

Executive Summary

Sujet: Spotify, major du futur? Ou Spotify peut-il s'exonérer du rôle de major ?

Johanne Marcdargent et Jean-Baptiste Jossa – Chaire Média & Digital promo 2019

L'année 2019 s'annonce pleine de défis et de changements pour Spotify, qui pourraient impacter fortement l'industrie musicale. Son entrée en bourse en 2018, ses récentes acquisitions dans le secteur des podcasts, ainsi que ses premiers accords passés avec des artistes posent d'importantes questions sur la place que prendra le géant du streaming dans l'industrie musicale ces prochaines années. L'objectif de ce mémoire est d'analyser ces annonces récentes pour essayer de comprendre la trajectoire de Spotify, ainsi que les incidences possibles pour les acteurs de son écosystème, à savoir les investisseurs, les labels et ayants-droits, les concurrents ainsi que les consommateurs.

Spotify a disrupté une industrie en pleine crise du disque. Le streaming musical, principale réponse faite au piratage, s'est développé à une vitesse fulgurante et est aujourd'hui une industrie très concurrentielle, qui compte non seulement des *pure-players* tels que Deezer ou TIDAL, mais également les GAFAs. Dans cette industrie musicale en pleine transformation et ce contexte de forte concurrence, Spotify est en train de faire évoluer son modèle.

Notre sujet "Spotify, Major du futur ?" nous incite à réfléchir au fait que Spotify pourrait remonter la chaîne de valeur de l'industrie musicale. Si les majors disposaient d'un rapport de force avantageux au lancement de la plateforme, celui-ci s'est largement rééquilibré depuis. Spotify donne accès à la musique à plus de 200 millions d'utilisateurs et représente une part importante des revenus des labels. Il existe ainsi aujourd'hui un équilibre entre les plateformes et les majors. Dès lors, poser la question de Spotify comme major revient à remettre en question l'ensemble du paradigme actuel.

Dans une industrie musicale en pleine mutation, et face à une concurrence croissante, quelles sont les voies que le leader du streaming peut emprunter pour élargir et diversifier son modèle et quelles en seraient les conséquences pour toutes les parties prenantes de l'industrie ?

I. Spotify doit repenser son modèle sous la contrainte des acteurs de son écosystème

Malgré sa position actuelle de leader et une croissance forte, Spotify est amené à repenser son modèle et sa stratégie pour rester en position de force dans une industrie concurrentielle et sur un marché qui s'approche de la maturité, entre autres pour s'assurer une rentabilité à long-terme.

Spotify, leader actuel sur le marché du streaming, s'est construit en interaction avec les acteurs de son écosystème. Une analyse historique des grands axes stratégiques pris par Spotify nous montre une très forte dépendance des acteurs qui l'entourent. Outre les régulateurs et les besoins des consommateurs, l'étude des différentes levées de fonds de Spotify permet de constater l'influence colossale des investisseurs sur l'entreprise.

Spotify est également très dépendant des majors, qui détiennent la majeure partie de son catalogue, et ont fixé la plupart des règles concernant son développement ainsi que le montant des redevances qui représentent aujourd'hui environ 75% de ses revenus.

Ce contexte est important car il est le socle sur lequel Spotify doit faire évoluer son modèle. En effet, malgré sa position de leader, l'entreprise n'est pas rentable, et la future progression de ses marges est très fortement contrainte par les ayants droits. En outre, la concurrence est en phase de devenir plus féroce, à mesure que les marchés du streaming s'approchent d'une phase de maturité. L'arrivée des GAFA notamment pose la question de la pérennité du modèle de *pure-player* du streaming musical. En effet, les GAFA disposent de moyens colossaux, et n'ont pas la même pression de rentabilité sur cette activité de streaming qui ne constitue pas leur cœur de métier.

Étant données les contraintes posées par les différents acteurs et la nécessité de changer son modèle, nous terminons cette première partie par l'analyse des dernières annonces de Spotify afin de voir quelle stratégie se dessine pour les prochaines années. Sur son modèle actuel, le géant du streaming mise sur la conquête de nouveaux pays, la rétention de ses abonnés ainsi que le développement de ses revenus publicitaires pour dégager davantage de résultats. Sa récente entrée en bourse en avril 2018 montre en outre la volonté de Spotify d'accélérer sa dynamique d'investissements. En effet, depuis l'annonce de l'IPO en 2016, l'entreprise a levé 1,5 milliards de dollars, soit plus que toutes ses levées de fonds passées réunies. Enfin, Spotify est tenté de s'émanciper en partie des majors. L'annonce du lancement de Spotify direct aux États-Unis propose une première forme de désintermédiation entre l'artiste et la plateforme. Par ailleurs, les investissements dans les podcasts suggèrent une piste stratégique de diversification des contenus sur la plateforme. Spotify chercherait à être moins dépendant des contenus musicaux et de diminuer leur temps d'écoute sur la plateforme, afin de baisser les redevances aux ayants droits de l'industrie musicale et augmenter ses propres revenus.

II. Quelles perspectives pour rester un leader ?

La première piste qui peut sembler intuitive et dont les médias parlent régulièrement est celle d'un mouvement de remontée de la chaîne de valeur de l'industrie musicale. Spotify viendrait se positionner sur le terrain des majors et exercerait le métier de producteur de musique en contournant ces dernières. Cette voie nous semble néanmoins peu probable tout d'abord du fait des spécificités de l'industrie musicale. Le catalogue étant trusté en grande partie par les 3 majors, Spotify lèverait un voile d'incertitude sur l'industrie s'il entrait directement en concurrence avec ses fournisseurs. En outre, contrairement à d'autres types de contenus, la musique ne laisse pas de place aux exclusivités et Spotify ne peut pas être comparé à une entreprise comme Netflix du point de vue des contenus. Les consommateurs souhaitent payer pour un catalogue exhaustif, et les tentatives d'exclusivité musicales sur les plateformes se traduisent par une forte contestation des acteurs de l'industrie et une recrudescence du risque de piratage. Enfin, il semble que la piste du major n'est pas celle envisagée par Daniel Ek, le CEO de la plateforme. En effet, Spotify ne possède pas les compétences d'un label et les profils recrutés ne nous indiquent pas que l'entreprise recherche à acquérir ses compétences.

Compte tenu des spécificités de l'industrie musicale et des indices que Spotify nous donne sur sa stratégie, il paraît plus probable que l'entreprise se concentre plutôt sur ce qui est son cœur de métier, la technologie, et opte d'abord pour une autre voie, celle d'un « géant de la tech » indispensable aux acteurs de l'industrie musicale. En effet, Spotify a

basé sa réussite sur sa maîtrise de la technologie et le perfectionnement de ses algorithmes de recommandation, qui lui ont donné et pourraient continuer à lui donner une avance considérable sur ses concurrents.

Au-delà de cette expertise, Spotify peut également chercher davantage de rentabilité en améliorant et renforçant la monétisation de son service, qui repose aujourd'hui seulement sur les abonnements et les revenus publicitaires. Il pourrait s'inspirer par exemple de son homologue et partenaire chinois Tencent Music Entertainment, dont les revenus issus du ticketing, merchandising et fan tipping lui permettent d'être une des seules plateformes rentables. Enfin, les possibilités de diversification de la plateforme sont grandes et dépassent le simple spectre de la musique. Dans cette voie, Spotify a entamé une conquête agressive de l'industrie des podcasts, avec l'acquisition de Gimlet, Anchor et Parcast.

III. La voie d'un média audio du futur : Spotify, la meilleure plateforme agrégeant tout type de contenu audio

La piste de développement que nous jugeons la plus probable au terme de ce mémoire est celle d'une diversification des activités audio de Spotify afin que celui-ci devienne la meilleure plateforme audio du monde. Nous pensons que Spotify va poursuivre sa récente stratégie d'acquisitions dans les contenus, qui vise actuellement les podcasts essentiellement mais pourrait se généraliser à tout autre type de contenu audio. Spotify deviendrait donc une plateforme diversifiée, sorte de géant média agissant sur les terrains de la musique et de la radio que l'on peut s'attendre à voir émerger dans les années à venir.

Ainsi, plutôt qu'un « major du futur », c'est ainsi plutôt un « média audio du futur », que l'on voit progressivement se dessiner lorsque l'on s'intéresse à Spotify. Un média qui sera puissant de par son expertise technologique et total puisqu'il agrègerait tous les types de contenus audio pour être bientôt « la plus grande plateforme audio du monde ». Cette conclusion nous invite à penser qu'à l'avenir, Spotify prendra une place encore plus importante qu'aujourd'hui dans le paysage des médias. Alors qu'on pensait fragile cette position de pure-player dans l'industrie de la musique, susceptible de se faire racheter par un des gros acteurs du numérique comme Apple, Google ou Amazon, cette option nous paraît peu probable aujourd'hui. Nous imaginons ainsi un Spotify qui reste indépendant sur le long terme, en suivant les stratégies de diversification et de consolidation de son business model.

On peut même imaginer, au contraire, que Spotify devienne un prédateur dans l'industrie des médias. Nous avons montré sa stratégie offensive en matière de podcast, avec l'acquisition rapide de trois des principales entreprises dans ce domaine. Nous imaginons ainsi que par la suite, la puissante plateforme de l'audio possède des moyens suffisants pour menacer des grands acteurs de l'industrie des médias : toute la radio est déjà menacée par ce nouveau modèle de la plateforme et on pourrait imaginer que si Spotify venait à intégrer de nouvelles fonctionnalités comme la vidéo, des acteurs comme la télévision ou la vidéo en ligne soient également menacés.