utbm
université de technologie
Belfort-Montbéliard

Humanités

UTBM
F90010 Belfort Cedex
Tél. : 03.84.58.31.75
Fax. : 03.84.58.31.78
E-mail : <prénom.nom>@utbm.fr
http://www.utbm.fr

Christian GIRARDOT

GE06

Fondements du marketing

Examen médian

Durée : 2 heures

Vendredi 6 novembre 2026

Le sujet comporte quatre dossiers. Les quatre dossiers sont indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

Barème : 48 points

Consignes :

- *Ne sont pas autorisés :*
  - ✓ *Les documents de cours*
  - ✓ *Les sujets et corrigés de TD*
  - ✓ *Les sujets et corrigés d'examens antérieurs*
  - ✓ *Les micro-ordinateurs portables, tablettes et téléphones mobiles*
  - ✓ *Les montres, oreillettes et lunettes connectées*
  - ✓ *Les casques audios*
  - ✓ *Les calculatrices*
  - ✓ *Les dictionnaires électroniques*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers et les différentes questions.*
- *Vous veillerez à écrire lisiblement.*
- *Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.*
- *Vous signerez chacune des copies restituées.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Premier dossier

« Les marques retrouvent du panache en rayon », extrait, Charlotte Barriquand, *LSA* n° 2904, jeudi 27 août 2026

Les classes et les critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de l'entreprise Larnaudie sur le marché français du foie gras. Vous préciserez les valeurs qui sont à utiliser. Le résultat n'est pas demandé.
2. Préciser comment calculer la part de marché relative de l'entreprise Euralis sur le marché français du foie gras. Vous préciserez les valeurs qui sont à utiliser. Le résultat n'est pas demandé.
3. Préciser comment calculer la part de marché en volume de l'entreprise Maïsadour sur le marché français du foie gras. Vous préciserez les valeurs qui sont à utiliser. Le résultat n'est pas demandé.
4. Préciser comment calculer l'évolution du chiffre d'affaires du marché français du foie gras en 2025. Vous préciserez les valeurs qui sont à utiliser. Le résultat n'est pas demandé.
5. Relever le taux de pénétration du foie gras sur le marché français du foie gras en 2025.
6. Relever un critère de segmentation de la demande sur le marché français du foie gras. Vous préciserez également la classe à laquelle appartient le critère de segmentation de la demande que vous aurez relevé.

Deuxième dossier

« Cinq pistes pour relancer les volumes », extrait, François Biaggini, *LSA* n° 2905, jeudi 3 septembre 2026

« Les pains spéciaux et *premium* dynamisent le rayon préemballé », extrait, Laurence Zombek, *LSA* n° 2890, jeudi 7 mai 2026

Travail à faire :

1. À l'aide des deux documents disponibles, représenter au moyen d'une arborescence l'extrait du marché de l'épicerie sucrée en grandes et moyennes surfaces. Aucune donnée – en valeur comme en volume –, n'est demandée sur le graphe. Vous pouvez utiliser une représentation en format paysage.
2. Relever deux motivations à l'achat de produits relevant de la catégorie de la panification préemballée.

Troisième dossier

« Les petits poucets du jeu vidéo essaient de tirer leur épingle du jeu », extrait, Léa Delpont, *Les Échos*, mercredi 30 septembre 2026

Travail à faire : Procéder à l'étude du marché français du jeu vidéo. Vous structurerez vos réponses. Vous étudierez plus particulièrement les trois points suivants :

a) Combien ?
b) Quoi ?
c) Qui ?
d) Où ?

Quatrième dossier

« Netflix en quête de nouveaux gros succès », extrait, Fabio Benedetti Valentini, *Les Échos*, jeudi 22 octobre 2026

Travail à faire :

1. *Question bonus facultative : quelle est l'activité historique du groupe américain Warner Bros. ?*
2. Procéder au diagnostic SWOT partiel de l'entreprise Netflix. Compléter et restituer le tableau disponible en annexe.

Les marques retrouvent du panache en rayon

Extrait, Charlotte Barriquand, *LSA* n° 2904, jeudi 27 août 2026

Le marché français du foie gras au 4 janvier 2026 (cumul sur douze mois)
[Source : Circana France]

Fabricants	Marque(s)	Chiffre d'affaires (En millions d'euros)	Volume (En millions d'unités vendues)
Labeyrie Fine Foods	Labeyrie	69,16	0,84
Maïsadour	Delpeyrat, L'Atelier du foie gras	64,06	0,80
Larnaudie	Jean Larnaudie, Les Canards d'Auzan	55,33	0,58
Euralis	Montfort, Rougié	49,87	0,74
Autres. Exemples : Castel Foie Gras, Feyel, Franciade, Lartigue & Fils, Terres Paysannes…		36,76	0,62
Marques de distributeurs (MDD). Exemples : Deluxe (Lidl), Gourmet (Aldi), Guillaume Dunoy (Les Mousquetaires), L'Origine du Goût (E.Leclerc), Sensation (Carrefour)…		69,89	1,24
Totaux		364,00	5,10

Pendant quatre ans, la question pour les entreprises productrices de foie gras n'a pas été de savoir comment vendre du foie gras, mais de savoir comment s'en procurer suffisamment. Grippe aviaire, abattages préventifs massifs, envolée des coûts de production : la filière a vécu au rythme des crises sanitaires. Aujourd'hui, la situation s'est nettement améliorée. Les campagnes de vaccination, mises en place à partir de 2023, ont permis de stabiliser la production et les industriels retrouvent des marges de manœuvre. Selon l'institut d'études marketing Kantar France, le chiffre d'affaires du foie gras vendus en grandes et moyennes surfaces s'est élevé à 364 millions d'euros en 2025, contre 353,4 millions d'euros en 2024.

Derrière ce retour à la croissance du chiffre d'affaires, c'est surtout un changement d'état d'esprit qui s'opère chez les industriels. Ils retrouvent une volonté de conquête. Conquête des linéaires[1], tout d'abord. Pendant ces années difficiles, si le foie gras est resté incontournable sur les tables de fêtes de fin d'année, les clients ont aussi pris l'habitude de recourir à d'autres produits festifs pour compenser la rareté et la hausse des prix. Conquête des consommateurs, ensuite. « *Il y a encore quelques années, plus d'un foyer français sur deux achetait du foie gras au moment des fêtes de fin d'année, contre un peu plus d'un tiers l'an dernier. Il faut que l'on arrive à faire revenir les consommateurs* », explique Ghuislain Hanicotte, responsable marketing chez Maison Montfort, une marque du groupe Euralis. […]

[1] Linéaire. Synonyme de rayon.

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Classe des critères sociodémographiques :

Principaux critères
Le sexe
L'âge
La morphologie physique
La profession et catégorie socioprofessionnelle
Le niveau d'études
Le revenu
La composition et l'effectif du ménage
Le type de logement
La religion
La nationalité

Classe des critères géographiques :

Principaux critères
La météorologie / le climat
La région
Le type d'habitat
La densité urbaine

Classe des critères de comportement :

Principaux critères
La quantité achetée
La fidélité à la marque
La fréquence d'achat (ou de consommation ou d'utilisation)
L'occasion d'achat (ou de consommation ou d'utilisation)
La sensibilité au prix

Classe des critères psychosociologiques :

Principaux critères
Personnalité
Sociostyles

Cinq pistes pour relancer les volumes

Extrait, François Biaggini, *LSA* n° 2905, jeudi 3 septembre 2026

[…]

Poids lourds parmi les produits de grande consommation (PGC), les produits sucrés génèrent à eux seuls 54 % du chiffre d'affaires total de l'univers de l'épicerie. Sur une année arrêtée à fin mai 2026, le marché de l'épicerie sucrée a vu ses ventes progresser en valeur de 3,6 % (+ 800 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel), preuve s'il en est, que les petits plaisirs tiennent toujours une place importante dans les achats alimentaires des Français. En revanche, les volumes se sont légèrement contractés, avec un recul de 0,7 % sur la même période. « *La dynamique du marché de l'épicerie sucrée est davantage portée par le renchérissement des prix que par la consommation* », reconnaît Élisa Campenon, consultante au sein de l'institut d'études marketing Circana France.

Un constat mitigé qui laisse entrevoir de grandes différences de performance, selon les macro-segments du marché. Selon les données de Circana France, cinq macro-segments ont vu leur chiffre d'affaires augmenter, quand quatre autres apparaissent en difficulté. La progression globale repose principalement sur le macro-segment du petit déjeuner (+ 8 % en valeur), celui de la confiserie (+ 4,7 %), ainsi que celui de la biscuiterie (+ 1,8 %). La flambée des cours mondiaux du café et du cacao a largement contribué à cette valorisation. […].

De leur côté, les macro-segments des conserves de fruits (+ 3 % en valeur) et de la panification préemballée (+ 1,8 % en valeur) affichent, en plus d'une croissance en valeur, une croissance en volume, qui s'explique par une consommation par tous les membres de la famille et la praticité des produits qui les composent.

Parmi les macro-segments en retrait, celui de la pâtisserie industrielle recule (- 2,7 % en valeur), comme celui des desserts. Enfin, le macro-segment des sucres et des aides à la pâtisserie présente une tendance différente, avec des ventes en volume en hausse (+ 2 %), mais des ventes en valeur en léger recul (- 0,9 %).

[…]

Les pains spéciaux et *premium* dynamisent le rayon préemballé

Extrait, Laurence Zombek, *LSA* n° 2890, jeudi 7 mai 2026

Les Français mangent certes moins de pain qu'autrefois, mais ils n'ont jamais été aussi demandeurs de pains spéciaux, ainsi que de pains *premium*[2]. Cela profite autant aux boulangeries artisanales qu'aux pains préemballés vendus en grandes surfaces, les deux canaux de vente s'avérant complémentaires dans les usages. « *Les pains préemballés sont plus polyvalents, se conservent plus longtemps, et sont moins chers que les pains vendus en boulangerie*, remarque Cécile Dubois Venière, cheffe de produit « pain » de la marque Jacquet[3]. *Pour les pains spéciaux comme pour les pains* premium, *la volonté de se faire plaisir est devenue le premier facteur d'achat. Ils ont des goûts typés, et sont beaucoup plus nutritifs que le pain blanc* ».

Dans la catégorie de produit des pains traditionnels, le pain de mie demeure le principal produit, avec 60 % de part de marché en volume et une croissance de 7 % des quantités vendues, au cours des cinq dernières années. Ses ventes sont cependant moins dynamiques que celles des pains spéciaux. Quant au pain blanc classique, deuxième produit le plus vendu parmi la catégorie des pains traditionnels, ses ventes ont reculé de 1,6 % en volume sur un an. [...]

Dans le même temps, la catégorie de produit des pains de spéciaux a gagné 8,5 % en valeur et 9,4 % en volume. Parmi les pains spéciaux, les pains aux céréales et les pains aux graines, répondent à une volonté de mieux manger, sans la connotation austère qu'ils pouvaient porter il y a encore quelques années. « *Au contraire, ils apportent de la saveur. On les sert maintenant dans les brasseries,* observe Frédérique Fillon Soullard, responsable marketing La Boulangère[4]. *Nos pains aux céréales (seigle, avoine, maïs...) et aux graines (lin, sésame, tournesol...) ont le "vent en poupe". Ils sont un moteur de croissance pour le marché des pains préemballés* ». [...]

Portés par les mêmes tendances, la catégorie de produit des pains à garnir pèse désormais 18 % des ventes de la panification préemballée. Cette catégorie, très influencée par la restauration rapide, regroupe de nombreux produits, souvent issus de la *street food*. Après les

---

[2] Néologisme marketing pour désigner un produit haut de gamme.

[3] Jacquet est une marque commerciale de l'industrie agroalimentaire exploitée pour fabriquer et vendre des pains préemballés. Elle a été créée en 1880 par Philibert Jacquet (1846-1917). Depuis 1995, elle appartient au groupe français Limagrain.

[4] La Boulangère est une marque commerciale de pains et viennoiseries préemballés. Elle a été fondée en 1985 aux Herbiers (Vendée, Pays de la Loire) par Jean (1946-2016) et Marie-Denise Fillon. Depuis 1992, elle appartient au groupe français Norac Foods.

buns[5], bagels[6], bretzels[7] et muffins[8], sont arrivés les pitas[9], focaccias[10] et pinsas[11]… Phénomène en Italie, la pinsa a fait une entrée remarquée sur le marché français au printemps 2025, où elle a été lancée par les marques La Boulangère et Harrys[12]. Elle a réalisé en quelques mois 12,6 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 4,3 millions d'unités vendues. […] La pinsa se prête aussi bien à un repas rapide, qu'au partage en famille ou entre amis. « *Il suffit d'ajouter la garniture et de la passer cinq minutes au four. Cette simplicité répond aux attentes des Français qui veulent cuisiner sans y passer trop de temps* », note Frédérique Fillon Soullard.

[…]

[5] Le pain à hamburger s'appelle un bun. C'est un petit pain rond à la texture moelleuse et briochée, souvent parsemé de graines de sésame.

[6] Un bagel est un petit pain traditionnel de la cuisine juive, en forme d'anneau, à la texture très ferme, fait d'une pâte au levain naturel, précuit par échaudage puis passé au four.

[7] Le bretzel est un pain traditionnel originaire d'Alsace et d'Allemagne, reconnaissable à sa mie moelleuse et à sa croûte brun foncé. La pâte est réalisée à base de farine de blé, de beurre, de lait et d'eau.

[8] Un muffin est un petit pain rond et plat levé à la levure, qui est généralement tranché horizontalement, grillé et beurré.

[9] La pita désigne un pain plat de forme ronde originaire du Moyen-Orient.

[10] La focaccia est un pain de forme plate et cuit au four. Malgré les apparences, elle n'est pas liée à la pizza, mais le style et la texture sont similaires.

[11] La pinsa est un pain plat italien. Elle est généralement présentée sous forme ovale. Elle est principalement servie garnie de charcuteries, de fromages et de légumes.

[12] La marque Harrys a été fondée en 1970 à Châteauroux (Indre, Centre-Val de Loire) par Paul Picard (1936-2024), qui s'inspira des pains de mie que consommaient les soldats américains stationnés en France après la Seconde Guerre mondiale. Châteauroux a été une importante base logistique et de maintenance de l'US Air Force entre 1951 et 1967. Depuis 2007, la marque Harrys appartient au groupe italien Barilla.

Les petits poucets du jeu vidéo essaient de tirer leur épingle du jeu

Extrait, Léa Delpont, *Les Échos*, mercredi 30 septembre 2026

Le groupe Ubisoft[13] supprime des emplois par centaines, le groupe Don't Nod[14] par dizaines. Le groupe Nacon[15] est en redressement judiciaire et licencie dans ses filiales, quand il ne les a pas déjà fermées. Les cadors[16] du jeu vidéo tricolore sont à la peine, dans une industrie qui reste pourtant dynamique : un marché de 5,8 milliards d'euros en France en 2025 (+ 3 % *versus* 2024) et de 201 milliards de dollars (179,4 milliards d'euros) dans le monde (+ 9 % *versus* 2024). Et qui continue malgré tout de croître.

Si les grands éditeurs[17] français – qui ne le sont guère à part Ubisoft et ses 3 500 salariés –, broient du noir en attendant la prochaine déferlante GTA VI[18], ceux que l'on appelle les « indés[19] » sont dans une période transitoire, pénalisés par une crise du financement, mais portés par des succès étonnants et des perspectives nouvelles. La porte est étroite, mais le jeu en vaut la chandelle.

En marge des trente studios[20] qui emploient plus de cent salariés, plus de 400 petits studios créatifs constituent l'écosystème éclaté de « l'industrie » du jeu vidéo en France. Les deux tiers d'entre eux comptent moins de dix salariés. Outre Paris, qui reste la place forte, la France compte trois pôles majeurs : Bordeaux (Gironde, Nouvelle-Aquitaine) / Angoulême (Charente, Nouvelle-Aquitaine), Lille (Nord, Hauts-de-France), et Montpellier (Hérault, Occitanie).

Dans une étude du Syndicat national du jeu vidéo (SNJV), 35 % des entreprises se déclaraient déficitaires en 2024. Ces structures fragiles survivent grâce aux aides du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), au crédit d'impôt jeu vidéo[21] –, et aux

---

[13] Ubisoft est une entreprise française de développement, d'édition et de distribution de jeux vidéo. Elle a été créée en mars 1986 par les frères Guillemot. Ubisoft est l'éditeur de nombreux jeux à succès tels qu'*Assassin's Creed, Les Lapins crétins, Prince of Persia, Rayman, Tom Clancy's*...

[14] Don't Nod Entertainment est une société française de développement et d'édition de jeux vidéo. Elle a été fondée en 2008. Les trois plus grands succès édités par Don't Nod sont *Life is Strange, Remember Me et Vampyr*.

[15] Nacon est une entreprise française, filiale de la société française BigBen Interactive, spécialisée dans les périphériques de jeu, mais également dans l'édition de jeux vidéo. Nacon a été fondée en 2019. Les deux plus grands succès de Nacon sont *RoboCop : Rogue City* et *Ravenswatch*.

[16] Le mot cador est un mot masculin issu de l'argot français qui signifie champion, expert. Il peut aussi bien s'appliquer à une personne physique qu'une personne morale.

[17] Un éditeur de jeux vidéo est une entreprise qui assure le financement, la publication, la promotion et la commercialisation d'un jeu vidéo. Il fait le lien entre le studio de développement (Cf. note n° 20) et le public ou les plateformes de distribution en ligne.

[18] *Grand Theft Auto (GTA) VI* est un jeu vidéo d'action-aventure développé par le studio américain Rockstar Games, filiale du groupe américain Take-Two Interactive Software. Sa sortie est prévue le jeudi 19 novembre 2026.

[19] Dans le monde du jeu vidéo, « les indés » désignent les développeurs et les studios de jeux vidéo indépendants et de petite taille.

[20] Un studio de jeu vidéo est une entreprise dont l'activité principale consiste à concevoir, développer et produire des jeux vidéo. Cela part de l'idée initiale et du scénario et va jusqu'à la programmation, la création graphique, la musique et les tests.

[21] Depuis le 1er janvier 2008, le crédit d'impôt jeux vidéo consiste en un crédit d'impôt de 30 % des dépenses éligibles dans la limite de six millions d'euros par année fiscale. Lorsque cette dernière est d'une durée inférieure ou supérieure à douze mois, le montant du plafond est diminué ou augmenté dans les mêmes proportions. Le caractère « culturel » du jeu est apprécié par un barème de points sur des critères tels que l'originalité, les

subventions versées par les régions… Elles se réunissent jeudi et vendredi [1er et 2 octobre 2026, Ndr] aux *Rencontres du jeu indé* à Angoulême, l'un des viviers français du *gaming*[22].

« *Il y a deux modèles parmi les indés* », explique Edwige Lelièvre, chercheuse associée au Centre d'Histoire Culturelle des Sociétés Contemporaines (CHCSC), rattaché à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), et fondatrice en 2024, de MD Studio à Craon (Mayenne, Pays de la Loire). « *Les studios qui financent un prototype qui leur permettra d'aller démarcher des éditeurs. Ils dégagent peu de bénéfices, juste assez pour lancer un nouveau prototype et aller quémander de nouvelles aides. Ce type de studio souffre. Et les studios qui s'autoéditent et qui vont plutôt mieux, même si la question de la visibilité demeure, quand on sait que 15 000 jeux apparaissent chaque année sur le marché* ».

[…]

Le modèle est fragile de tous les côtés, mais l'autoédition est un pari de plus en plus gagnant. Cette dernière n'a jamais été rendue aussi facile, avec un accès peu onéreux à des plateformes de distribution en ligne (100 dollars pour Steam[23]), où des jeux peuvent trouver leur audience sur un coup de cœur et un effet de viralité. « *Beaucoup de joueurs sont des esthètes, qui recherchent un véritable style dans le jeu auquel ils s'adonnent* », souligne Edwige Lelièvre. Avec sa société MD Studio, elle a développé *The Abbess Garden* avec un budget de 50 000 euros. Son univers de jardinage médiéval a dégagé 22 000 euros de chiffre d'affaires net qui permettront de lancer le jeu suivant, avec « *presque deux fois plus de moyens. Et de le traduire au moins en anglais, peut-être en chinois et en japonais* ». Même quand on est petit, il faut penser mondial, encourage Adrien Oumhani, directeur financier du studio de développement de jeux vidéo Evil Empire, basé à Bordeaux : « *La moitié des quelque 3,6 milliards de joueurs – ils sont 40 millions en France, soit presque six Français sur dix –, sont en Asie, et c'est là-bas que les jeux vidéo enregistrent leur plus forte croissance* ».

Alors que nombre de *blockbusters*[24] déçoivent ou n'aboutissent pas, les succès des jeux créés par les indés changent les règles. Le plus éclatant : le phénomène *Clair-Obscur : Expédition 33* en 2025, conçu à Montpellier chez SandFall Interactive par une équipe d'une trentaine de développeurs. L'aventure a séduit cinq millions de joueurs et raflé neufs oscars aux derniers *Game Awards* décernés aux États-Unis à Los Angeles (Californie). La sensation de l'année 2026 s'appelle *Cairn* : 200 000 exemplaires vendus en 72 heures au mois de janvier, et une ascension qui se poursuit depuis, pour ce jeu d'escalade autoédité par The Game Bakers, également basé à Montpellier. […] Il n'est plus rare qu'un jeu "bricolé" par deux ou trois passionnés dépasse le million d'euros de chiffre d'affaires : des formats courts, mais d'une grande qualité, à un prix abordable. Ce fut encore le cas de *Guilty as Sock !* parodie de tribunal autoproduite par le studio angoumoisin Demon Max. […]

---

innovations, la localisation des dépenses, etc. Le décret du 19 octobre 2022 a modernisé le dispositif du crédit d'impôt jeu vidéo en faisant évoluer son barème culturel afin de le rendre plus adapté aux jeux vidéo actuels.

[22] Gaming : anglicisme pour désigner le monde du jeu vidéo.

[23] Steam est édité par la société américaine Valve Corp, basée à Bellevue (Washington). À l'origine Valve était un studio de développement de jeux vidéo créé en 1996. Depuis 2003, il propose aussi la plateforme de distribution en ligne orientée vers les jeux vidéo.

[24] Un *blockbuster* est une œuvre de divertissement (film, série, comédie musicale, jeu vidéo…) à très gros budget, conçu pour rencontrer un succès commercial massif et attirer un public très large. On les doit souvent aux éditeurs internationaux. Exemples mondiaux de *blockbusters* en 2026 : *Resident Evil : Requiem* de l'éditeur japonais Capcom ou *Forza Horizon 6* de l'éditeur américain Xbox Games Studios.

Les indés ressentent comme un parfum de Nouvel Hollywood dans cette période moins propice aux majors[25]. « *C'est la leçon de la crise* », affirme Baptiste Deneufbourg, cofondateur du studio Kalank, basé à Angoulême : « *Il y a de la place pour des jeux faits avec les tripes, beaux, impertinents, drôles, innovants, authentiques, qui portent la patte de leurs créateurs et pas d'un cahier des charges dicté par des dirigeants ou des actionnaires. On ne prétend pas rassembler des millions de joueurs, mais 30 000 exemplaires vendus permettent de rentabiliser un investissement de 200 000 euros, moitié en développement, moitié en marketing* ».

[…]

[25] Synonyme pour désigner les grands éditeurs mondiaux de jeux vidéo : Tencent Interactive Entertainment (Chine), Sony Interactive Entertainment (Japon), Xbox Games Studios (États-Unis), Nintendo (Japon), Electronic Arts (États-Unis), NetEase (Chine)…

Netflix en quête de nouveaux gros succès

Extrait, Fabio Benedetti Valentini, *Les Échos*, jeudi 22 octobre 2026

Hier [mercredi 21 octobre 2026, Ndr], Netflix a invité 150 fans au Champ-de-Mars[26] pour résoudre des énigmes inspirées de l'univers de la série *Lupin*[27]. Mais alors que la quatrième saison de cette série arrive sur les écrans à partir du vendredi 23 octobre, le leader mondial de la diffusion de séries, films, documentaires et jeux vidéo accessibles en ligne par abonnement, est confronté à un « *escape game*[28] » bien moins ludique, à Wall Street[29]. Depuis son plus haut atteint mi-2025, le groupe basé à Los Gatos (Californie) a vu sa valorisation boursière divisée par deux. Elle est désormais en-deçà des 300 milliards de dollars (267,8 milliards d'euros). Ce géant de la Tech américaine, qui a révolutionné Hollywood et le marché audiovisuel mondial, fait face à un défi existentiel.

Netflix doit prouver qu'il est toujours capable de créer des séries à succès comme « The Crown » (2016-2023), « Stranger Things » (2016-2026), « La Casa de Papel » (2019-2021) ou « Squid Game » (2021-2025). Malgré quelques exceptions récentes comme la mini-série britannique « Adolescence » (2025) et le film d'animation américain « KPop Demon Hunters » (2025), « *la grande difficulté pour Netflix est de créer l'événement avec ses nouvelles séries* », résume un expert du marché audiovisuel. « *Par rapport à il y a dix ans, ou même cinq ans en arrière, c'est qu'il y a plus de choix et le public se tourne plutôt vers YouTube ou TikTok* ».

Certes, sa capacité à innover inégalée en matière de production reste un atout. Mais après avoir tenté, sans succès, de racheter le groupe américain Warner Bros. à la fin de l'année 2025, Netflix se retrouve désormais, dans une situation semblable à celle de tous les autres géants de Hollywood. Il lui faut de grands succès populaires pour soutenir les audiences, et donc les revenus[30].

Netflix a annoncé mardi une augmentation de son chiffre d'affaires de 12 % au troisième trimestre 2026, alors qu'il avait augmenté de 16 % au premier trimestre [2026, Ndr]. Pour le dernier trimestre [2026, Ndr], la croissance du chiffre d'affaires devrait encore ralentir. L'augmentation ne devrait plus être que de 11,5 %, a prévenu le groupe. Ce sera alors son plus faible taux de croissance depuis trois ans. « *Je sais que nous pouvons faire mieux* », a commenté, laconique, Greg Peters, co-directeur général de Netflix depuis janvier 2023, lors d'une visioconférence avec des analystes boursiers[31] qui s'interrogent sur l'avenir de Netflix.

---

[26] Le Champ-de-Mars est un jardin public de 24,3 hectares entièrement ouvert, situé à Paris dans le VII^e^ arrondissement, entre la tour Eiffel au nord-ouest et l'École militaire au sud-est.

[27] Lupin est une série française librement inspirée de l'œuvre de Maurice Leblanc (1864-1941). Les principaux rôles sont tenus par les acteurs français Omar Sy et Ludivine Sagnier.

[28] Au sens figuré, un « *escape game* » désigne une situation de crise aigüe.

[29] Métonymie pour la désigner la Bourse de New York. Elle est située au 11 Wall Street, dans le quartier financier, au sud de l'île de Manhattan.

[30] Le terme revenu est entendu ici comme le chiffre d'affaires et le résultat.

[31] Un analyste boursier travaille pour une organisation financière (banque, société de courtage, fonds spéculatif, fonds de pension, société de gestion d'actifs…). Les principales missions d'un analyste boursier consistent à collecter et analyser des données financières, rédiger et présenter des rapports, ainsi qu'émettre des recommandations en matière d'achat, de vente ou de conservation de titres financiers.

Alors que Netflix revendique une audience proche d'un milliard de personnes dans le monde, et compte plus de 325 millions d'abonnés, « l'engagement » du public a presque stagné, avec 97 milliards d'heures de programmes consultés au premier semestre, soit une augmentation de seulement 2 %. « *Nous savons qu'il existe une certaine inquiétude chez les actionnaires au sujet de la croissance des heures de visionnage* », reconnaît le service de communication institutionnel de Netflix, dans la lettre trimestrielle diffusée aux actionnaires.

Pour relancer la machine, le groupe américain a annoncé la semaine dernière un plan de licenciements de 1 000 emplois, soit 6 % de l'effectif total. Même si Netflix ne dévoile pas ses prévisions pour 2027, cette mesure doit soutenir la rentabilité, tout en libérant des ressources pour investir dans les contenus – lesquels prévoyaient déjà 20 milliards de dollars (17,85 milliards d'euros) d'investissements en 2026 (+ 11 % *versus* 2025).

[…]

En 2022, le groupe Netflix avait déjà connu un sérieux "coup de mou" en matière de croissance de son chiffre d'affaires. Il avait réagi en enterrant plusieurs de ses mythes fondateurs. Depuis, Netflix a introduit une offre avec publicité, lutté contre le partage illégal des codes de connexion, et élargi la palette des contenus proposés, avec notamment des compétitions sportives retransmises en direct et des podcasts. En juin dernier, Netflix a franchi un nouveau pas significatif. Pour la première fois, Netflix a conclu des accords de partenariat, à l'issue desquels il intègre les programmes diffusés en direct par des chaînes de télévision – en France, ceux du groupe TF1 –, ainsi que les contenus de plateformes de *streaming* – en France, ceux de TF1+[32]. Le groupe californien veut multiplier les partenariats de ce type.

[32] TF1+ est une plateforme de streaming et de vidéo à la demande, lancée par le groupe TF1 en janvier 2024. Ce service permet de visionner en direct les chaînes TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI.

ANNEXE à compléter et à restituer avec la copie
Diagnostic SWOT de l'entreprise Netflix

	Opportunités	**Menaces**
Les clients		
Les concurrents		
Les *stakeholders*		

	Forces	Faiblesses
Le métier :		
▪ Les performances financières et commerciales		
▪ Les modes de croissance : organique, externe et coopérative		
▪ Le portefeuille de produits		
▪ Le système d'innovation		

▪ Le système de communication externe		