MG01 – Management de l'innovation et de l'entrepreneuriat

Département humanités **Automne 2016**

Durée de l'examen : 02h00 Salle : P243

ETUDE DE CAS NETFLIX

Consignes d'examen

1. Lire attentivement l'ensemble des documents en annexe.
2. Vous répondrez de façon claire et structurée à l'ensemble des questions ci-dessous. Veillez à la présentation générale de votre copie, à sa lisibilité, ainsi qu'à sa qualité orthographique.
3. Aucun document n'est autorisé

1. Quelle est la proposition de valeur de Netflix ? Vous préciserez quelles sont les activités clés permettant à Netflix de proposer cette valeur. Justifiez votre réponse **(4 points)**

2. Repérez les diverses catégories d'innovation apportées par Netflix. Caractérisez ces innovations **(6 points)**

3. Réalisez une analyse SWOT de Netflix **(6 points)**

4. Réalisez une analyse critique personnel des axes de développement de Netflix en 2016 **(4 points)**

Document 1 : Synthèse réalisée à partir de :

- Netflix : Résultats annuels 2015 et perspectives 2016, CSA, Mars 2016
- Netflix, un flux continu d'innovation (G. Marchand janvier 2017 – Les cahiers de l'innovation

A propos de Netflix :

Netflix est un pionnier du contenu numérique depuis 1997 et est devenu le leader mondial de la TV en streaming. Grâce à un forfait sans engagement, les abonnés Netflix bénéficient d'un accès à une vidéothèque importante et variée (films en tout genre, séries, documentaires, dessins animés). L'utilisateur peut regarder, suspendre et reprendre la lecture de ses programmes à tout moment, sans aucune publicité. Alors que beaucoup de services de VOD propose un modèle économique classique basé sur l'achat ou la location à l'unité, Netflix propose un abonnement pour une consommation illimitée à un tarif très compétitif (SVOD). La plateforme Netflix est disponible sur de nombreux supports via navigateur web ou logiciel sur ordinateur, smartphone, tablette, console de jeux, box internet, TV connectée, etc.

Netflix utilise une interface logicielle simple et ergonomique. L'interface s'articule également autour d'un système de suggestions poussant à consommer des œuvres que l'on n'aurait peut-être pas achetées ou téléchargées autrement. Netflix dispose de son propre algorithme de compression vidéo extrêmement complexe et puissant. De nombreux ingénieurs travaillent quotidiennement à l'amélioration de cet algorithme afin d'en améliorer l'efficacité et de pouvoir fournir des contenus respectant les dernières normes visuelles (UHD, HDR). Cette compression permet de réduire la bande passante entre Netflix et ses utilisateurs. L'expérience de streaming est ainsi fluide et quasi transparente pour le consommateur. Depuis peu, Netflix propose le téléchargement local de contenu pour un visionnage hors connexion, pour une utilisation en itinérance, lors d'un voyage par exemple.

Le piratage demeure une menace contre laquelle Netflix déploie régulièrement de nouveaux moyens techniques. Sous la pression des ayants droit, l'entreprise a mis en place depuis janvier 2016 des mesures contre les VPN (« *Virtual Private Networks* »), les serveurs proxy et autres outils de déblocage, qui permettent aux utilisateurs de contourner les restrictions géographiques des sites internet et, dans le cas de Netflix, d'accéder au catalogue d'un autre pays. À l'annonce de cette initiative, la société a déclaré avoir « *hâte de pouvoir offrir le même contenu partout afin de permettre aux abonnés du monde entier de profiter de tous les programmes diffusés par Netflix sans passer par un serveur proxy* ». Il est par ailleurs intéressant de noter que les dirigeants de Netflix considèrent leur service comme étant en tant que tel un instrument efficace de lutte contre le piratage à l'échelle mondiale : les utilisateurs abonnés ayant généralement peu d'intérêt à pirater une œuvre présente sur le catalogue Netflix.

En France, comme dans tous les pays, le service propose une gamme de trois forfaits mensuels allant de 7,99 € (forfait « *Essentiel* » qui permet le visionnage sur un seul écran à la fois) à 11,99 € (forfait « *Premium* » qui permet le visionnage simultané sur quatre écrans et donne un accès aux versions en ultra haute définition) avec une offre intermédiaire à 9,99 € (forfait « *Standard* » donnant accès aux versions en haute définition et permettant le visionnage simultané sur deux écrans).

Des investissements toujours plus massifs dans les contenus, centrés sur la production originale et les exclusivités

En matière de stratégie d'acquisition de contenus, Netflix privilégie les licences globales et les exclusivités pour se différencier des autres services de VoD et des chaînes américaines câblées.

Netflix investit dans la production de séries pour proposer à ses abonnés de nombreuses exclusivités. Grâce à cette stratégie, Netflix se positionne comme un concurrent direct des grandes chaînes payantes américaines dont la programmation est axée sur les séries *premium* et exclusives telles que HBO (*Game of Thrones*, *Girls*, *True Detective*, *Boardwalk Empire*, *Entourage*), Showtime (*Dexter*, *Weeds*) et AMC (*Breaking Bad*, *The Walking Dead*, *The Killing*).

Consacrés à 99 % à la VoD, les investissements de la société dans la production et l'acquisition de programmes ont progressé de 52 % en 2015, à près de 5,9 milliards de dollars. Ce montant place Netflix juste derrière ESPN, dont le niveau élevé d'investissement dans les contenus est lié à l'acquisition de droits sportifs, mais loin devant les autres grands diffuseurs de contenus originaux. A titre de comparaison, HBO aurait investi un peu moins de 2 milliards de dollars dans les contenus en 2014, devant Amazon (1,3 milliard), Hulu (1,1 milliard) et Showtime (800 millions).

Avec 8 nominations aux Golden Globe Awards 2016, devant HBO (7 nominations), Starz (6 nominations), Amazon (5 nominations) et CBS (1 nomination), Netflix confirme qu'il est désormais un acteur de la télévision *premium* au même titre que les chaînes linéaires. Il vient considérablement animer la concurrence sur les marchés des contenus *premium*, notamment les séries originales, qui constituent un élément de différenciation clé pour fidéliser les abonnés et attirer de nouveaux clients. Cette concurrence accrue entre ces acteurs devenus plus nombreux conduit à une inflation du coût des programmes et fragilise la rentabilité de leurs investissements.

En 2016, Netflix prévoit de produire 600 heures de programmes originaux (contre 450 heures en 2015) composées d'une trentaine de saisons de séries originales - soit deux fois plus qu'en 2015 - mais également de 8 films, 35 saisons de programmes jeunesse originaux, une douzaine de documentaires et 9 captations de spectacles dits de « *stand-up* ». Netflix a déclaré vouloir poursuivre la production de contenus locaux comme *Marseille* qui sortira en France en 2016. Ces programmes locaux ont vocation à attirer de nouveaux téléspectateurs dans les pays de production mais aussi à s'exporter : en choisissant Gérard Depardieu, Netflix a misé sur un acteur connu à l'international, pour optimiser le potentiel de la série dans d'autres pays.

En parallèle, Netflix mène une politique d'acquisition de droits soutenue en nouant des partenariats durables avec les fournisseurs de contenus traditionnels, dont les principaux studios américains, pour être en capacité d'offrir aux téléspectateurs un catalogue le plus large et le plus homogène possible grâce à l'acquisition de licences multi-territoriales.

Au total, l'amortissement du catalogue représente à lui seul 54 % des charges d'exploitation de Netflix en 2015, un poids relatifs stable par rapport à 2014 mais un montant en hausse de 28 % en un an (3,5 milliards de dollars en 2015 contre 2,7 en 2014).

Ces investissements redéfinissent le marché et la consommation des œuvres audiovisuelles sur de nombreux aspects, ou en tout cas, apporte des changements notables. Les compagnies de production cinématographique impliquées sur ce marché doivent s'adapter, c'est une nouvelle forme de revenu qui évolue selon des règles différentes des méthodes classiques de commercialisation.

Une stratégie mondiale agressive

Dans un entretien au *Journal Du Net* publié le 25 janvier 2016, le fondateur et dirigeant de Netflix Reed Hastings résume ainsi la stratégie de son entreprise : « *Nous essayons d'être excellents dans trois domaines : le marketing, le produit et la technologie, et enfin le contenu. Tant que nous maîtriserons ces compétences, Netflix continuera de croître* ».

Début janvier 2016, Netflix s'est étendu dans 130 nouveaux pays et est donc désormais accessible depuis plus de 190 pays, autrement dit partout dans le monde sauf en Chine, en Corée du Nord, en Syrie et en Crimée (territoire russe), la disponibilité réelle du service pouvant varier d'un pays à l'autre, en particulier selon la qualité des réseaux fixe et mobile déployés. À ce jour, le service est disponible dans une vingtaine de langues dont l'anglais, le français, l'espagnol, l'italien, le néerlandais, l'arabe, le coréen, le chinois simplifié et le chinois traditionnel.

Toutefois, les obstacles technologiques à son développement international restent importants : la qualité des infrastructures et le faible taux de pénétration du haut débit dans certains pays (cas des pays d'Afrique ou de l'Inde où le réseau mobile est plus développé que le réseau fixe et pour lesquels Netflix devra miser sur la consommation sur mobile), et l'usage moins répandu de la carte bancaire (cas de l'Amérique latine où Netflix a développé la commercialisation de cartes prépayées).

Aux États-Unis comme à l'international, Amazon Prime et Hulu (co-fondé par NBC Universal, 21st Century Fox et The Walt Disney Company) sont les deux principaux concurrents de Netflix sur le segment de la VoD, avec des offres comparables bien que présentant chacune leurs spécificités (taille du catalogue, prix, interfaces disponibles, etc.). Ces acteurs bénéficiant de très fortes capacités financières mènent tous les trois une politique très soutenue d'investissements dans la production originale et dans les acquisitions auprès des studios pour obtenir les droits les plus larges possibles. Les deux concurrents ne communiquent pas leur nombre global d'abonnés à leurs offres. Amazon se contente d'indiquer que le service poursuit sa croissance et compte « *des dizaines de millions de membres à travers le monde* », après avoir gagné plus de 3 millions d'abonnés sur la seule troisième semaine de décembre 2015. De son côté, Hulu a annoncé avoir atteint près de 9 millions d'abonnés, soit une hausse globale de 50 % en un an.

La course à l'abonné se traduit également par une course à l'innovation et au développement de leurs services. Sur ce point, il est intéressant de noter qu'Amazon et Hulu ne sont plus uniquement des éditeurs mais ont chacun développé une activité de distribution de services de VoD édités par les tiers. Amazon a lancé le 8 décembre 2015 son « *Streaming Partners Program*» aux Etats-Unis. Les abonnés américains peuvent désormais accéder directement via le portail Amazon Prime à une vingtaine d'offres agrégées, dont Showtime et Starz, moyennant un abonnement spécifique. Le service de VoD de la chaîne payante Showtime était déjà distribué par Hulu depuis juillet 2015 pour 8,99 dollars par mois.

Enfin, Hulu a lancé début septembre 2015 un forfait sans publicité à 11,99 dollars par mois, rapprochant ainsi son modèle de celui de Netflix. Il maintient en parallèle son abonnement mensuel à 7,99 dollars avec un nombre limité d'insertions publicitaires.

Document 2 : Les chiffres clés au 31/12/2015

Source : Netflix : Résultats annuels 2015 et perspectives 2016, CSA, Mars 2016

- **Netflix était disponible dans plus de 60 pays fin 2015,** avant d'annoncer son implantation dans **130 pays supplémentaires dès janvier 2016**.
- Au total, **le service de vidéo à la demande par abonnement (VoD) comptait 75 millions d'abonnés au 31 décembre 2015**, soit près de 18 millions de clients supplémentaires nets par rapport à décembre 2014 (+30 %) dont :
  - Près de **45 millions de clients aux États-Unis**, soit 5,6 millions d'abonnés supplémentaires nets par rapport à décembre 2014 (+14 %) ;
  - Et **30 millions de clients à l'international**, soit près de 12 millions d'abonnés supplémentaires par rapport à décembre 2014 (+64 %).
- **Le chiffre d'affaires annuel de Netflix s'élève à 6,8 milliards de dollars en 2015**, en progression de 23 % par rapport à 2014 :
  - **62 % des revenus proviennent de la VoD aux États-Unis** (-1 point par rapport à 2014) ;
  - **29 % sont issus de la VoD à l'international** (+5 points par rapport à 2014) ;
  - **10 % sont générés par la location de DVD aux États-Unis** (-4 points par rapport à 2014).
- **La rentabilité économique et financière de Netflix a reculé de manière significative en 2015 :** le résultat opérationnel (306 millions de dollars) et le résultat net de l'entreprise (123 millions de dollars) ont enregistré des baisses respectives de 24 % et 54 % par rapport à 2014. **Les investissements pour le développement de l'activité internationale, et les effets de taux de change, expliquent en grande partie cette dégradation.**
- **La valorisation boursière de la firme américaine oscille autour de 40 milliards de dollars depuis le début de l'année 2016**, soit environ 130 fois son résultat opérationnel.
- En 2015, le marketing a représenté 12,7 % des charges d'exploitation (soit 824 millions de dollars) et les coûts de technologie et développement 10,1 % (soit 651 millions de dollars).
- En 2015, **Netflix comptait pour 37 % du trafic internet descendant[1] aux heures de pointe aux États-Unis et au Canada**, devant YouTube (18 %), Facebook, Hulu et Amazon Video (tous trois autour de 3 %).
- **42,5 milliards d'heures de vidéos ont été consommées sur Netflix en 2015** contre 29 milliards l'année précédente (+46,5 %).

[1] Le trafic descendant désigne le flux de données reçues par l'internaute (« *download* »), par opposition au trafic montant qui correspond aux données envoyées depuis l'ordinateur de l'internaute (« *upload* »).

Document 3: Comment Netflix a réussi sa mue digitale – E. DELLSOL – 12/09/2014

Source : http://www.usine-digitale.fr/

Netflix débarque en France. Et avec lui, une vision en rupture du secteur de la vidéo à la demande. Leçons d'un acteur hors norme de l'économie traditionnelle, devenu un géant du numérique.

[…] Dès 2012, Netflix a pris un nouveau risque en décidant de créer ses propres contenus. Ce pivot l'a libéré, en partie, des négociations complexes concernant les catalogues et droits de diffusion. Il lui a aussi permis, sans contraintes, de peaufiner son service en diffusant les séries dans leur intégralité et non épisode par épisode. Mais ces contenus sont aussi un levier de déploiement à l'international. Pour s'attirer les faveurs des producteurs, auteurs et réalisateurs inquiets de son arrivée, Netflix crée une série quasiment dans chaque pays où il s'installe (en France, celle-ci s'appelle "Marseille"). […].

Cette réussite s'appuie aussi sur une excellence technologique indiscutable. À commencer par l'algorithmique. Netflix analyse directement le comportement de ses clients en ligne. Quels films regardent-ils ? À quelle heure ? Sur quel support ? Algorithmes et graphes croisent ces données et en extraient la substantifique moelle pour recommander les vidéos les plus pertinentes aux internautes. Chaque jour, Netflix étudie 30 millions de visionnages, 4 millions de notations et 3 millions de requêtes. Il aurait segmenté son offre en quelque 77 000 catégories ! Poussant la logique encore plus loin, il a exploité ses algorithmes afin de concevoir un produit sur mesure pour ses abonnés. Les algorithmes démontraient que les internautes étaient mûrs pour le remake d'une mini-série britannique des années 1990, qu'ils aimaient les films de David Fincher ("Fight Club") et l'acteur Kevin Spacey. Ne restait plus qu'à créer "House of Cards", la symbiose de ces trois éléments !

L'autre atout technologique de Netflix, ce sont les API (les interfaces de programmation). Sa SVOD (vidéo à la demande avec abonnement) est une plate-forme logicielle ouverte vers laquelle d'autres acteurs (opérateurs télécoms, fabricants de mobiles ou de consoles de jeu…) peuvent renvoyer leurs propres services. *"Le service est accessible depuis les tablettes, les consoles de jeu, la box…, explique Henri Isaac, professeur et chargé de mission 'Transformation numérique' à l'université Paris-Dauphine. Un modèle exemplaire de distribution du numérique, qui fait porter les coûts de développement par les partenaires et garantit une croissance très rapide." […]*

Face à la régulation française :

Il n'est jamais facile pour un acteur du numérique de mettre les pieds en France. Encore moins quand il vient se frotter au monde de la création. Netflix a donc pris toutes les précautions d'usage. Face au système de la chronologie des médias destiné à protéger les cinémas et les producteurs, qui empêche de diffuser en vidéo à la demande par abonnement moins de trois ans après sa sortie en salle, pas trop de problèmes. Le californien cible des internautes qui veulent un catalogue dense mais pas forcément aussi récent, et férus de séries, non soumises à cette règle. Pour l'instant installé aux Pays-Bas, il échappe aussi aux quotas de diffusion d'œuvres françaises. Mais il a pris soin de créer une série à Marseille pour arrondir les angles. Un moyen de répondre aussi à l'obligation de financement de la création locale, fixée à 15 % du chiffre d'affaires pour les services de VOD. Lobbying et diplomatie à l'américaine sont à l'œuvre…