces concepts. Cet outil est tellement avantageux qu'il est encore utilisé de nos jours.

Suite à la définition du concept de Business Model, nous nous sommes intéressés aux modèles d'affaires mêlant la gratuité à leur proposition de valeur. Très vite, nous nous sommes rendu compte qu'il existait de nombreuses façons d'inclure le concept de « gratuit » à son activité.

Par la suite, nous avons étudié plus en détails le modèle Freemium, étant donné son omniprésence dans le secteur du streaming musical, domaine qui nous a intéressé par la suite. Il s'agit d'un concept relativement neuf, dont l'essor s'est fait simultanément à celui d'Internet. La caractéristique fondamentale du modèle Freemium est que le produit ou service proposé se scinde en deux offres distinctes : l'une totalement gratuite, mais présentant certaines limitations par rapport à l'autre offre, payante ponctuellement ou par abonnement, et qui présente des fonctionnalités supplémentaires. Le financement de ce genre de business est particulier comparé aux modèles traditionnels. En effet, de par les secteurs où il est présent (Internet et le digital), les coûts marginaux de production tendent vers zéro. De ce fait, les utilisateurs payants financent en quelque sorte les utilisateurs gratuits. Un autre mode de financement est la publicité et concerne plus particulièrement les utilisateurs gratuits.

Ensuite, nous avons retracer l'historique du marché de la musique et de son évolution au fil des innovations technologiques. Les acteurs de ce marché ont dû s'adapter au plus vite à ces changements radicaux, afin de maintenir leurs revenus tout en proposant aux consommateurs de musique une offre répondant à leurs besoins. La dématérialisation

de la musique sera le dernier changement catastrophique pour cette industrie, donnant naissance au téléchargement illégal.

C'est en réponse à ce changement dramatique du marché que le streaming musical voit le jour. Spotify, lancé en 2008, se revendique comme une solution au problème du téléchargement illégal. Très vite, le streaming musical connaît un franc succès, couplé à une croissance continue de ses parts de revenus. En conséquence, de nombreux nouveaux concurrents voient le jour et fragmentent le marché du streaming musical. Cependant, Spotify reste encore aujourd'hui le leader du marché mondial du streaming.

Cette nouvelle offre en ce qui concerne l'écoute de musique crée de nouvelles habitudes de consommation. Les consommateurs ne doivent plus se procurer tous les disques ou les morceaux qu'ils souhaitent écouter, un large répertoire est mis à leur disposition en ligne, en continu, et ils peuvent désormais écouter ce qu'ils veulent, quand ils le veulent.

Suite à l'analyse des divers comportements de consommation concernant le streaming musical dans le monde ou en Belgique francophone, nous remarquons quelques profils de consommateurs différents. Tout d'abord, les Digital Natives, dans les tranches d'âge plus jeunes (moins de 25 ans), ont su s'adapter à cette nouvelle forme de consommation de la musique immédiatement. Écouter de la musique à la demande est devenue une activité habituelle qui fait partie intégrante de leur vie. Cependant, dans les tranches d'âges supérieures, une part de la population connaît une sorte d'inertie face à cette digitalisation, lui préférant la musique sur support matériel.

En conclusion, dans le cas de Spotify, cette entreprise a su fondamentalement changer les habitudes de consommation de la grande majorité des consommateurs de musique. Son activité se faisant à l'aide des nouvelles technologies et via les médias numériques, Spotify a réussi à capter une énorme clientèle (qu'elle soit gratuite ou premium) avec pour objectif de maximiser son taux de conversion à l'aide de l'implémentation de nouvelles fonctionnalités, et ce en vue de créer de la valeur aux yeux des consommateurs et de répondre à l'apparition de nouveaux besoins que Spotify a en quelque sorte provoqué.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON C. (2009), *Free: the future of a radical price*, consulté sur <https://archive.org/details/FreeTheFutureOfARadicalPrice/>
- BELGIAN ENTERTAINMENT ASSOCIATION (Juillet 2019), *Music figures 2019*, consulté sur le site de la BEA : <https://www.belgianentertainment.be/en/bea-news-blog/2019/7/18/music-figures-2019>
- BELGIAN ENTERTAINMENT ASSOCIATION (Mars 2020), *Music industry grows by 8%!*, consulté sur le site de la BEA : <https://www.belgianentertainment.be/en/bea-news-blog/2020/3/17/music-industry-grows-by-8>
- BOUILLOT C. (2015), *Spotify, music for everyone*, Business Stories, 50Minutes, Namur
- DE BEST R. (2020), *Share of the population who listen to online music in Belgium 2012-2019*, consulté sur Statista : <https://www.statista.com/statistics/570241/share-of-the-population-using-web-radio-in-belgium/>
- DEMIL B., LECOCQ X. (2003), *Neither market nor hierarchy or network: the emerging bazaar governance*, *Organization Studies*. 27. 1447-1466.
- DEMIL B., LECOCQ X., WARNIER V. (Juin 2004). *Le business model : l'oublié de la stratégie ?*, 13^e conférence de l'AIMS
- DROPBOX (2020), *Comparatif des forfaits Dropbox*, consulté sur <https://www.dropbox.com/business/plans-comparison>
- FAUVEL C. (2013), *Criticisms, variations and experiences with Business Model Canvas*, European Centre for Research Training and Development UK
- GUIDIRI M. (2014), *Le Freemium, Business model du Web*, Gestion & Marketing, 50Minutes, Namur
- IFPI (2020), *Global Music Report – The industry in 2019*, consulté sur https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/07/Global_Music_Report-the_Industry_in_2019-en.pdf
- IFPI (2018), *Music consumer insight report - 2018*, consulté sur <https://www.ifpi.org/ifpi-releases-2018-music-consumer-insight-report/>
- IFPI (2019), *Music listening 2019*, consulté sur <https://new.ifpi.org/ifpi-releases-music-listening-2019/>

- JOUISON-LAFFITE E., KREMER F., VERSTRAETE T. (Juin 2012). *Le business model : une théorie pour des pratiques.*, Entreprendre & Innover
- KUMAR V. (2014), *Making “Freemium” work*, Harvard Business Review MCGRATH R.G. (2010), *Business Models: A Discovery Driven Approach*, consulté sur <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- OSTERWALDER A. et PIGNEUR Y. (2010) *Business Model Generation*, John Wiley & Sons Inc.
- PUJOL N. (2010), *Freemium: attributes of an emerging business model*, consulté sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1718663>
- SPOTIFY (2012), *10 hours a month maximum listening time*, consulté sur <https://community.spotify.com/t5/Accounts/10-hours-a-month-maximum-listening-time/m-p/184934#M24453>
- SPOTIFY (2020), *Pourquoi passer à Spotify Premium ?*, consulté sur Spotify.com : <https://www.spotify.com/fr/premium/?checkout=false>
- SPOTIFY (2020), *Company Info*, consulté sur Spotify.com : <https://newsroom.spotify.com/company-info/>
- SPOTIFY (2020), *Spotify Reports Second Quarter2020 Earnings*, consulté sur Spotify.com : <https://newsroom.spotify.com/2020-07-29/spotify-reports-second-quarter-2020-earnings/>
- THOMPSON G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, New York
- WATSON A. (2020), *Subscriber share of music streaming services worldwide in 2019*, consulté sur Statista : <https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/>
- WILLIAMSON O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, 36: 233-261
- WILSON F. (2006), *My Favourite Business Model*, consulté le 15 mars sur le blog AVC de Fred Wilson : https://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/
- WILSON F. (2006), *The Freemium Business Model*, consulté le 15 mars sur le blog AVC de Fred Wilson : https://avc.com/2006/03/the_freemium_bu/