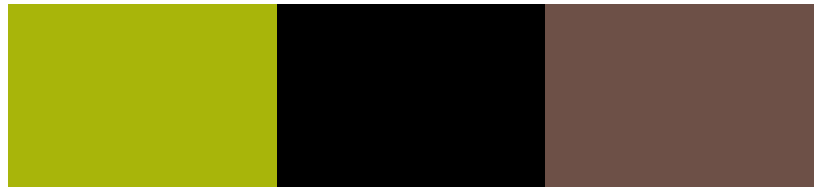


6 février 2018

Valérien GROSSO



Analyse du Business Model de NETFLIX

Nicolas JULLIEN

Version 1.2

Sommaire

1. INTRODUCTION	2
2. NETFLIX EN QUELQUES CHIFFRES	2
3. "LE BUSINESS MODEL CANVAS DE NETFLIX	3
3.1 SES SEGMENTS CLIENTS	3
3.2 SA PROPOSITION DE VALEUR	3
3.3 SES CANAUX DE DISTRIBUTION	4
3.4 SES RELATIONS CLIENTS.....	5
3.5 SES SOURCES DE REVENUS.....	5
3.6 SES RESSOURCES CLES.....	5
3.7 SES ACTIVITES CLES.....	5
3.8 SES PARTENAIRES CLES	6
3.9 SA STRUCTURE DE COUT.....	7
4. BILAN SUR LE BUSINESS MODEL CANVAS.....	8
5. LA PROPRIETE INTELLECTUELLE CHEZ NETFLIX.....	9
5.1 LA PROTECTION DE SON CONTENU CREATIF	9
5.2 L'OBTENTION DU CONTENU DIFFUSE.....	10
5.3 SES INNOVATIONS PROTEGEES	11
5.3.1 Ses brevets déposés.....	11
5.3.2 Son "secret industriel"	12
6. FORCES ET FAIBLESSES ACTUELLES DE NETFLIX.....	13
6.1 SON POSITIONNEMENT SUR LE MARCHE.....	13
7. CONCLUSION	14
8. BIBLIOGRAPHIE	16

1. INTRODUCTION

Un « Business Model » a pour but de décrire le fonctionnement d'une entreprise, de présenter la manière dont elle compte assurer sa pérennité et rester compétitive sur son secteur¹.

Le Business Model s'adresse généralement aux personnes que l'on souhaite convaincre de la pertinence d'un projet, qu'elles soient des investisseurs ou des potentiels partenaires.

L'objectif de ce rapport est d'analyser le Business Model de l'entreprise Netflix, afin de voir quels sont ses atouts et points faibles au sein de son secteur d'activité.

Pour ce faire, après avoir présenté brièvement l'entreprise, nous analyserons le Business Model Canvas de Netflix.

Le Business Model Canvas² est la méthode la plus classique (plusieurs méthodes existent) d'analyse de Business Model, elle s'appuie sur 9 piliers que nous allons développer dans la troisième partie.

Nous nous appuierons ensuite sur cette analyse pour tirer les forces et faiblesses actuelles de Netflix avant de conclure.

2. NETFLIX EN QUELQUES CHIFFRES

Netflix est une entreprise créée en 1997 aux Etats-Unis par Reed Hastings, diplômé d'Intelligence Artificielle à l'Université de Stanford.³

A sa création, l'entreprise se concentre sur la location et la vente de DVD en ligne suite à l'ouverture de son site internet en avril 1998. A cette époque, la vente est physique et les DVD sont livrés à domicile.³

Dès 1999, Netflix lance son offre d'abonnement permettant la location illimitée de DVD contre un forfait mensuel.³

En 2010, Netflix lance son service de film tel qu'on le connaît aujourd'hui, en flux continu sur internet. A partir de cette date, les supports proposés (TV connectée, tablettes, consoles...) et la quantité de contenu disponible croient très vite, tout comme le nombre d'abonnés que compte l'entreprise.³

En 2011, Netflix continue son expansion et s'ouvre à l'international en proposant son service dans pas moins de 43 nouveaux pays à travers le monde.³ Cette propagation va se continuer jusqu'à aujourd'hui, où Netflix est disponible partout dans le monde à quelques exceptions près (Chine, Crimée, Corée du Nord, Syrie, pour des raisons géopolitiques).⁴

Netflix compte aujourd'hui plus de 100 millions d'abonnés dans le monde⁵, et propose sur sa plateforme plus de 7.000 titres.⁶ Au-delà d'un site proposant le visionnage de films et séries, Netflix est devenu un studio à part entière produisant ses « blockbusters » maison, des séries telles que « Stranger Things », « Black Mirror » ou encore issues du « Marvel Universe ». Sa notoriété croissante lui a

même permit d'aujourd'hui devenir un concurrent de la télévision traditionnelle, et de compter par exemple plus d'abonnés que la « Cable TV » sur le territoire américain⁷, marché historique de l'entreprise.

3. LE BUSINESS MODEL CANVAS DE NETFLIX

Le Business Model Canvas est une méthode permettant d'analyser le Business Model d'une entreprise en s'appuyant sur 9 piliers que nous allons maintenant présenter.

3.1 SES SEGMENTS CLIENTS

Comme annoncé précédemment, Netflix compte aujourd'hui plus de 100 millions d'abonnés dans le monde. Pour atteindre ce chiffre, l'entreprise s'est appuyée sur des utilisateurs cibles qu'elle a su séduire.

Si son marché potentiel représente toute personne intéressée par le visionnage de contenu vidéo et ayant un accès à internet, quasiment partout dans le monde, son cœur de cible se concentre sur la tranche d'âge 18 – 39 ans.⁸ Dans cette catégorie de la population, Netflix a ciblé trois profils types distincts mais qui parfois se croisent :

Tout d'abord, le plus important, ce sont ceux que l'on appelle communément les « natifs du numérique ».⁹ Ils sont nés au plus tôt dans la fin des années 1980 et ont grandi dans un monde connecté, ou en cours de connexion.

Le second segment sur lequel s'appuie fortement Netflix est celui des familles avec jeunes enfants, qui se sont laissé séduire par la sélection offerte pour les enfants en bas âge en plus de celle qui convient à leurs parents.

Enfin, la dernière cible est celle des professionnels aux horaires chargés, qui eux apprécient le côté pratique de Netflix.

Le point commun qui rapproche ces trois groupes est le fait que ce sont des personnes aux horaires variables, pour qui la télévision ne convient pas car ils ne peuvent s'engager à regarder la télévision régulièrement sur une même plage horaire.

3.2 SA PROPOSITION DE VALEUR

Netflix est connu pour avoir été le premier à proposer un service de location illimité, en échange d'un forfait mensuel. Si Netflix n'est plus le seul à proposer ce format, il reste aujourd'hui le leader incontesté de la VOD, et nous allons essayer ici d'expliquer pourquoi.

Tout d'abord, Netflix est une plateforme de VOD proposant un contenu très vaste, avec plus de 7.000 titres disponibles. C'est par exemple quatre fois moins que son concurrent « Amazon Videos »¹⁰, qui est pourtant aujourd'hui très loin d'attirer autant. La quantité n'est donc clairement pas l'unique facteur expliquant la notoriété de Netflix.

Comme expliqué plus tôt, Netflix est aujourd'hui devenu un véritable studio de production, capable de fournir chaque année plusieurs séries à gros budget, toujours très attendues par les fans. L'exclusivité sur ces séries, qui jusqu'à présent ont presque toujours rencontré un franc succès, incite énormément de consommateurs à s'abonner. Sur ce point, le seul concurrent de Netflix est le téléchargement illégal, unique moyen de substitution pour accéder au contenu original Netflix.

Si le piratage ne met pas en danger le business model de Netflix, c'est parce qu'aujourd'hui l'entreprise a su prouver à ses abonnés qu'il pouvait être plus intéressant de passer par leur plateforme, et ce principalement grâce à deux facteurs :

Tout d'abord, Netflix propose un abonnement à un tarif abordable qui, même si soumis à des hausses fréquentes, reste à portée du consommateur, qui est prêt à payer ce prix (à partir de 8€/mois)¹¹ compte tenu du temps passé sur la plateforme. Cela reste bien sûr tout de même plus cher que le piratage qui est gratuit, le risque de poursuite judiciaire étant de plus très faible (dans le cas de la France).

Par ailleurs, Netflix offre un confort, avec une plateforme simple et épurée qui permet un gain de temps considérable par rapport à l'utilisation du téléchargement illégal. Cette plateforme offre de plus des fonctions très appréciées comme des recommandations en fonction de votre profil de visionneur et un système de notations¹², sans parler de l'avantage de pouvoir accéder à son contenu sur tous supports (ordinateur, téléphone, tablette...¹³). Ce sont ces critères qui permettent à Netflix d'aujourd'hui être privilégié par beaucoup d'utilisateurs face au téléchargement illégal.

De plus, comme précisé précédemment, Netflix a réussi à séduire des utilisateurs aux horaires variables en proposant un service de VOD qui n'existait pas avant son arrivée sur le marché.

3.3 SES CANAUX DE DISTRIBUTION

Netflix propose ses services de VOD à ses utilisateurs de deux manières, via son site internet et via son application. Le site internet est apparu en premier mais a perdu de son importance aujourd'hui et est rapidement remplacé par l'application, ce format étant plus ment adaptable à tout type de support (tablettes, smartphones, mais aussi ordinateurs via Windows 10 désormais).

Il est à noter qu'aux Etats-Unis, il est toujours possible de louer des DVD, donc sous format physique, qui vous sont envoyés par courrier postal¹⁴. Ce canal de distribution de Netflix est cependant très marginal et voué à disparaître.

3.4 SA RELATION CLIENT

Netflix dispose aujourd'hui d'une image de marque moderne et novatrice. Elle est très appréciée de ses utilisateurs qui s'y identifient. L'entreprise est même entrée dans le vocabulaire des jeunes générations avec des expressions comme « Netflix & Chill », expression qui décrit le souhait de se reposer chez soi en visionnant du contenu sur Netflix plutôt que de sortir.

La plateforme jugée très fonctionnelle et personnalisable donne à Netflix une image d'entreprise qui propose de la qualité à ses utilisateurs. Par exemple, Netflix dispose d'un support qui fonctionne en continue (24/7)¹⁵, mais qui a tendance à très peu servir, la plateforme s'adaptant à tous types de supports avec facilité et étant très robuste.

3.5 SES SOURCES DE REVENUS

Une grande majorité des revenus de Netflix provient de ses utilisateurs. En effet, en 2016, plus de 90%¹⁶ de ses revenus provenaient des abonnements mensuels.

Parmi les autres sources de revenus, nous noterons les placements de produits, domaine dans lequel Netflix performe au travers de ses séries originales ou encore certains partenariats auprès des fournisseurs d'accès internet que nous développerons plus tard. Cependant ces montants restent marginaux par rapport à ceux provenant des abonnements.

3.6 SES RESSOURCES CLÉS

Aujourd'hui, la principale ressource de Netflix est l'ensemble des algorithmes créés par l'entreprise, qui lui permet de proposer à ses abonnés une plateforme des plus simple et épurée. Ces algorithmes sont divers et variés, allant de l'adaptation aux différentes tailles d'écrans en passant par la répartition de charge ou la distribution de flux vidéo, et surtout un algorithme de recommandation très apprécié des abonnés. Ces différents algorithmes seront pour certains développés plus tard, dans la partie sur la propriété intellectuelle.

3.7 SES ACTIVITES CLÉS

Les activités principales de Netflix aujourd'hui se séparent en trois grands secteurs.

Tout d'abord, Netflix attache beaucoup d'importance à ses créations originales, qui représentent un des atouts majeurs de sa proposition de valeur, comme nous l'avons expliqué précédemment. Cette création de contenu représente un investissement très important pour l'entreprise, que nous développerons par la suite dans la structure de coût de Netflix.

Ensuite, Netflix s'appuie sur des partenariats forts, qui eux-aussi ont une part non négligeable dans la proposition de valeur de l'entreprise, et donc dans le succès de la plateforme auprès des utilisateurs. Nous allons parler plus en détails de ce thème dans le prochain paragraphe, sur les partenaires clés de Netflix.

Enfin, il est nécessaire pour l'entreprise d'assurer le maintien et le développement de sa plateforme, qui chez Netflix se fait en interne, sans passer par des contrats tiers.

3.8 SES PARTENAIRES CLÉS

Dans son Business Model, Netflix fait appel à plusieurs types de partenariats.

Tout d'abord, pour pouvoir proposer un contenu aussi large et varié, Netflix ne peut se reposer uniquement sur sa création de contenu, et se doit de proposer des titres provenant d'autres studios de production. C'est pourquoi l'entreprise s'engage dans des partenariats, pour obtenir les droits de diffusion sur du contenu étranger à l'entreprise. Nous verrons dans la partie propriété intellectuelle que si ces partenariats lui sont aujourd'hui nécessaires, ils coûtent cher à Netflix, et ouvrent la porte à l'arrivée d'une concurrence accrue sur son secteur.

Le second type de partenariat existant est celui auprès des fournisseurs d'accès internet (FAI). Netflix propose à certains d'entre eux d'offrir à leur utilisateur un accès à l'application Netflix sur leur Box internet, comme par exemple Orange, SFR et Bouygues Télécom en France qui en échange s'engagent à rémunérer Netflix. Malheureusement, je n'ai pu trouver aucune information précise sur ces contrats, qu'ils soient fixes ou variables, et quels sont les montants engagés.

Enfin, Netflix dispose d'une infrastructure informatique lui permettant d'offrir à ses abonnés partout dans le monde un accès constant à son service de VOD. L'entreprise qui était auparavant sur le secteur des DVD s'est tournée vers le Cloud dès 2008 suite à un souci de corruption de leur base de données.¹⁷

Depuis 2010, Netflix utilise l'infrastructure cloud d'Amazon Web Services (AWS), ce qui lui permet « de déployer en quelques minutes des dizaines de milliers de serveurs et plusieurs téraoctets de stockage »¹⁷. Ce choix a aussi permis d'éviter les pannes, AWS permettant de faire tourner en simultanée sa plateforme sur deux serveurs différents pouvant se compenser si l'un des deux est défaillant, ce qui permet de prévenir les pannes, auxquelles Netflix a dû faire face à plusieurs reprises durant l'année 2012.¹⁷

3.9 SA STRUCTURE DE COÛT

Le principal secteur de dépense chez Netflix est de loin la création de contenu. En effet, Netflix planifie par exemple de dépenser 8 milliards de dollars dans ses séries originales pour l'année 2018. Quand on sait que son chiffre d'affaire s'élevait à 9 milliards de dollars en 2016, et qu'il devrait s'arrêter aux alentours des 12 milliards pour 2017, cela représente un budget colossal.

Ensuite, nous avons la redevance due aux autres éditeurs de contenu afin d'obtenir les droits de diffusion et de reproduction des titres concernés. Par exemple, le contrat courant avec Disney s'élève à « plusieurs centaines de millions de dollars » (contrat fixe) pour la période 2012-2019. Ce contrat sera analysé dans la partie sur la propriété intellectuelle.

Le troisième secteur de dépenses pour Netflix va correspondre à son budget servant au maintien de l'infrastructure IT. Celui-ci comprend principalement les coûts d'utilisateur de la plateforme Cloud d'AWS ainsi que les coûts fixes relatifs au maintien et au développement de la plateforme Netflix tels que les salaires. Je n'ai pu trouver d'informations relatifs au contrat avec AWS mis à part qu'il est variable (négociation des tarifs au volume), cependant, Yury Izrailevsky, VP de l'ingénierie Cloud et Plateforme chez Netflix affirme que la transition des datacenters Netflix vers la plateforme AWS a permis une réduction des coûts considérable.

Enfin, l'entreprise travaille énormément sur son image de marque et cela se reflète dans son budget marketing et publicitaire qui s'élèvera 1 milliard de dollars pour l'année 2018.¹⁹

4. BILAN SUR LE BUSINESS MODEL CANVAS

Après cette analyse de Netflix au travers du Business Model Canvas, nous allons essayer de ressortir les thèmes centraux qui ont été mentionnés.

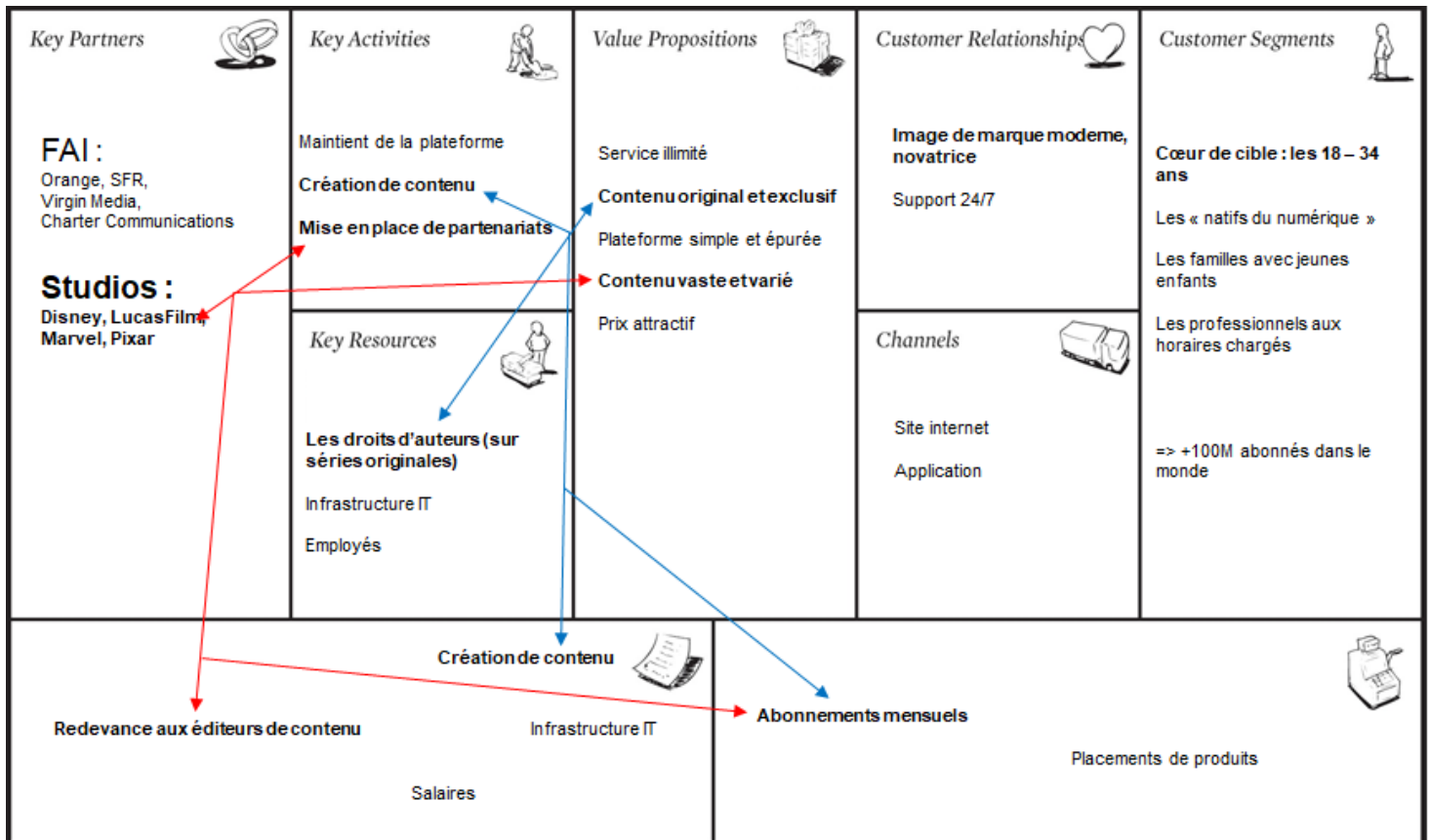


Illustration 1 : Le Business Model Canvas de Netflix

Comme vous pouvez le voir ci-dessus, nous avons retenu deux thématiques qui semblent primordiales au sein du Business Model de Netflix :

Tout d'abord, l'importance des studios de production est représentée par les flèches rouges. En effet, ces studios permettent à Netflix d'offrir à ses utilisateurs un contenu vaste et varié, ce qui représente l'un des points clés de sa proposition de valeur.

Cela passe par des partenariats clés avec des studios tels que Disney, partenariats dont la mise en place représente l'une des activités clés de l'entreprise.

Ces partenariats sont signés en échange d'une rétribution financière de la part de Netflix, rétribution qui représente une part non négligeable de la structure de coût.

Mais surtout, ces partenariats sont au cœur de la proposition de valeur et permettent donc à Netflix d'attirer plus d'abonnés, participant à gonfler les revenus de l'entreprise et donc contribuant à la structure de revenus.

Ensuite, la seconde thématique est au sujet de la création de contenu original par Netflix, représentée sur l'image par les flèches bleues.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'entreprise investit énormément dans ce domaine, ce qui en fait largement la principale dépense de la structure de coût.

La création de contenu représente donc une activité phare de Netflix qui lui permet d'ajouter à sa proposition de valeur le contenu original et exclusif. L'exclusivité est permise par les droits d'auteurs (ressource clés), thème que nous allons développer par la suite.

Enfin, ce contenu exclusif participe à attirer de nouveaux abonnés, et donc à augmenter les revenus de l'entreprise.

5. LA PROPRIETE INTELLECTUELLE CHEZ NETFLIX

La propriété intellectuelle est un sujet très important au sein du business model de Netflix, et ce de plusieurs manières.

Notons tout d'abord que Netflix se situe sur un marché biface : d'un côté, Netflix propose à ses abonnés une plateforme sur laquelle ils peuvent visualiser du contenu vidéo, tandis que de l'autre il propose aux studios une plateforme sur laquelle ils peuvent proposer leurs films pour qu'ils soient visionnés par un public nombreux.

En plus du contenu vidéo proposé, Netflix se repose sur une plateforme innovante qui est au cœur de sa proposition de valeur. Cette plateforme se doit donc elle-aussi d'être protégée, pour éviter que d'éventuels concurrents ne tentent de la dupliquer.

5.1 LA PROTECTION DE SON CONTENU CREATIF

Comme expliqué plus tôt, Netflix n'est plus une simple plateforme de VOD, mais est devenu un véritable studio produisant ses propres séries originales. Le choix a été fait de conserver l'exclusivité de ses créations originales, ce qui prive l'entreprise d'un potentiel revenu complémentaire provenant des redevances qui lui seraient versées par toute entité souhaitant diffuser ses œuvres. Mais cela permet surtout de se démarquer et d'asseoir sa position dominante en proposant des séries très attendues uniquement disponibles sur Netflix.

Notons que même si le droit d'auteur n'a pas exactement la même définition selon les pays (il s'applique par exemple sous la forme du Copyright aux USA notamment), cela n'a pas d'impact dans notre contexte.²⁰ En effet, Netflix utilise le droit d'auteur / copyright tel que défini dans le pays de diffusion, lui permettant dans chaque cas de conserver l'exclusivité. Les principales différences se faisant sur la durée de protection des œuvres et la qualité d'auteur, nous n'entrerons pas ici dans les détails.

5.2 L'OBTENTION DU CONTENU DIFFUSÉ

En plus de ses créations originales, Netflix propose à ses abonnés du contenu produit par d'autres studios. Pour ce faire, Netflix doit négocier directement avec les studios pour obtenir l'autorisation d'utiliser leurs créations.

Nous allons maintenant présenter comment cela est géré par Netflix via la description de l'accord avec Disney, qui est le partenariat le plus important courant aujourd'hui encore. Il existe d'autres partenariats qui ne seront pas détaillés ici, car les notions de propriété intellectuelle impliquées sont exactement les mêmes.

Netflix a négocié en 2012 auprès de Disney (et de ses filiales Lucasfilm, Pixar et Marvel notamment) le droit de diffuser ses créations, et ce jusqu'en 2019. Résultat, contre « plusieurs centaines de millions de dollars »²¹ (aucun chiffre officiel divulgué), Netflix s'est offert le droit de proposer à ses abonnés l'intégralité des titres appartenant à Disney, toujours en exclusivité.

Il est évident que ce contexte n'est pas aussi intéressant pour Netflix, n'étant pas ici le propriétaire des œuvres, mais devant à la place négocier pour obtenir l'exclusivité sur les droits de diffusion VOD.

Par ailleurs, en plus du coût très important du partenariat négocié avec Disney, cet accord a une échéance, en l'occurrence 2019. A cette date, Netflix sera obligé de renégocier un partenariat s'il souhaite conserver le droit de diffusion sur les œuvres Disney.

Il est assez clair que cette situation est très désagréable pour Netflix, qui voit dans ce contexte sa position de leader jusque-là incontesté affaiblie, par un studio puissant (Disney) qui a les capacités pour tenter de rivaliser avec Netflix en créant sa plateforme concurrente et en conservant l'exclusivité sur ses œuvres, ce qui obligerait Netflix à les retirer de son catalogue et permettrait à Disney de proposer son propre contenu exclusif, comme le fait Netflix.

Il est intéressant de noter que dans le cadre de ce partenariat, Disney (via sa filiale Marvel) et Netflix ont co-produit plusieurs séries. Les deux entités ayant participé à la création de l'œuvre, elles pourront donc toutes deux prétendre à sa diffusion sur leur plateforme.

Mais si Disney a un contenu original suffisant pour venir les concurrencer en tentant de suivre un business model proche, il reste un domaine sur lequel Netflix peut capitaliser pour conserver une longueur d'avance : la plateforme. Nous allons maintenant essayer de voir de quelle manière Netflix tente de protéger sa plateforme, considérée comme la plus aboutie en termes de VOD.

Vis-à-vis de ses concurrents, Netflix a aujourd'hui l'avantage de toucher un public beaucoup plus large. Cette position dominante lui donne plus de pouvoir lors des négociations avec les studios, qui vont fortement hésiter à se passer des potentiels revenus générés par un accord avec Netflix, quitte à accepter un contrat d'exclusivité.

5.3 SES INNOVATIONS PROTÉGÉES

Depuis sa création, Netflix se positionne comme un pionner, tout d'abord dans le domaine de la location / achat de DVD physique, puis plus récemment dans la VOD. L'entreprise a cherché à protéger ses innovations, aussi bien matérielles qu'immatérielles, et ce pour diverses raisons.

5.3.1 Ses brevets déposés

Netflix a tout d'abord déposé un nombre important de brevets pour empêcher la concurrence de l'imiter. Les premiers brevets déposés concernaient les DVD physiques, et couvraient la totalité du processus, allant de la méthode de souscription en ligne jusqu'au format de l'enveloppe utilisée pour livrer le DVD.²²

Cela a permis à Netflix de protéger ses méthodes novatrices de la concurrence, leur imposant le versement de redevances s'ils souhaitaient utiliser les mêmes procédés.

Par exemple, en 2006, Netflix a déposé un brevet dans le but de protéger son business model, et a déposé une plainte dans les heures suivant la validation de ce brevet contre Blockbuster, qui était à l'époque un concurrent de Netflix tentant de suivre son exemple.²³

Aujourd'hui, les brevets déposés par Netflix sont très nombreux et sont principalement liés au streaming. Ils protègent notamment les nombreuses innovations créées par l'entreprise sur sa plateforme, telles que le système d'adaptation du lecteur à la taille de l'écran, le logiciel de serveur proxy, les procédés de stockage, et plusieurs algorithmes visant à améliorer l'expérience utilisateur de l'abonné sur la plateforme Netflix.²²

D'expérience, certains de ses concurrents annoncés ne peuvent proposer un service aussi appréciable : au-delà de l'aspect (fondamental) de la qualité et la quantité de contenu proposés, les autres acteurs de la VOD peinent à rivaliser.

C'est le cas notamment de Canal+ et de son service MyCanal proposant TV live en plus de la VOD. Cette plateforme est plus instable, la navigation y est plus hasardeuse, et les recommandations ne m'ont que très rarement orienté vers un contenu à mon goût.

Amazon Vidéos propose lui une plateforme plus stable et plus épurée visuellement, où la navigation se fait globalement bien. Par contre, son algorithme de recommandations ne rencontre pas l'engouement que l'on voit chez Netflix.

En plus de la concurrence qui souhaiterait utiliser ses innovations, Netflix doit se protéger de ce qu'on appelle les « patent troll ». Ce sont des entreprises qui déposent des brevets dans le but de pouvoir poursuivre en justice de grandes entreprises pour utilisation frauduleuse d'un concept breveté.

Par exemple, Netflix permet depuis près d'un an à ses abonnés de télécharger du contenu pour le visionner ultérieurement sans nécessiter une connexion internet. Cette innovation semble apporter une vraie valeur ajoutée pour les abonnés, et être une belle avancée dans la recherche d'un plus grand confort pour l'utilisateur.

Cependant, l'entreprise *Blackbird* avait anticipé qu'un jour, les entreprises proposant de la VOD en viendraient à offrir un service de téléchargement hors-ligne. Elle a donc déposé un brevet qui lui a été validé en 2007, dont la validité cours toujours.²⁴

En Février 2016, *Blackbird* a donc déposé une plainte à l'encontre de Netflix, et même s'il était estimé que cette plainte avait peu de chances d'aboutir, Netflix a dû se résigner à négocier un accord à l'amiable avec *Blackbird* pour pouvoir éviter une procédure longue et coûteuse.²⁴

Cet exemple montre l'importance, pour une entreprise comme Netflix, d'anticiper les futures évolutions qu'elle pourrait souhaiter implémenter pour pouvoir les protéger à l'avance et ne pas les laisser tomber entre les mains d'un « patent troll » ou pire, d'un concurrent.

5.3.2 Son « secret industriel »

Si le brevet permet de protéger une innovation comme nous l'avons vu précédemment, il présente aussi un désavantage : déposer un brevet sur une technologie implique d'en divulguer le fonctionnement.

Dans certains cas, le brevet peut donc ne pas être adapté, si l'on juge par exemple qu'une technologie particulière ne doit absolument pas être utilisée par un concurrent, avec ou sans compensation financière.

Chez Netflix, c'est le cas des algorithmes de recommandations.²⁵ Ces algorithmes analysent vos goûts selon les titres que vous visionnez et les notes que vous leur accordez sur la plateforme, pour proposer de nouveaux titres qui vraisemblablement devraient vous convenir. C'est un atout majeur de Netflix, très apprécié de ses abonnés qui aiment l'idée de se faire proposer un contenu sur lequel ils ne seraient pas tombé autrement et qui va leur plaire.

Netflix a donc fait le choix de ne pas déposer de brevets pour ces algorithmes. C'est un choix qui peut sembler dangereux, car si un concurrent venait à répliquer cet algorithme, il serait en droit de l'utiliser à sa guise sans avoir aucun compte à rendre à Netflix.

Cependant, un algorithme de cette complexité est très difficile à répliquer par ingénierie inverse, ce qui laisse l'entreprise confiante dans sa capacité à conserver cet algorithme secret. L'entreprise a par ailleurs fait signer à ses employés des clauses de confidentialité leur interdisant de divulguer toute information compromettante, ce qui fait qu'aujourd'hui encore, Netflix s'assure d'être la seule entreprise à proposer ce système de recommandation très apprécié des utilisateurs.

6. FORCES ET FAIBLESSES ACTUELLES DE NETFLIX

6.1 SON POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ

Comme nous l'avons vu précédemment, Netflix bénéficie donc d'une situation position de leader du marché, avec une proposition de valeur qui semble être la plus intéressante.

En effet, il semble que son offre parvienne à satisfaire les trois caractéristiques du marché que sont la diversité, coût et la personnalisation. Pour ce qui est de la diversité, même si Netflix propose moins de titres qu'Amazon Vidéos, l'entreprise reste néanmoins l'une des plateformes offrant le contenu le plus complet.

En termes de coût, malgré les augmentations récentes effectuées sur les abonnements mensuels, les montants restent faibles et toujours jugés bons marchés par les utilisateurs.

Enfin, en termes de personnalisation, les algorithmes conçus par Netflix sur sa plateforme lui permettent de pouvoir se targuer d'être à la pointe sur la personnalisation.

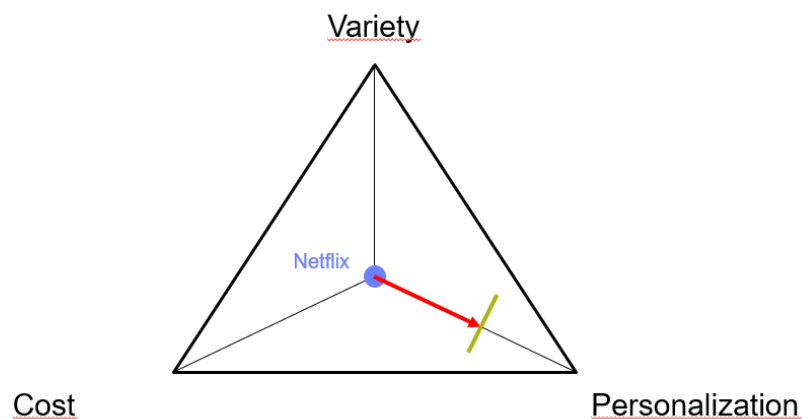


Illustration 2 : Les caractéristiques du marché de Netflix²⁶

Cependant, comme nous l'avons vu, la position de Netflix en tant que leader du marché est aujourd'hui remise en question. L'arrivée prochaine de Disney sur ce secteur, qui dans le même temps va vraisemblablement refuser de prolonger l'accord qui le liant à Netflix, devrait provoquer une baisse de la variété de titres proposée par l'entreprise.

Comme illustré sur le dessin ci-dessus, si Netflix ne réagit pas, sa position va s'écartier du centre du triangle, correspondant à la position idéale sur le marché, en perdant la dimension quantitative offerte par sa plateforme.

Par ailleurs, en poursuivant ses augmentations régulières du prix des abonnements mensuels, Netflix risque de finir par atteindre une limite où les montants seront jugés élevés par les utilisateurs. Cela correspondrait à la perte de sa compétence sur la dimension du coût sur le schéma ci-dessus.

Netflix devra donc lutter dans les années à venir non pas pour déplacer sa proposition de valeur vers un équilibre parfait, mais devra plutôt tenter de conserver tant bien que mal son équilibre actuel malgré l'arrivée de plusieurs menaces potentielles.

7. CONCLUSION

L'étude du Business Model de Netflix ressort plusieurs points qui nous semblent cruciaux au moment d'analyser la position actuelle de l'entreprise sur son secteur, mais aussi au moment d'envisager l'avenir pour Netflix.

Nous avons décidé de faire ressortir ces points à l'aide d'une analyse SWOT, disponible ci-dessous, qui les classe sous quatre thèmes : les forces et les faiblesses, qui permettent de faire ressortir les faits marquants du positionnement actuel, et les opportunités et les menaces, qui elles pointent du doigt les défis qui devraient être posés à l'entreprise dans les années à venir.

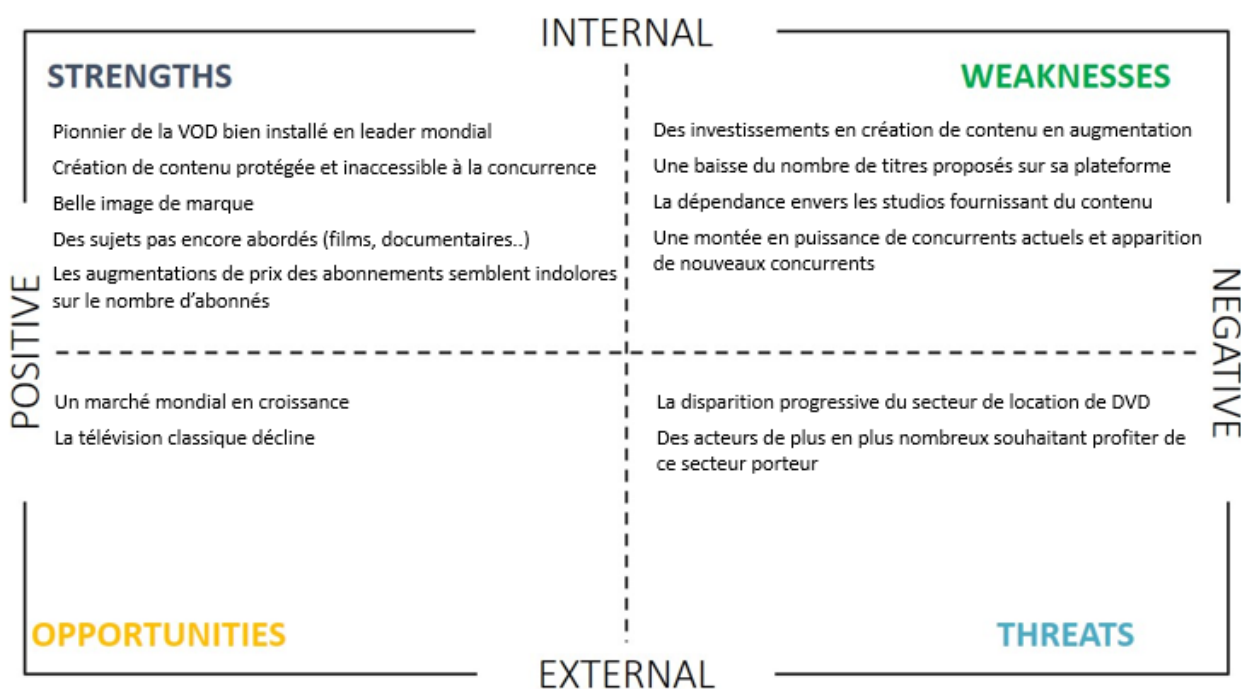


Illustration 3 : Matrice SWOT du marché de Netflix²⁶

Il en ressort que Netflix reste sur des années fastes durant lesquelles l'entreprise a régné presque sans partage sur le secteur de la VOD et a vu son nombre d'abonnés grandir à une vitesse remarquable, notamment grâce à sa position de pionnier du secteur. Elle bénéficie aujourd'hui d'une bonne image de marque et poursuit son développement à l'échelle mondiale avec à ce niveau de nouvelles opportunités de croissance pour l'avenir.

Il semble cependant que la concurrence s'organise et souhaite riposter pour ne pas laisser à Netflix le monopole de ce secteur estimé à 35 milliards d'euros pour l'année 2018.²⁷

Cette menace devra être gérée par Netflix, qui devra trouver une manière de renouveler son contenu tout en conservant une offre financièrement attrayante pour continuer de recruter de nouveaux utilisateurs, tout en s'assurant que ceux existants ne se décident à quitter le navire pour rejoindre une plateforme concurrente.

En effet, si Netflix venait à perdre cette position dominante, en plus des pertes financières liées à la baisse du nombre d'abonnés, les rendements croissants d'adoption dont l'entreprise bénéficie actuellement sur le marché disparaîtraient, voire profiteraient à la concurrence, rendant encore plus difficile un maintien important sur le marché face à des concurrents de poids comme Disney dont la VOD n'est pas le secteur principal.

8. BIBLIOGRAPHIE

- 1 : https://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le_d%27entreprise consulté le 09/12/2017
- 2 : <https://quickbooks.intuit.fr/r/business-plan-et-previsions/5-outils-methodes-pour-mettre-au-point-le-business-model-de-sa-startup/> consulté le 09/12/2017
- 3 : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Netflix> consulté le 12/12/2017 consulté le 09/12/2017
- 4 : <https://help.netflix.com/fr/node/14164> consulté le 09/12/2017
- 5 : http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/07/18/pour-la-premiere-fois-netflix-passe-la-barre-des-100-millions_5161739_1656994.html consulté le 09/12/2017
- 6 : <http://variety.com/2016/digital/news/netflix-amazon-prime-video-movies-tv-comparison-1201759030/> consulté le 09/12/2017
- 7 : <http://fortune.com/2017/06/15/netflix-more-subscribers-than-cable/> consulté le 09/12/2017
- 8 : <https://www.business2community.com/marketing/look-new-target-audience-netflix-subscribers-01813457> consulté le 12/12/2017 consulté le 09/12/2017
- 9 : https://fr.wikipedia.org/wiki/Enfant_du_num%C3%A9rique consulté le 09/12/2017
- 10 : <http://variety.com/2016/digital/news/netflix-amazon-prime-video-movies-tv-comparison-1201759030/> consulté le 09/12/2017
- 11 : <https://www.netflix.com/signup/planform> consulté le 09/12/2017 consulté le 09/12/2017
- 12 : <https://help.netflix.com/fr/node/9898> consulté le 09/12/2017
- 13 : <https://devices.netflix.com/fr/> consulté le 09/12/2017
- 14 : <https://dvd.netflix.com/> consulté le 10/12/2017
- 15 : <https://help.netflix.com/fr> consulté le 10/12/2017
- 16 : http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/5640495186x0x938338/FB0485BA-48EF-4457-ABED-CF26A5B21523/10K_Final.PDF consulté le 10/12/2017
- 17 : <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-netflix-cloud-et-open-source-au-coeur-de-l-infrastructure-svod-58634.html> consulté le 10/12/2017
- 18 : https://www.silicon.fr/netflix-dit-adieu-au-datacenter-et-vive-aws-138875.html?inf_by=5a3625f0671db8f6238b484a consulté le 10/12/2017
- 19 : <https://www.mediapost.com/publications/article/307175/netflix-ups-marketing-budget-to-1-billion.html> consulté le 10/12/2017
- 20 : <https://www.sacd.fr/droit-dauteur-et-copyright-les-diff%C3%A9rences> consulté le 14/12/2017
- 21 : <http://www.journaldugeek.com/2016/05/24/netflix-disney-exclusivite/> consulté le 14/12/2017
- 22 : <https://help.netflix.com/en/node/25888> consulté le 14/12/2017
- 23 : <https://arstechnica.com/uncategorized/2006/04/6528-2/> consulté le 14/12/2017
- 24 : <https://arstechnica.com/tech-policy/2017/02/patent-troll-sues-netflix-over-offline-downloads/> consulté le 14/12/2017
- 25 : <https://medium.com/netflix-techblog/netflix-recommendations-beyond-the-5-stars-part-1-55838468f429> consulté le 16/12/2017
- 26 : <https://formations.telecom-bretagne.eu/fad/course/view.php?id=24226> consulté le 16/12/2017
- 27 : <https://www.usine-digitale.fr/article/le-marche-de-la-vod-rapportera-34-4-milliards-d-euros-en-2018.N292914> consulté le 16/12/2017

Technopôle Brest-Iroise
CS 83818
29238 Brest Cedex 3
France
+33 (0)2 29 00 11 11
www.telecom-bretagne.eu

