

Kahoot! : quand une audience d'un milliard de joueurs ne suffit pas à convaincre la Bourse

Cette fiche s'adresse à qui construit une offre gratuite en espérant la monétiser plus tard, et à qui vend — ou envisage de vendre — un logiciel à l'école publique française. Elle démonte l'arithmétique complète du modèle Kahoot!, chiffre le coût réel d'une partie jouée, compare cinq éditeurs européens et américains sur le prix par enseignant et par entreprise, et détaille ce que le droit français impose à un outil numérique utilisé en classe. Kahoot! est l'un des rares produits que des centaines de millions de personnes ont utilisé sans jamais payer un centime, et c'est là que le cas devient intéressant. Entre 2018 et 2023, le chiffre d'affaires a été multiplié par plus de soixante-quinze, l'EBITDA ajusté est devenu nettement positif, la trésorerie était nette de dette — et l'action a tout de même perdu près de quatre cinquièmes de sa valeur avant que la société ne quitte la Bourse d'Oslo, rachetée par un consortium mené par Goldman Sachs Asset Management. Ce dossier examine ce que le marché a réellement sanctionné, et ce que cela dit du prix d'une audience gratuite.

Sommaire

- L'essentiel à retenir
- 1. Contexte, histoire et marché de l'apprentissage ludique
- 2. Modèle économique : l'arithmétique complète du gratuit
- 3. Approche marketing
- 4. Approche commerciale et comparatif chiffré du marché
- 5. Trajectoire stratégique et retrait de la cote d'Oslo
- 6. Opérations, coût d'infrastructure et réversibilité
- 7. Le volet français : école publique, RGPD et accès au marché
- 8. Suivi, pilotage et chiffres clés
- 9. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge
- FAQ
- Sources

CARTE D'IDENTITE

PAYS

Norvège (siège à Oslo, origine universitaire à Trondheim)

CRÉATION

société fondée en 2012, plateforme lancée en 2013 (fondateurs : Morten Versvik, Johan Brand, Jamie Brooker, Åsmund Furuseth, à partir des travaux du professeur Alf Inge Wang à la NTNU)

SECTEUR

logiciel d'apprentissage ludique — éducation, puis engagement en entreprise

TYPE DE CAS

Pivot

ÉPOQUE

Actuel

MODÈLE DE REVENUS EN TROIS MOTS

CHIFFRE EMBLÉMATIQUE

1 365 000 abonnements payants pour 24 millions de comptes actifs et 1,6 milliard de participations sur douze mois glissants (rapport Kahoot! T2 2023, août 2023)

Sommaire

- L'essentiel à retenir
- 1. Contexte, histoire et marché de l'apprentissage ludique
- 2. Modèle économique : l'arithmétique complète du gratuit
- 3. Approche marketing
- 4. Approche commerciale et comparatif chiffré du marché
- 5. Trajectoire stratégique et retrait de la cote d'Oslo
- 6. Opérations, coût d'infrastructure et réversibilité
- 7. Le volet français : école publique, RGPD et accès au marché
- 8. Suivi, pilotage et chiffres clés
- 9. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge
- FAQ
- Sources

L'essentiel à retenir

La question que pose ce dossier tient en une phrase : peut-on monétiser un usage massif dont l'utilisateur n'est pas le payeur ? Kahoot! est la meilleure expérience grandeur nature dont on dispose, parce qu'elle a été menée jusqu'au bout et documentée trimestre par trimestre pendant quatre ans de cotation. La réponse est oui, mais à des conditions si précises qu'elles constituent en réalité un avertissement.

Le produit vient d'un projet de recherche universitaire — « Lecture Quiz », NTNU, 2006 —, pas d'une étude de marché : le mécanisme a été testé en amphithéâtre six ans avant d'être commercialisé. La gratuité pour l'enseignant a ensuite été l'unique moteur de distribution. Elle a produit une audience gigantesque et une conversion structurellement faible : 1,31 million d'abonnements pour 25,8 millions de comptes actifs fin 2022, soit 5,1 % ; 1 365 000 pour 24 millions au 30 juin 2023, soit 5,7 %. L'argent ne vient donc pas de l'enseignant mais de l'établissement (licence Kahoot! EDU, sur devis) et surtout de l'entreprise, où le même moteur de quiz se facture jusqu'à vingt-six fois plus cher.

Le chiffre le plus dérangeant du dossier n'est pas la conversion, c'est la composition du revenu. En 2022, Clever — un portail d'authentification racheté 435 à 500 M\$, qui n'a rien d'un jeu — a facturé plus de 64 M\$ pour un chiffre d'affaires de groupe de 146,0 M\$. Autrement dit, environ 44 % de l'argent encaissé venait d'un logiciel d'infrastructure vendu aux directions informatiques des districts scolaires américains, pas du produit que le monde entier connaît. Kahoot! n'a pas monétisé son audience gratuite : elle a acheté, très cher, un canal vers ceux qui signent.

Le marché n'a pas sanctionné la croissance — elle était là — mais le multiple. Entre novembre 2021 et juillet 2023, le chiffre d'affaires des douze derniers mois a progressé d'environ 72 % pendant que la valorisation était divisée par plus de trois. Depuis le retrait de la cote en janvier 2024, Kahoot! ne publie plus aucun compte : les seuls signaux disponibles sont la composition du conseil, la grille tarifaire et la communication, toutes trois tournées vers le monde du travail.

1. Contexte, histoire et marché de l'apprentissage ludique

1.1 Une origine académique, et ce que ça change

En 2006, Alf Inge Wang, professeur d'informatique à la NTNU de Trondheim, formalise un concept simple : transformer le cours magistral en jeu télévisé, l'enseignant tenant le rôle de l'animateur et les étudiants répondant depuis leur téléphone. Quatre versions d'un prototype baptisé « Lecture Quiz » sont développées et testées expérimentalement entre 2006 et 2011 (NTNU, dossier d'impact Kahoot!).

Ce détail compte : six années de tests en conditions réelles avant commercialisation signifient que la société n'a pas eu à valider son produit sur le marché, seulement à le distribuer. Très peu de logiciels démarrent de cette position, et c'est la raison pour laquelle le budget marketing a pu rester quasi nul pendant dix ans.

La société est constituée en 2012 par Morten Versvik, l'un des étudiants du projet, avec Johan Brand et Jamie Brooker, rejoints par Åsmund Furuseth. La version bêta publique sort en septembre 2013. Le choix fondateur est fait dès ce moment : l'enseignant ne paie rien, ne crée pas de compte pour ses élèves, et les participants rejoignent avec un simple code affiché à l'écran. Chaque cours devient une démonstration publique devant trente prospects.

1.2 Une croissance tardive, puis brutale

La croissance financière arrive tard et vite : 1,9 M\$ de chiffre d'affaires en 2018, 8,5 M\$ en 2019, 31,0 M\$ en 2020 (prospectus Kahoot! ASA, mars 2021). L'action est admise sur Euronext Growth Oslo (ex-Merkur Market) le 10 octobre 2019, puis transférée sur la liste principale d'Oslo Børs le 18 mars 2021. Entre les deux, la pandémie ferme les écoles du monde entier et SoftBank investit 215 M\$ en octobre 2020 (CNBC) ; le fonds détient 15,91 % du capital en mars 2021. Il revendra l'intégralité de sa participation à General Atlantic en 2022, à perte, dans le cadre de la rationalisation de son portefeuille (TechCrunch, 14 juillet 2023).

1.3 Le marché : mondial pour l'usage, national pour l'achat

C'est la particularité de l'EdTech, et elle explique une bonne partie du cas : l'usage traverse les frontières sans effort, l'achat presque jamais. Un enseignant marseillais peut ouvrir un compte Kahoot! en quatre-vingt-dix secondes ; son collège, lui, dépend d'une chaîne d'achat, d'un référentiel technique et d'un canal d'accès entièrement français, détaillés en section 7.

En France, la filière EdTech pèse 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2025 pour environ 550 entreprises et 16 000 emplois directs, contre 1,6 milliard en 2023 et 1,3 milliard en 2021 — soit une croissance revenue autour de 6 % par an après une phase à 11 % (baromètre EdTech France / EY-Parthenon 2026, publié le 19 juin 2026, relayé par CPFormation ; étude EY-Parthenon 2024, relayée par EdTech Actu). Nous n'avons pas pu consulter le rapport primaire, seulement ces reprises : les chiffres sont donc à traiter comme des données secondaires.

Deux caractéristiques de cette filière comptent pour notre sujet. D'abord la concentration décroît : les vingt premiers acteurs pesaient environ 70 % du chiffre d'affaires en 2021, environ 50 % en 2025. Ensuite, le scolaire est le petit segment : 18 % des EdTech françaises y opèrent exclusivement, quand la formation professionnelle fournit 70 % du top 20. Le marché solvable français n'est pas l'école, c'est l'entreprise — exactement la conclusion à laquelle Kahoot! est arrivée par un autre chemin.

L'intuition centrale Si l'usage du produit est lui-même le spectacle, la distribution devient gratuite : un enseignant qui anime un quiz fait la démonstration du logiciel devant sa classe, et les élèves le réutiliseront ailleurs. Kahoot! a donc décidé de ne jamais faire payer celui qui distribue, et de facturer celui qui budgète — l'établissement, puis l'entreprise.

2. Modèle économique : l'arithmétique complète du gratuit

2.1 D'où vient l'argent

Source de revenus	Comment ça marche	Poids
Abonnements professionnels (Kahoot! 360)	Formules Pro Start à Pro Ultra, de 19 à 79 \$/mois hors taxes facturés à l'année, différenciées surtout par le nombre de participants par session, de 50 à 5 000 (tarifs Kahoot! 360)	Segment « Commercial » : 580 000 abonnements fin 2022, 604 000 au 30 juin 2023 — le plus gros contributeur en nombre
Clever (racheté en 2021)	Portail d'authentification unique d'environ 75 % des établissements K-12 américains, facturé aux districts et aux éditeurs	Plus de 64 M\$ de revenu facturé sur l'année 2022 , en hausse de 29 % en pro forma (rapport T4 2022)
Licences d'établissement (Kahoot! EDU)	Vendue sur devis à une école, un réseau ou une université, en formules Standard, Pro et Premium : comptes enseignants illimités, SSO, intégrations LMS, aucun prix public (page Kahoot! EDU)	Plus de 10 000 établissements sous licence multi-utilisateurs fin 2022
Abonnements individuels éducation et particuliers	Kahoot!+ Bronze/Silver/Gold à 3, 7 et 12 \$/mois à l'année, Kahoot! One à 19 \$/mois, One Ultra à 39 \$/mois, TVA incluse (formules écoles)	435 000 abonnements Éducation et 295 000 Grand public fin 2022 ; revenu unitaire faible
Applications acquises (Drops, Whiteboard.fi, DragonBox, Poio, Motimate, Actimo)	Abonnements grand public ou B2B autonomes	Marginal individuellement, cohérent comme portefeuille

Le mécanisme est celui d'un freemium à très large base, à conversion faible et à panier correct. Mais présenté ainsi, il est incomplet, parce qu'il laisse croire que le revenu vient du jeu. Il vient d'abord d'un annuaire d'authentification.

2.2 L'arithmétique, poussée jusqu'au bout

Reprenons l'exercice 2022, le dernier audité et complet (rapport annuel 2022, complété par le rapport T4 2022). Les données publiées sont : chiffre d'affaires 146,0 M\$; coût des ventes 7,0 M\$; charges de personnel 83,0 M\$; autres charges d'exploitation 46,4 M\$; amortissements 14,7 M\$; 25,8 millions de comptes actifs, 268 millions de sessions animées et environ 1,7 milliard de participations non uniques sur douze mois glissants ; 1 310 000 abonnements payants ; ARR de 156 M\$.

Tout ce qui suit est une division faite par nous à partir de ces publications. Aucun de ces ratios n'est un chiffre communiqué par l'entreprise.

Ratio	Calcul	Résultat
Taux de conversion	1 310 000 / 25 800 000	5,1 % des comptes actifs paient
Revenu annuel par abonnement	156 M\$ d'ARR / 1,31 M	119 \$ par abonnement et par an
Revenu par compte actif	146,0 M\$ / 25,8 M	5,66 \$ par compte actif et par an
Revenu par participation	146,0 M\$ / 1,7 Md	0,086 \$, soit moins de neuf centimes
Revenu par session animée	146,0 M\$ / 268 M	0,545 \$ par partie jouée
Coût des ventes par session	7,0 M\$ / 268 M	0,026 \$ par partie
Participants par session	1,7 Md / 268 M	6,3 en moyenne
Sessions par compte actif et par an	268 M / 25,8 M	10,4

Trois enseignements sortent de ce tableau, et aucun n'est celui qu'on attend.

Le premier : le gratuit ne coûte rien, et ne rapporte presque rien non plus. 5,66 \$ par compte actif et par an, c'est le prix d'un café. Sur 25,8 millions de comptes, ça fait 146 M\$ — l'échelle sauve tout. Mais la même mécanique appliquée à 100 000 comptes produirait 566 000 \$ de chiffre d'affaires, ce qui ne finance pas une équipe de vingt personnes. Le freemium à 5 % de conversion n'est pas un modèle d'affaires : c'est un modèle d'échelle. Il devient viable au-delà d'un seuil de volume, et il est déficitaire en dessous.

Le deuxième : la partie moyenne n'est pas une classe. 6,3 participants par session, ce n'est ni un collège ni un amphithéâtre. Ce chiffre dit que l'immense majorité des sessions sont de petits groupes, des révisions individuelles ou des tests en solo, et non les trente élèves de l'imagerie publicitaire. La conséquence est économique : la charge d'infrastructure est faite d'une multitude de très petites sessions simultanées, ce qui est plus coûteux à servir, par joueur, qu'un petit nombre de grandes.

Le troisième : 44 % du revenu ne vient pas du jeu. Plus de 64 M\$ de revenu facturé par Clever sur 146,0 M\$ de chiffre d'affaires de groupe. La comparaison n'est pas parfaitement homogène — 64 M\$ est du revenu facturé, 146,0 M\$ du revenu comptabilisé, et les deux ne coïncident jamais exactement — mais l'ordre de grandeur est incontestable. L'actif qui produit le plus d'argent chez Kahoot! est un annuaire d'authentification vendu à des directions informatiques. Le quiz produit l'audience ; l'annuaire produit la facture.

2.3 Ce que coûte réellement une partie jouée

C'est la question que tout le monde pose et à laquelle Kahoot! n'a jamais répondu. Il faut le dire clairement : **la société n'a jamais publié son coût d'hébergement.** La marge brute de 95 % ne le mesure pas, parce que le coût des ventes est défini dans les rapports comme les « coûts de distribution et de contenu de tiers » — commissions des magasins d'applications et licences de contenu, pas serveurs. Les serveurs sont noyés dans les 46,4 M\$ d'« autres charges d'exploitation », qui contiennent aussi le marketing, l'informatique interne, les honoraires et les déplacements.

On peut néanmoins encadrer le chiffre, et l'encadrement est instructif. Si l'intégralité des autres charges d'exploitation était de l'hébergement — hypothèse absurde, retenue seulement comme borne haute —, le coût d'infrastructure serait de 46,4 M\$ / 268 millions de sessions, soit **0,17 \$ par partie jouée**, et 46,4 M\$ / 1,7 milliard de participations, soit **moins de 2,8 centimes par joueur**. Le coût réel est nécessairement une fraction de ces montants.

Rapproché du revenu de 0,545 \$ par session, cela donne la mesure exacte de ce qui rendait la gratuité soutenable : même dans l'hypothèse la plus défavorable, servir une partie coûte moins d'un tiers de ce qu'elle rapporte en moyenne, alors que 95 % des parties sont gratuites. Ce n'est pas un exploit de gestion, c'est une propriété du produit — un quiz temps réel transmet quelques kilo-octets par joueur, pas de la vidéo. Un éditeur dont chaque utilisateur gratuit déclenche un appel de modèle d'intelligence artificielle ou un encodage vidéo n'a pas cette marge de manœuvre, et ne peut pas copier ce modèle.

2.4 Ce que l'entreprise ne dit pas

Trois silences méritent d'être relevés, sans les transformer en accusations.

Le chiffre d'affaires n'a jamais été ventilé par segment dans les états financiers audités. Les rapports donnent des abonnements par segment et un revenu facturé pour Clever, jamais un compte de résultat par activité. Impossible, donc, de savoir ce que rapporte réellement le quiz éducatif isolé du reste.

Le coût d'infrastructure n'est pas isolé, comme on vient de le voir. Pour une plateforme dont l'argument central est la marge brute, c'est une absence remarquable — et une absence parfaitement légale, aucune norme comptable n'imposant ce détail.

Enfin, l'entreprise communique des « participations non uniques » — 1,7 milliard sur douze mois, dix milliards cumulées depuis 2013. Le qualificatif « non unique » est écrit dans les rapports, à son honneur. Il n'en reste pas moins que le chiffre le plus repris de la marque est celui qui a le moins de valeur économique : un élève qui joue deux fois par semaine pendant un an compte pour environ quatre-vingts participations.

3. Approche marketing

Il n'y a pratiquement pas de marketing payant, et c'est le point le plus imitable du dossier. Le canal d'acquisition est le produit en fonctionnement : un code projeté sur un écran, rejoint sans compte ni application. Un enseignant qui utilise Kahoot! deux fois par semaine expose la marque à sa classe une centaine de fois par an.

Ce mécanisme a une propriété rare : le participant n'est pas un utilisateur, c'est un futur prescripteur. L'élève qui a joué en sixième devient l'animateur de séminaire qui ouvrira un compte professionnel quinze ans plus tard. L'entreprise revendique dix milliards de participations cumulées depuis 2013 (communiqué Kahoot!, 23 janvier 2024) et dix millions d'éducateurs en septembre 2026 (salle de presse Kahoot!), contre huit millions d'enseignants actifs déclarés fin 2022 — chiffres d'entreprise, jamais audités, à lire comme un indicateur d'exposition et non d'audience réelle.

S'y ajoute la notoriété par association : contenus sous licence, partenariats avec le Tour de France et le Tour de France Femmes annoncés le 26 juin 2025, puis avec la Vuelta et la Vuelta Femenina le 24 juillet 2026. Sans revenu direct identifiable, ces opérations maintiennent la marque hors de la catégorie « logiciel scolaire » — condition pour vendre à des directions générales.

Depuis 2025, la communication publique a changé de nature : l'essentiel des annonces sont des études sur l'engagement des salariés, des nominations de dirigeants et des lancements de fonctionnalités d'intelligence artificielle. Marketing de contenu B2B classique, et indicateur clair de la cible qui compte désormais.

4. Approche commerciale et comparatif chiffré du marché

4.1 Deux moteurs, deux économies

Le premier est en libre-service pur : un enseignant ou un particulier s'abonne en ligne, sans contact commercial, entre 3 et 39 \$ par mois. Le coût d'acquisition est proche de zéro puisque l'utilisateur arrive par l'usage. La limite est tout aussi structurelle : un enseignant français ou belge paie rarement de sa poche un logiciel pédagogique — et, comme on le verra en section 7, quand il le fait, il crée un problème juridique pour son établissement.

Le second est une vente relationnelle classique, avec devis et interlocuteur institutionnel : Kahoot! EDU pour les établissements et les collectivités — la commune de Trondheim et le canton de Vaud figurent parmi les références publiées —, Kahoot! 360 pour les entreprises. Le rachat de Clever en 2021, pour une valeur d'entreprise de 435 à 500 M\$ dont environ 82 % en numéraire (communiqué du 6 mai 2021), s'explique entièrement par cette logique : Clever n'apporte pas une fonctionnalité, mais une relation contractuelle avec les directions informatiques d'environ trois quarts des établissements K-12 américains. Kahoot! a acheté un accès au décideur, pas un produit.

4.2 Le même moteur, deux prix

Voici le fait le plus parlant du dossier, et il tient en deux lignes du catalogue.

Kahoot!+ Bronze, formule enseignant : **36 \$ par an**, TVA incluse, plafond de 50 participants par session. Kahoot! 360 Pro Start, formule professionnelle : **228 \$ par an**, hors taxes, plafond de 50 participants par session (formules écoles, tarifs Kahoot! 360, consultés le 7 septembre 2026). Capacité technique identique, prix multiplié par 6,3 — écart calculé par nous.

Du bas au haut de la grille, le rapport atteint vingt-six : 36 \$ par an pour un enseignant, 948 \$ par an et par animateur pour Kahoot! 360 Pro Ultra. La différence n'est ni technique ni morale : c'est la valeur du budget en face.

Le plafond de la gratuité est également très instructif, parce qu'il est calibré différemment selon la personne à qui l'on veut vendre : 40 participants pour un enseignant du primaire ou du secondaire, 10 en usage personnel, 10 dans l'enseignement supérieur, et **3 participants avec une limite de session de quinze minutes** en usage professionnel (limites de participants, centre d'aide Kahoot!, mis à jour le 5 septembre 2026). Une version antérieure de ce dossier indiquait 15 participants pour la formule professionnelle gratuite : c'est une erreur, il s'agit de 3 participants et d'une durée de quinze minutes. La gratuité professionnelle n'est donc pas une offre, c'est une démonstration.

4.3 Comparatif chiffré : cinq éditeurs, deux clientèles

Tarifs relevés le 7 septembre 2026 sur les pages officielles. Les devises et les régimes de TVA diffèrent d'un éditeur à l'autre : nous ne convertissons pas, une conversion masquerait l'écart réel entre un prix TTC et un prix HT.

	Kahoot! (Norvège)	Wooclap (Belgique)	Wayground ex-Quizizz (États-Unis)	Mentimeter (Suède)	Klaxoon (France)
Offre gratuite	Kahoot! Go : 40 participants (enseignant), 10 (perso), 3 et 15 min (pro)	Starter : 5 questions par mois, jusqu'à 1 000 participants	Plan gratuit, stockage limité	Free : 50 participants par mois	Free : 5 participants en édition, 1 activité simultanée
Prix enseignant, entrée de gamme	3 \$/mois, 36 \$/an, TTC	7 €/mois, facturation annuelle, HT	Individual : 18 \$/mois, 216 \$/an	Non publié sur la page tarifs	Pas de grille éducation distincte
Prix enseignant, haut de gamme	19 \$/mois, 228 \$/an (Kahoot! One)	15 €/mois (Pro éducation)	18 \$/mois, palier unique	Non publié	—
Prix entreprise, entrée de gamme	360 Pro Start : 19 \$/mois, 228 \$/an, HT, 50 participants	Basic : 12 €/mois, HT	Essential : 75 \$/mois, 3 licences (source secondaire)	Non publié	Starter : 24,90 €/mois par animateur, jusqu'à 4 licences
Prix entreprise, haut de gamme	360 Pro Ultra : 79 \$/mois, 948 \$/an par animateur, 5 000 participants	Pro : 25 €/mois, HT, 1 000 participants	Pro : 125 \$/mois, 5 licences (source secondaire)	Non publié	Enterprise sur devis, dès 5 licences Pro
Offre établissement	Kahoot! EDU, sur devis, formules Standard / Pro / Premium	Campus, sur devis, dès 6 présentateurs	School & District, sur devis	Campus, sur devis	Enterprise sur devis
Unité facturée	L'animateur, segmenté par plafond de participants	Le présentateur	L'enseignant, puis la licence	Le présentateur	L'animateur, avec licences « audience » distinctes
Hébergement européen documenté	Non documenté publiquement	Éditeur belge	Non	Éditeur suédois	Résidence des données EMEA ou États-Unis en Enterprise
Présent au GAR français	Non	Oui, via Wooflash	Non	Non	Non

Sources : kahoot.com/schools/plans, kahoot360.com/pricing, wooclap.com/fr/pricing/tarifs-education, wooclap.com/pricing, wayground.com/super-pricing, mentimeter.com/plans, klaxoon.com/fr/tarifs, consultés le 7 septembre 2026 ; liste GAR vérifiée sur l'API des données ouvertes du ministère.

Quatre observations sur ce tableau.

Mentimeter ne publie pas ses prix. Sa page tarifs affiche les formules et les fonctionnalités, mais le montant n'apparaît qu'au passage en caisse. C'est un choix commercial défendable ; c'est aussi, pour un acheteur public français soumis à une obligation de mise en concurrence, un début de parcours plus lourd. Nous n'avons pas pu relever ces prix et ne les inventons pas.

Quizizz s'appelle Wayground depuis juin 2025. Le changement de nom, annoncé le 24 juin 2025, accompagne un repositionnement vers l'IA et les contenus alignés sur les programmes. Un éditeur qui abandonne un nom connu de millions d'enseignants pour un nom que personne ne connaît fait un pari : que l'acheteur institutionnel a plus de valeur que la notoriété auprès de l'utilisateur. Le parallèle avec Kahoot! est frappant.

Le prix par enseignant converge vers rien. De 3 à 18 \$ par mois pour l'un, de 7 à 15 € pour l'autre : c'est la zone où un enseignant accepte de payer de sa poche, et elle est étroite. Aucun éditeur ne construit une entreprise sur cette ligne — ils construisent tous sur celle du dessous, l'établissement, ou celle du dessus, l'entreprise.

Klaxoon est le seul à documenter la résidence des données en Europe dans sa grille publique, et le seul français du lot. C'est un argument de vente institutionnel, pas une fonctionnalité produit — et c'est précisément le type d'argument qui déclenche une signature en France.

4.4 Cas de calcul : un organisme de formation français de six formateurs

Une petite structure française de formation professionnelle, six formateurs, anime environ quarante sessions par mois avec des groupes de 20 à 200 personnes, et deux ou trois grands événements annuels à 600 participants.

Solution	Formule adaptée	Coût annuel	Ce qui décide
Kahoot! 360	Pro Plus, 49 \$/mois par animateur, 1 000 participants	$588 \$ \times 6 = 3\,528 \$$ HT	Plafond confortable, notoriété auprès des participants
Wooclap	Pro, 25 €/mois par présentateur, 1 000 participants	$300 € \times 6 = 1\,800 €$ HT	Même plafond, éditeur européen, moitié prix
Wayground	Individual, 18 \$/mois facturé annuellement	$216 \$ \times 6 = 1\,296 \$$	Orienté scolaire, moins adapté à l'événementiel
Klaxoon	Starter plafonné à 4 licences : passage obligé en Enterprise	Sur devis, dès 5 licences Pro	Résidence des données EMEA, ancrage français

À capacité comparable — 1 000 participants par session —, Wooclap revient à environ la moitié de Kahoot! 360 pour cette structure. Le seuil de bascule

est ailleurs : si un seul des grands événements annuels dépasse 1 000 participants, Wooclap et Kahoot! Pro Plus sortent tous deux du cadre, et il faut arbitrer entre Kahoot! Pro Max (828 \$ par an, 2 000 participants) et un devis. Autrement dit, ce n'est pas le volume de formation courante qui détermine le budget, c'est le plus gros événement de l'année. C'est le contraire de l'intuition, et c'est vrai chez les cinq éditeurs, qui segmentent tous par plafond de participants et non par volume d'usage.

5. Trajectoire stratégique et retrait de la cote d'Oslo

Période	Étape	Ce que ça change
2006-2011	Projet « Lecture Quiz » à la NTNU, quatre prototypes testés en cours	Le produit est validé pédagogiquement avant d'exister commercialement
2012-2013	Constitution de la société, bêta publique en septembre 2013	Choix fondateur : gratuit pour l'enseignant, sans compte pour les élèves
2019	Rachats de Poio et DragonBox ; admission sur Euronext Growth Oslo le 10 octobre	D'un produit unique à un portefeuille, avec accès au capital public
2020	Fermeture des écoles, CA ×3,7 à 31 M\$, investissement SoftBank de 215 M\$	La pandémie transforme une courbe de croissance en anomalie statistique
Mars 2021	Transfert sur la liste principale d'Oslo Børs le 18 mars	Kahoot! devient une des plus grosses capitalisations technologiques nordiques
2021	Rachat de Clever (435-500 M\$), Motimate, Whiteboard.fi ; sommet boursier à 109 NOK	La croissance est achetée, en partie avec des actions émises au plus haut
2022	CA de 146 M\$, en hausse de 60 % ; résultat net positif de 2,3 M\$; SoftBank sort à perte	Le marché cesse de payer la croissance et exige de la rentabilité
Mai-juillet 2023	Cours non affecté de 22,86 NOK le 22 mai ; offre en numéraire à 35 NOK le 14 juillet	Sortie à moins d'un tiers du sommet, malgré une croissance de 16 %
Nov. 2023	Dernière publication financière : CA 42,3 M\$ (+16 %), EBITDA ajusté 12,5 M\$, résultat net 5,5 M\$	La société annonce explicitement qu'elle ne publiera pas de rapport complet
Janvier 2024	Radiation d'Oslo Børs le 23 janvier	Fin de toute publication de comptes
Mars 2024	Nouveau conseil : Gavin Patterson (ex-Salesforce, ex-BT), Joe Belfiore (ex-Microsoft), Ashley Andersen Zantop (Cambium Learning) (communiqué)	Gouvernance d'éditeur de logiciel d'entreprise
2025-2026	Kahoot! 360 sur domaine propre, refonte des formules le 22 octobre 2025, nouveau directeur financier le 8 juin 2026, partenariats cyclistes	Le centre de gravité bascule de l'école vers l'entreprise

5.1 Le retrait de la cote, cas d'école du décalage entre usage et valorisation

C'est la partie du dossier qu'un entrepreneur devrait lire deux fois, parce qu'elle contredit une croyance répandue : l'idée qu'une audience massive protège une valorisation.

Les chiffres de l'offre sont documentés au communiqué du 14 juillet 2023. Le prix offert est de **35 NOK par action**, pour une valeur totale des fonds propres de **17,2 milliards de NOK**, soit environ 1,7 milliard de dollars. Ce prix représente une prime de **53,1 %** sur le cours de clôture du 22 mai 2023, qui était de **22,86 NOK** ; une prime de **33,3 %** sur le cours moyen pondéré des trois derniers mois (26,26 NOK) ; et une prime de **62,1 %** sur celui des six derniers mois (21,59 NOK) (communiqué de l'offre). Le consortium — Goldman Sachs Asset Management, General Atlantic, KIRKBI Invest et Glitrafjord, le véhicule du directeur général Eilert Hanoa — s'était assuré environ 34,20 % du capital avant de lancer l'offre, avec une condition d'acceptation fixée à plus de 90 %.

Mettons ces chiffres en regard du sommet. En 2021, l'action a atteint 109 NOK ; en novembre 2021, CNBC valorisait la société **5,7 milliards de dollars** (CNBC, 2 novembre 2021). Les divisions qui suivent sont les nôtres.

- Le cours non affecté de 22,86 NOK représente une chute de **79 %** depuis 109 NOK. Le prix d'offre de 35 NOK, prime comprise, reste **68 % en dessous** du sommet.
- À 5,7 Md\$ pour 91,3 M\$ de chiffre d'affaires 2021, le multiple était d'environ **62 fois les ventes**.
- À 1,7 Md\$ pour un chiffre d'affaires des douze mois glissants d'environ 157 M\$ à fin juin 2023 — 146,0 M\$ pour 2022, moins 70,4 M\$ du premier semestre 2022, plus 81,8 M\$ du premier semestre 2023 —, le multiple tombe à environ **11 fois les ventes**, ou 10,4 fois l'ARR de 163,5 M\$.
- Entre les deux dates, le chiffre d'affaires a progressé d'environ **72 %** et la valorisation a été divisée par plus de trois. **Le multiple, lui, a été divisé par**

près de six.

Voilà le cas d'école. Rien de ce que l'entreprise contrôlait ne s'est dégradé : le chiffre d'affaires a monté, la rentabilité s'est améliorée, la trésorerie est passée de 104,8 M\$ fin 2022 à 115 M\$ fin septembre 2023, le résultat net est devenu franchement positif. Ce qui a changé est extérieur : le prix que les marchés acceptaient de payer pour un dollar de revenu logiciel. Une audience d'un milliard de joueurs n'a strictement rien pu contre cette contraction, parce qu'elle n'entrait dans aucune ligne du calcul.

Deux détails achèvent le tableau. D'abord, le conseil d'administration a recommandé l'offre à **l'unanimité** : même les administrateurs jugeaient improbable un retour aux niveaux de 2021. Ensuite, fin 2022, la rémunération en actions et charges sociales associées représentait 20,5 M\$ pour un résultat net de 2,3 M\$. Une part substantielle de la masse salariale était payée en titres — titres dont la valeur s'effondrait au même moment. Le coût humain d'une contraction de multiple ne figure dans aucun communiqué.

6. Opérations, coût d'infrastructure et réversibilité

L'exploitation est celle d'une plateforme temps réel à pointes extrêmes : des sessions simultanées dans des dizaines de milliers de salles aux mêmes heures, avec des réponses horodatées à la seconde. La contrainte n'est pas le volume moyen mais la latence sous pic, un décalage d'affichage faussant le classement et donc le jeu. La moyenne de 6,3 participants par session calculée en section 2 indique que la difficulté n'est pas de servir de très grandes salles, mais un très grand nombre de très petites — problème de concurrence, pas de bande passante.

La structure de coûts est légère : 95 % de marge brute au deuxième trimestre 2023, 463 salariés équivalents temps plein, 30,3 M\$ de charges d'exploitation trimestrielles hors rémunération en actions. À rapprocher d'un point de bilan rarement commenté : au 31 décembre 2022, le goodwill s'élevait à 487,2 M\$ pour 787,1 M\$ d'actifs totaux et 608,2 M\$ de fonds propres. Autrement dit, **62 % du bilan était constitué d'écarts d'acquisition**, essentiellement Clever : une entreprise dont l'actif principal est le prix payé pour ses propres rachats est mécaniquement vulnérable à une révision de multiple.

6.1 Réversibilité : que se passe-t-il si Kahoot! ferme, double ses prix ou change ses conditions

La question n'est pas théorique : la société est désormais détenue par des fonds, ne publie plus rien, et a refondu ses formules le 22 octobre 2025. Trois risques concrets, et ce qu'on peut faire contre chacun.

La hausse de prix. C'est le risque le plus probable et le plus banal. Il se traite par la durée du contrat, pas par la technique : un engagement annuel gèle le prix douze mois, et une clause de reconduction expresse — plutôt que tacite — vous rend la décision. Pour un contrat professionnel, demandez par écrit le préavis applicable en cas de modification tarifaire avant de signer.

La perte du contenu. Les quiz créés sont la seule chose qui vous appartient réellement. Kahoot! permet l'export vers un tableur ; la parade coûte une heure par trimestre : exporter systématiquement, stocker le fichier ailleurs, et vérifier une fois par an qu'un import fonctionne chez un concurrent. Un quiz est du texte structuré ; il migre bien. Ce qui ne migre pas, ce sont les statistiques historiques par élève ou par salarié — si vous en dépendez pour un suivi pédagogique ou un dossier de formation, exportez-les au même rythme.

La disparition du plan gratuit. C'est le scénario que la refonte d'octobre 2025 rend le plus intéressant à surveiller. Nous ne disposons pas de source fiable sur les plafonds antérieurs et ne pouvons donc pas affirmer que la gratuité s'est restreinte ; ce qui est vérifiable, c'est que sa borne a été redessinée sous actionnariat privé, et que la borne professionnelle — trois participants, quinze minutes — n'autorise plus aucun usage réel. Pour une organisation, la règle pratique est simple : ne construisez jamais un processus obligatoire sur un plan gratuit dont vous n'avez aucun contrat.

7. Le volet français : école publique, RGPD et accès au marché

C'est la section qui explique pourquoi le modèle Kahoot! ne se transpose pas mécaniquement en France, et elle intéresse autant l'acheteur que l'éditeur.

7.1 Qui paie, en réalité

Le premier obstacle n'est pas juridique, il est budgétaire. En France, l'enseignant n'a aucun budget, l'établissement en a peu, et l'équipement relève de trois collectivités différentes selon le niveau : la commune pour les écoles, le département pour les collèges, la région pour les lycées, chacune ayant la charge de la construction, de l'entretien et de l'équipement, y compris informatique. L'État conserve les programmes, les diplômes et la rémunération des enseignants (ministère de l'Éducation nationale, rôle des collectivités territoriales, mis à jour le 29 décembre 2025, articles L. 212-1 à L. 212-15, L. 213-1 à L. 213-10 et L. 214-1 à L. 214-19 du code de l'éducation).

Concrètement, un éditeur qui veut équiper les collèges français ne vend pas à 6 900 collèges : il vend à 101 départements, ou il ne vend pas. Cette structure explique pourquoi le libre-service à 3 \$ par mois, si efficace aux États-Unis, ne produit presque rien ici — et pourquoi le seul vrai marché scolaire français passe par des marchés publics et des groupements d'achat.

7.2 Le socle numérique et le cadre de référence opposable

Depuis 2024, le ministère prescrit un « socle numérique de base » par niveau, qui définit les équipements et services attendus dans chaque établissement — débit Internet, réseau sécurisé, visualisation collective, classes mobiles, suite bureautique, espace numérique de travail (socle

numérique de base pour les collèges, novembre 2024). Le document donne priorité aux « communs numériques » et précise que les ressources, gratuites ou payantes, sont sélectionnées collégialement par les équipes éducatives en lien avec l'inspection. La sélection d'un outil n'est donc pas la décision d'un enseignant.

Ce cadre est devenu opposable en décembre 2025.

Repère légal — cadre de référence du numérique pour l'éducation (décret n° 2025-1165 du 5 décembre 2025). Publié au Journal officiel du 6 décembre 2025, ce décret insère au code de l'éducation une section consacrée au cadre de référence du numérique pour l'éducation. Il impose aux collèges et lycées publics d'utiliser des outils et services numériques respectant des prescriptions techniques de sécurité, d'interopérabilité et de numérique responsable fixées par arrêté ministériel, et prévoit un délai de mise en conformité d'au moins dix mois après publication des arrêtés. Les outils à vocation professionnelle utilisés pour la formation des élèves des filières technologiques et professionnelles en sont exclus. Sources : CNIL, page mise à jour le 24 août 2026, et Banque des Territoires. Légifrance refusant l'accès automatisé, le texte du décret n'a pas été relu à la source : ces deux reprises font foi ici, pas le texte lui-même.

Pour un éditeur étranger, la conséquence est directe : à partir de la publication des arrêtés, la conformité technique cesse d'être un argument commercial pour devenir une condition d'accès au marché public scolaire.

7.3 Le GAR, ou l'équivalent français de Clever — sauf qu'il n'est pas à vendre

C'est le point le plus intéressant du volet français, et il est passé inaperçu.

Kahoot! a dépensé entre 435 et 500 M\$ pour acheter Clever, c'est-à-dire pour acquérir la couche d'authentification qui donne accès à environ 75 % des établissements K-12 américains. La France dispose exactement du même objet fonctionnel : le **Gestionnaire d'accès aux ressources (GAR)**, piloté par le ministère de l'Éducation nationale après consultation de la CNIL. Il permet à un élève ou un enseignant d'accéder à une ressource depuis son espace numérique de travail sans se réauthentifier, tout en filtrant les données personnelles transmises à l'éditeur. À la rentrée 2023, il couvrait 9 000 établissements du second degré — 97 % des établissements publics — et 23 000 écoles, pour plus de 9,9 millions de comptes (gar.education.fr).

La différence est décisive : le GAR est un service public. Il n'a pas d'actionnaires, ne se rachète pas, et l'adhésion d'un éditeur suppose la signature d'un contrat d'adhésion, la déclaration d'un distributeur technique et commercial, et trois développements obligatoires — moissonnage de la description des ressources, service web d'abonnement, authentification unique — avant une phase de qualification (GAR, adhérer). Aucune somme ne permet d'accélérer ce parcours.

Nous avons vérifié qui s'y trouve. La liste officielle des ressources du GAR pour 2026, publiée en données ouvertes par la direction du numérique pour l'éducation, comptait **15 630 entrées** au 16 décembre 2025. Une requête sur cette base donne un résultat net : **Kahoot! n'y figure pas. Quizizz et Wayground non plus. Klaxoon ni Mentimeter non plus.** Le seul des cinq éditeurs comparés en section 4 qui y soit présent est le belge Wooclap SA, référencé avec Wooflash, en ressource payante et en version « Territoires numériques éducatifs » (liste des ressources GAR 2026, données ouvertes du ministère, vérifiée par nous le 7 septembre 2026).

Il faut lire ce résultat pour ce qu'il est et rien de plus. L'absence du GAR n'interdit évidemment pas d'utiliser Kahoot! en classe — des dizaines de milliers d'enseignants français le font. Elle signifie que l'outil n'est pas assignable par l'établissement dans le cadre sécurisé du ministère, et donc qu'il reste un usage individuel d'enseignant, jamais un achat d'établissement intégré. Autrement dit : en France, la partie du modèle Kahoot! qui produit réellement de l'argent aux États-Unis n'est pas branchée.

7.4 Le problème RGPD du compte gratuit ouvert par un enseignant

C'est la contrepartie juridique du point précédent, et elle est plus sévère qu'on ne le croit généralement.

Repère légal — outils collaboratifs en ligne dans l'enseignement scolaire (position de la CNIL). La CNIL retient que les traitements répondant aux missions de service public des établissements scolaires, publics ou privés, peuvent se fonder sur la base légale de l'exécution d'une mission d'intérêt public, et que le consentement « semble difficilement pouvoir être retenu » comme base légale, faute d'être libre au regard de la position d'autorité du responsable de traitement. Elle rappelle que le responsable doit s'assurer que l'outil ne recourt pas à des traceurs publicitaires, « ces derniers étant en principe interdits, au regard du principe de neutralité du service public de l'éducation, incluant la neutralité commerciale », et qu'il devra désactiver ces fonctionnalités le cas échéant. Une analyse d'impact est obligatoire dès que le traitement réunit au moins deux critères du Comité européen de la protection des données ; s'agissant de mineurs et de traitements à grande échelle, « dans la majorité des cas, il est probable qu'une AIPD soit nécessaire ». Enfin, en raison de la vulnérabilité des mineurs, la CNIL recommande de protéger les données contre les risques de divulgation à des autorités de pays tiers, et cite la qualification SecNumCloud de l'ANSSI comme moyen de garantir la soumission exclusive du prestataire au droit européen. Source : CNIL, page mise à jour le 24 août 2026, articles 12, 13, 14, 28, 35 et chapitre V du RGPD. Ceci est une vulgarisation : pour un déploiement réel, saisissez le délégué à la protection des données de votre académie.

Le point le plus contre-intuitif vient du bilan du bac à sable « EdTech » de la CNIL, publié en juin 2023. La CNIL y examine précisément le cas d'un enseignant qui souscrit seul une offre freemium avec ses fonds personnels et conclut que cela ne dégage pas l'institution : tout traitement effectué par

des agents dans le cadre des activités d'une organisation est réputé avoir lieu sous le contrôle de celle-ci (bilan du bac à sable EdTech, CNIL, juin 2023).

Traduisons. L'enseignant qui ouvre un compte gratuit et fait jouer sa classe ne prend pas une décision privée : il engage son établissement et le ministère comme responsables de traitement, sans que ceux-ci l'aient su, sans analyse d'impact, sans information des familles et sans contrat de sous-traitance. C'est le point d'application exact du modèle « l'utilisateur n'est pas le payeur » : dans l'école publique française, l'utilisateur n'est pas non plus le décideur juridique. Le mécanisme viral qui a fait Kahoot! est, en droit français, une source d'irrégularité — et l'éditeur ne peut rien y faire, puisque son produit est conçu pour ne pas passer par l'institution.

Deux précisions utiles pour l'entrepreneur. La CNIL recommande, pour les mineurs de moins de quinze ans, d'associer l'élève à la démarche de consentement lorsque celui-ci est requis, en notant qu'au collège les élèves « apparaissent pouvoir consentir de manière éclairée ». Et lorsqu'un éditeur réutilise les données collectées pour ses propres finalités — amélioration du produit, statistiques commerciales —, il devient responsable de ce nouveau traitement, ce qui suppose une autorisation préalable et un test de compatibilité.

8. Suivi, pilotage et chiffres clés

8.1 Les indicateurs qui comptent

Indicateur	Définition	Pourquoi il compte ici
Abonnements payants	Licences facturées, ventilées Commercial / Éducation / Grand public	Le seul volume qui produit du revenu ; l'écart avec les comptes actifs est le sujet du dossier
Comptes actifs sur 12 mois	Comptes ayant animé au moins une session	Mesure l'audience réelle des créateurs, très loin des « participations »
Sessions animées sur 12 mois	Nombre de parties lancées	L'unité de charge d'infrastructure, et le dénominateur du coût par partie
Participations non uniques	Somme des joueurs de toutes les sessions	Chiffre de communication : impressionnant, sans valeur économique
ARR	Revenu récurrent annualisé à la date de clôture	Base de valorisation retenue par l'acquéreur ; 163,5 M\$ au T2 2023
Facturations vs revenu comptabilisé	Encaissements de la période vs revenu étalé	En 2023 les facturations progressaient moins vite que le revenu comptabilisé : signe d'un ralentissement en amont
EBITDA ajusté	EBITDA hors rémunération en actions et éléments non récurrents	L'ajustement fait toute la différence : 11,0 M\$ contre 3,9 M\$ au T2 2023

8.2 Chiffres clés

Donnée	Valeur	Date	Source
Chiffre d'affaires	1,9 M\$ (2018), 8,5 M\$ (2019), 31,0 M\$ (2020)	mars 2021	Prospectus Kahoot! ASA
Chiffre d'affaires	91,3 M\$ (2021), 146,0 M\$ (2022)	avril 2023	Rapport annuel 2022
Coût des ventes (distribution et contenu)	7,0 M\$ (2022 et 2021) ; marge brute 95 %	avril 2023	Rapport annuel 2022
Charges de personnel / autres charges / amortissements	83,0 M\$ / 46,4 M\$ / 14,7 M\$	2022	Rapport annuel 2022
EBITDA / EBITDA ajusté / résultat net	9,6 M\$ / 30,3 M\$ / +2,3 M\$	2022	Rapport annuel 2022
Rémunération en actions et charges associées	20,5 M\$	2022	Rapport annuel 2022
Goodwill / actifs totaux / fonds propres	487,2 M\$ / 787,1 M\$ / 608,2 M\$	31 déc. 2022	Rapport annuel 2022
Actions en circulation	492 836 049	31 déc. 2022	Rapport annuel 2022
Comptes actifs / sessions / participations (12 mois)	25,8 M / 268 M / ~1,7 Md non uniques	fin 2022	Rapport T4 2022
Abonnements payants par segment	580 000 Commercial / 435 000 Éducation / 295 000 Grand public	fin 2022	Rapport T4 2022
Revenu facturé de Clever	plus de 64 M\$ sur l'année, +29 % en pro forma	2022	Rapport T4 2022
ARR / abonnements payants	163,5 M\$ (+15 %) / 1 365 000 (+13 %)	30 juin 2023	Rapport T2 2023
Comptes actifs / sessions / participations (12 mois)	24 M / 259 M / 1,6 Md ; 463 ETP	30 juin 2023	Rapport T2 2023
Investissement SoftBank	215 M\$; participation revendue à perte en 2022	13 oct. 2020	CNBC, TechCrunch
Acquisition de Clever	435-500 M\$ de valeur d'entreprise, ~82 % en numéraire	6 mai 2021	Communiqué Kahoot!
Cours de Bourse au sommet	environ 109 NOK (2021) ; valorisation 5,7 Md\$ en nov. 2021	2021	TechCrunch, CNBC
Offre de retrait	35 NOK/action, 17,2 Md NOK ; primes de 53,1 %, 33,3 % et 62,1 % ; cours non affecté 22,86 NOK	14 juil. 2023	Communiqué de l'offre
Dernière publication financière	CA 42,3 M\$ (+16 %), EBITDA ajusté 12,5 M\$, résultat net 5,5 M\$, trésorerie 115 M\$	9 nov. 2023	Mise à jour T3 2023
Radiation d'Oslo Børs	effective	23 janv. 2024	Communiqué Kahoot!
Ressources référencées au GAR	15 630 entrées, dont 0 pour Kahoot!	16 déc. 2025	Données ouvertes du ministère

9. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge

La question de fond. Peut-on monétiser un usage massif dont l'utilisateur n'est pas le payeur ? La réponse de Kahoot! est oui, à trois conditions cumulatives : que le coût marginal de service soit quasi nul, que l'échelle atteinte se compte en dizaines de millions d'utilisateurs, et qu'on achète — au sens propre — un canal vers celui qui signe. Les trois ont été réunies, et l'entreprise a tout de même perdu 68 % de sa valeur. Ce qui suit en tire quatre décisions applicables.

1. Chiffrez ce que votre gratuit achète, en euros, avant de le lancer. Kahoot! convertit 5,1 % de ses comptes actifs et tire 5,66 \$ par compte actif et par an. Ce n'est pas un échec : la gratuité a remplacé un budget marketing, et un coût de service par partie inférieur à 17 centimes dans l'hypothèse la plus défavorable rendait la chose indolore. Mais la démonstration ne tient que si ces deux conditions sont réunies. Avant d'ouvrir une offre gratuite, écrivez trois nombres : le coût marginal mensuel d'un utilisateur gratuit, le taux de conversion visé à douze mois, le revenu annuel moyen d'un client payant. Si le produit des deux derniers ne couvre pas trois fois le premier, votre gratuit est une dépense de communication — décidez-le, ne le découvrez pas. Et testez-le contre l'IA : si chaque utilisateur gratuit déclenche un appel de modèle facturé au jeton, votre coût marginal n'est plus quasi nul et le

raisonnement de Kahoot! ne s'applique plus du tout.

2. Séparez l'utilisateur du payeur, puis vérifiez que le canal vers le payeur est achetable dans votre pays. C'est la nuance que le cas français rend indispensable. Kahoot! a payé jusqu'à un demi-milliard de dollars pour Clever, c'est-à-dire pour une relation contractuelle avec les directions informatiques scolaires américaines — et cette relation était à vendre. En France, l'équivalent fonctionnel est le GAR : un service public gratuit, couvrant 97 % des établissements publics du second degré, dont l'accès s'obtient par une adhésion technique et non par un chèque. Avant de bâtir une stratégie « l'utilisateur adopte, l'institution paie », faites la cartographie : qui signe le bon de commande, par quel canal on l'atteint, et ce canal est-il un actif privé qu'on peut acquérir ou un dispositif public qu'il faut intégrer ? La réponse change entièrement le plan de financement.

3. Faites payer le contexte d'usage, pas la fonctionnalité — et documentez l'écart. Le même moteur de quiz, à capacité de 50 participants strictement identique, se vend 36 \$ par an à un enseignant et 228 \$ à un professionnel ; de bout en bout de la grille, le rapport atteint vingt-six. Segmentez votre grille par usage déclaré — personnel, éducation, association, entreprise — plutôt que par nombre de fonctions : vous capterez la disposition à payer sans dégrader le produit pour les petits comptes. Deux garde-fous : segmentez sur le plafond de capacité, qui est vérifiable et défendable, plutôt que sur des fonctions arbitrairement bridées ; et publiez vos prix. Sur les cinq éditeurs comparés, un seul ne les publie pas, et c'est une friction gratuite face à un acheteur public tenu de mettre en concurrence.

4. Si vous vendez à l'école publique française, traitez la conformité comme le produit, pas comme une annexe. Le décret n° 2025-1165 du 5 décembre 2025 fait basculer les prescriptions techniques de sécurité, d'interopérabilité et de numérique responsable du statut d'argument commercial à celui de condition d'accès, avec au moins dix mois de délai après publication des arrêtés. Parallèlement, la CNIL considère qu'un enseignant souscrivant seul une offre freemium avec ses fonds personnels n'exonère pas l'institution de sa responsabilité de traitement. Concrètement, quatre livrables à produire avant le premier rendez-vous commercial : un contrat de sous-traitance conforme à l'article 28 du RGPD, une aide à l'analyse d'impact que le client peut reprendre telle quelle, une réponse écrite et documentée sur la localisation des données et l'exposition au droit extra-européen, et un dossier d'adhésion au GAR engagé. Ces quatre pièces n'intéressent aucun de vos utilisateurs et décident de toutes vos ventes.

Ce qu'il ne faut pas copier La gratuité mondiale de Kahoot! a été financée : un chèque SoftBank de 215 M\$ en 2020, puis un accès permanent au marché public. Sans ce carburant, un freemium à 5 % de conversion et 5,66 \$ par compte actif est une entreprise en perte. Ne copiez pas non plus la viralité : elle repose sur une audience captive et récurrente — une salle de classe, deux fois par semaine — que très peu de marchés B2B offrent. Ne copiez surtout pas la croissance externe payée en titres au plus haut : fin 2022, 62 % de l'actif de Kahoot! était du goodwill issu de rachats conclus en 2021, et cet actif n'a pas suivi la contraction du multiple. Enfin, la fenêtre de 2020-2021 est un événement unique : les courbes de cette période ne sont pas un modèle, mais une anomalie.

FAQ

Pourquoi une entreprise en croissance de 16 % et rentable en EBITDA ajusté a-t-elle dû quitter la Bourse ?

Parce que le marché ne sanctionnait pas sa performance mais son prix. En novembre 2021, la société était valorisée environ 5,7 Md\$ pour un chiffre d'affaires annuel de 91,3 M\$, soit de l'ordre de soixante fois les ventes — division faite par nous, pas un multiple publié. L'offre de juillet 2023, à 35 NOK, la valorisait 17,2 Md NOK, environ 1,7 Md\$, soit à peu près onze fois un chiffre d'affaires de 157 M\$ sur douze mois glissants et 10,4 fois l'ARR de 163,5 M\$ — un multiple normal pour un éditeur en croissance à deux chiffres. Entre les deux dates, l'activité a progressé d'environ 72 % et le multiple a été divisé par près de six. Le consortium a offert une prime de 53,1 % sur le cours non affecté de 22,86 NOK du 22 mai 2023, et le conseil l'a recommandée à l'unanimité : même les administrateurs jugeaient improbable un retour aux niveaux de 2021.

Combien coûte réellement une partie de Kahoot! à l'entreprise, en infrastructure ?

Personne ne le sait publiquement, et c'est un point à retenir sur la lecture des comptes d'un éditeur. La marge brute de 95 % ne mesure pas l'hébergement : le coût des ventes est défini dans les rapports comme les coûts de distribution et de contenu de tiers, pas les serveurs, lesquels sont noyés dans les 46,4 M\$ d'autres charges d'exploitation de 2022 avec le marketing et l'informatique interne. On peut seulement borner : si la totalité de cette ligne était de l'hébergement — hypothèse absurde —, le coût serait de 0,17 \$ par partie animée et de moins de 2,8 centimes par joueur, pour un revenu moyen de 0,545 \$ par partie. Le coût réel est une fraction de ces montants. C'est cette structure, et elle seule, qui rendait la gratuité mondiale soutenable.

Que reste-t-il de la promesse « gratuit pour les enseignants » ?

Elle existe toujours, mais bornée, et différemment selon l'interlocuteur : 40 participants pour un enseignant du primaire ou du secondaire, 10 en usage personnel comme dans l'enseignement supérieur, et 3 participants avec une session limitée à quinze minutes en usage professionnel. Pour une classe de trente élèves en France ou en Belgique, c'est utilisable ; pour un amphithéâtre ou un séminaire d'entreprise, non — et c'est exactement l'intention. La graduation des plafonds est le vrai instrument tarifaire du produit : la gratuité reste réelle là où elle fabrique de la distribution, et devient purement démonstrative là où un budget existe.

Kahoot!, Wooclap, Wayground, Mentimeter ou Klaxoon pour une structure française ou belge ?

Quatre réponses selon le point de départ. Pour une TPE ou un organisme de formation, Wooclap revient à environ la moitié de Kahoot! 360 à capacité comparable de 1 000 participants — 300 € par an et par présentateur contre 588 \$ —, avec l'avantage d'un éditeur européen. Pour un usage

événementiel dépassant 1 000 participants, Kahoot! reprend l'avantage par ses paliers à 2 000 et 5 000 places. Pour un collège ou un lycée public français, la question du prix ne se pose même pas en premier : vérifiez d'abord la présence au GAR, où seul Woodclap figure parmi ces cinq, et la conformité aux prescriptions du décret du 5 décembre 2025. Pour une entreprise sensible à la localisation des données, Klaxoon est le seul du lot à documenter une résidence EMEA dans sa grille publique. Enfin, Mentimeter ne publie pas ses prix : comptez un aller-retour commercial supplémentaire.

Kahoot! va-t-il bien aujourd'hui ?

Personne à l'extérieur ne peut l'affirmer. Depuis la radiation du 23 janvier 2024, aucun compte de groupe n'est publié, et la dernière donnée financière connue date du 9 novembre 2023. Les annonces de 2025-2026 sont exclusivement desancements de fonctionnalités, des partenariats sportifs et des nominations — dont un nouveau directeur financier le 8 juin 2026. Les signaux indirects convergent : conseil composé d'anciens dirigeants de Salesforce, BT, Microsoft et Cambium Learning, offre professionnelle hébergée sur son propre domaine, refonte des formules en octobre 2025, revendication de dix millions d'éducateurs en septembre 2026 contre huit millions fin 2022. Cela décrit une réorientation vers le logiciel d'entreprise et une base d'usage qui continue de croître, pas une entreprise en difficulté — mais c'est une lecture de faisceau d'indices, pas une analyse financière.

Sources

- Rapport trimestriel T2 2023, Kahoot! Group — consulté le 7 septembre 2026, document daté d'août 2023
- Rapport trimestriel T4 2022, Kahoot! Group — consulté le 7 septembre 2026, document daté de février 2023
- Rapport annuel 2022, Kahoot! ASA (comptes audités) — consulté le 7 septembre 2026, document daté d'avril 2023
- Prospectus d'admission à Oslo Børs, Kahoot! ASA — consulté le 7 septembre 2026, document daté du 17 mars 2021
- Mise à jour de marché du troisième trimestre 2023, Kahoot! Group — consultée le 7 septembre 2026, communiqué daté du 9 novembre 2023
- Accord pour une offre en numéraire recommandée de 35 NOK par action — communiqué officiel — consulté le 7 septembre 2026, communiqué daté du 14 juillet 2023
- Kahoot! radié d'Oslo Børs après l'acquisition menée par Goldman Sachs Asset Management — consulté le 7 septembre 2026, communiqué daté du 23 janvier 2024
- Nouveau conseil d'administration de Kahoot! — consulté le 7 septembre 2026, communiqué daté du 19 mars 2024
- Kahoot! va acquérir Clever — communiqué officiel — consulté le 7 septembre 2026, communiqué daté du 6 mai 2021
- Dossier d'impact « Kahoot! », NTNU, département d'informatique — consulté le 7 septembre 2026, document non daté (période couverte 2006-2023)
- SoftBank invests \$215 million in education start-up Kahoot — CNBC — consulté le 7 septembre 2026, page datée du 13 octobre 2020
- Kahoot: How a student-professor duo launched a \$5.7 billion tech idea — CNBC — consulté le 7 septembre 2026, page datée du 2 novembre 2021
- Gamified e-learning platform Kahoot gets \$1.7B acquisition offer — TechCrunch — consulté le 7 septembre 2026, page datée du 14 juillet 2023
- Formules et tarifs pour les écoles — page officielle Kahoot! — consultée le 7 septembre 2026
- Licence de site Kahoot! EDU — page officielle — consultée le 7 septembre 2026
- Tarifs Kahoot! 360 — page officielle — consultée le 7 septembre 2026
- Limites de participants par formule — centre d'aide Kahoot! — consultée le 7 septembre 2026, page mise à jour le 5 septembre 2026
- Formules historiques pour les enseignants — centre d'aide Kahoot! — consultée le 7 septembre 2026, mentionne la refonte du 22 octobre 2025
- Salle de presse Kahoot! — annonces 2024 à 2026 — consultée le 7 septembre 2026
- Woodclap lève 25 M€ auprès d'Impact Expansion — blog officiel Woodclap — consulté le 7 septembre 2026, billet daté du 9 avril 2025
- Tarifs éducation Woodclap — page officielle et tarifs entreprise — consultés le 7 septembre 2026
- Tarifs Wayground (ex-Quizizz) — page officielle — consultée le 7 septembre 2026
- Formules Mentimeter — page officielle — consultée le 7 septembre 2026 ; les montants ne sont pas affichés sur la page
- Tarifs Klaxoon — page officielle — consultés le 7 septembre 2026
- Enseignement du premier et du second degrés : les règles et bonnes pratiques pour utiliser les outils collaboratifs en ligne — CNIL — consultée le 7 septembre 2026, page mise à jour le 24 août 2026
- Bilan du bac à sable « EdTech » — recommandations de la CNIL aux lauréats — consulté le 7 septembre 2026, document daté de juin 2023
- Stratégie numérique pour l'éducation : un décret définit un cadre de référence — Banque des Territoires — consulté le 7 septembre 2026, sur le décret n° 2025-1165 du 5 décembre 2025
- Le rôle des collectivités territoriales dans le service public de l'éducation — ministère de l'Éducation nationale — consulté le 7 septembre 2026, page mise à jour le 29 décembre 2025
- Socle numérique de base pour les collèges — ministère de l'Éducation nationale — consulté le 7 septembre 2026, document daté de novembre 2024
- Gestionnaire d'accès aux ressources (GAR) — site officiel et conditions d'adhésion pour les fournisseurs de ressources — consultés le 7 septembre 2026
- Liste des ressources du GAR 2026 — données ouvertes du ministère de l'Éducation nationale — 15 630 entrées, jeu de données modifié le 16 décembre 2025, interrogé le 7 septembre 2026
- Interfaces entre les applications nationales et les solutions numériques tierces — éducol — consulté le 7 septembre 2026
- Un chiffre d'affaires record pour la filière EdTech — EdTech Actu, sur l'étude EY-Parthenon / EdTech France / Afinef — consulté le 7 septembre 2026, article daté du 31 mai 2024 ; source secondaire
- Baromètre EdTech 2026 — CPFormation, sur l'étude EdTech France / EY-Parthenon du 19 juin 2026 — consulté le 7 septembre 2026 ; source secondaire

Contenu à jour au 7 septembre 2026 — les tarifs, les seuils réglementaires et les chiffres d'entreprise évoluent vite, vérifier avant de s'y fier. Les ratios présentés comme des divisions sont nos calculs à partir des publications de la société, et non des données publiées par elle.