

## **Étude de cas (2) « NETFLIX » : Analyse de l'Environnement**

Initialement, le business model de NETFLIX proposé par son fondateur Red Hastings, consiste à proposer un service de location de DVD commandés par internet et envoyés par la poste. En 1999, Netflix abandonne le système de la commande et du paiement à l'unité pour celui de l'abonnement mensuel. Cependant, la formule peine à démarrer. Netflix accumule les pertes et cherche même un repreneur. Mais, sa situation s'améliore grâce à une innovation technique : un « moteur » de recommandation de films, lancé dès 2000 et proposé aux abonnés. En 2007, Netflix fait évoluer son business model en complétant son offre d'un service de vidéo en streaming en illimité et accessible via internet (service offert à ses abonnés et qui complète l'activité de location des DVD). C'est le premier pas du groupe dans la SVOD et en dehors de son métier d'origine. En 2011, Netflix prend la décision de dissocier les deux activités. Dorénavant la SVOD constituera la priorité du groupe.

Cette réussite, Netflix la doit à sa capacité à avoir perçu et répondu aux changements affectant le marché américain de la vidéo. Ce dernier est marqué depuis 2008 par une augmentation soutenue de la consommation de contenu audiovisuel sur des dispositifs autres que les écrans TV traditionnels et par une envolée de la vidéo en ligne visionnée sur des appareils connectés (Smartphone, tablette, console de jeu...). Ces transformations sont liées à l'amélioration et au développement des infrastructures internet, à l'accroissement des foyers connectés haut débit, à l'amélioration de la qualité de l'image et à la diversité des contenus. Cette évolution est expliquée, aussi, par l'évolution de la demande passant d'une consultation en direct contrainte par des horaires de diffusion fixes, à une consommation de programmes à la demande. Les consommateurs nord-américains ont pris l'habitude de ne payer que ce qu'ils consomment et rejettent de plus en plus des abonnements aux câbles et leurs prix très élevés.

Le groupe a su anticiper et répondre le premier à la transformation des usages en matière de consommation audiovisuelle provoquée par l'arrivée et la diffusion d'internet et la numérisation des contenus. Le client paie un abonnement par une redevance mensuelle qui lui permet d'avoir un accès illimité à la totalité de la bibliothèque de vidéos disponibles et ceci sans aucune publicité. Cette nouvelle valeur créée pour le client (accès illimité personnalisé sans publicité) s'est faite à travers la proposition d'un prix inférieur au bouquet de chaînes des câbles opérateurs. Le groupe amorce un virage important en 2011 en devenant producteur de contenus. Son objectif consiste dès lors à améliorer l'expérience client à travers la qualité, l'exclusivité et la diversité des programmes qu'elle propose et la qualité de l'interface de la plateforme web et des services associés.

...Bien que relativement récente (2010), l'internationalisation du groupe a été rapide et massive. Cette stratégie est un succès en termes de nombre d'abonnés (+1200% depuis 2011), elle s'avère être un échec du point de vue financier. La difficulté d'imposer une offre globale et la nécessité d'adapter les contenus en raison des différences culturelles et linguistique génèrent des coûts d'internationalisation extrêmement élevés.

.... Netflix n'a pas seulement révolutionné la vidéo en ligne par abonnement. Il a également réinventé la manière d'attirer et manager ses talents. Ce qui lui a permis d'acquérir un avantage concurrentiel.

---

1 : La SVOD est un service de vidéo à la demande par abonnement reposant sur la technologie du streaming

Au-delà de la réussite financière signée par une capitalisation boursière très importante, le support est devenu un phénomène culture : d'une part par sa présence grandissante en lien avec la hausse des clients, de l'autre par la nature même de ce que Netflix est, un producteur/diffuseur de contenus. Mais tout n'est pas forcément évident ou rose pour l'entreprise, comme nous le montre une étude des cinq forces de Porter :

La VOD est une nouveauté qui bouscule les habitudes de consommation, ce qui en soi veut dire qu'elle est elle-même un produit de substitution à d'autres possibilités. Le streaming illégal en est une, tout comme les supports physiques (DVD, Blu-Ray...), la télévision et les salles de cinéma menacent considérablement l'activité entière de Netflix.

A l'égard du nombre des produits de substitution, on peut dire que le pouvoir de négociation des clients est certain, non pas dans le sens où il peut influencer sur le prix, déjà très réduit, de l'abonnement Netflix (pas plus de 13 euros par mois pour la formule la plus onéreuse), mais dans celui où il peut se tourner vers d'autres moyens de consommer les produits audiovisuels.

L'avantage de Netflix en le comparant par ses rivaux, c'est d'être son propre fournisseur lorsque la société produit ses contenus originaux. Ce qui ne signifie pas que la plateforme est libre, car produire demande de gros investissements que Netflix n'assume pour le moment que grâce à de très gros emprunts. La dette envers le « fournisseur » financier est importante. De plus, pour ce qui est des contenus non originaux, la négociation peut-être délicate avec les studios de production, de diffusion, qui peuvent vendre cher les droits de diffusion voire exiger des exclusivités.

Néanmoins, Netflix jouit d'une posture de pionnier : c'est lui qui a lancé pour ainsi dire le marché de la VOD de manière importante, bien au-delà des tentatives plus confidentielles. La plateforme est donc leader et sans pression concurrentielle particulièrement redoutable pour le moment.

Toutefois, le succès de Netflix place le marché de la VOD en véritable poule aux œufs d'or. S'il pourra s'avérer pour un potentiel acteur généraliste de faire trembler la marque à la typographie rouge, un coup est à jouer pour tout ce qui touche à la culture de niche. Surtout, des mastodontes du web comme Amazon, Apple ou YouTube comptent bien ne pas laisser le marché à Netflix encore très longtemps.

*Sources : [www.fernfortuniversity.com](http://www.fernfortuniversity.com)  
[www.pdfsemanticscholar.org](http://www.pdfsemanticscholar.org)*