

Stratégie d'intégration verticale de Netflix: j'ai touché en plein dans le mille | Droit de l'entertainment

by admin_Crefovi - dimanche, avril 01, 2018

<https://crefovi.fr/articles/strategie-integration-verticale-netflix/>

Quelle est la position de Netflix, en ce qui concerne l'expansion de son business model, de son contenu et de ses canaux de distribution, dans le monde entier? Vers où se dirige-t-il, dans l'écosystème de distribution de contenu actuel?

1. Etat des lieux de Netflix en 2018

Le 15 mai 2015, durant l'évènement [« Conversation avec Ted Sarandos » au Festival du Film de Cannes](#), j'ai demandé au directeur des programmes de Netflix, pourquoi ne pas acquérir des studios de cinéma de type « major », afin d'avoir plus de pouvoir et d'influence, tout en négociant la réduction, ou même le retrait, de la chronologie des médias, afin de diffuser du contenu audiovisuel dans le domaine public partout dans le monde. Certainement, par le biais de l'intégration verticale, Netflix serait à même de convaincre avec succès les gouvernements et propriétaires de salles de cinéma nationaux, de par le monde, qu'adopter sa stratégie de diffusion « day-and-date » est une solution gagnant-gagnant pour tous?

Ted Sarandos était visiblement ennuyé par ma question à l'époque, l'écartant entièrement en répondant, en gros, qu'acquérir des studios indépendants ou « major » ne fonctionnerait pas car Netflix n'aurait pas accès à leurs catalogues d'anciennes parutions dans tous les cas; alors même que c'était là où se trouvait les sources de revenus substantielles. Je suis restée perplexe face à l'étroitesse d'esprit de Sarandos, dans sa réponse à mes questions, mais pensais qu'il m'avait parlé d'un ton sec parce que je l'avais mis sur la sellette en face d'une audience de plus de 300 personnes, au festival du film le plus prestigieux de la planète!

Trois ans plus tard, et ma meilleure stratégie envisagée pour Netflix, afin de renforcer sa présence globale, non seulement en ligne, mais aussi dans la sphère commerciale « physique », est en train de devenir une réalité. J'ai touché en plein dans le mille: Netflix a annoncé hier qu'ils sont en [discussions avancées pour acquérir les studios EuropaCorp de Luc Besson](#).

C'est la seule voie pour progresser, pour Netflix, étant donné qu'[il a presque atteint la saturation](#) en ce qui concerne la distribution de son contenu sur son site web et ses applications en ligne, globalement. En effet, les membres de Netflix souscrivant un plan uniquement concernant le streaming, peuvent regarder les programmes TV et les films instantanément dans plus de 190 pays (Netflix est uniquement non disponible en China, à ce jour, ainsi qu'en Crimée, Corée du Nord et Syrie, du fait des restrictions du gouvernement américain imposées aux sociétés américaines là-bas). De plus, dans les marchés clés tels que les USA, le Mexique, le Brésil et l'Argentine, Netflix avait un taux de pénétration d'au moins 72% durant le second trimestre de 2017.

Alors que de plus en plus de consommateurs souscrivent aux abonnements de streaming de Netflix de par le monde, avec un [nombre total de 117,58 millions de souscripteurs globalement durant le quatrième trimestre de 2017](#), [la durée moyenne de souscription à Netflix est 43 mois par foyers américains bénéficiant de la wifi](#). Ainsi, Netflix bénéficie d'une base d'abonnés loyaux et payant rigoureusement leurs abonnements, qui croît [à un taux annuel de 18%](#). Les coûts fixes, ainsi que les coûts opérationnels et les frais généraux, sont relativement bas pour Netflix, étant donné qu'il compte approximativement 5.400 employés (en comparaison, Microsoft en a 124.000 alors qu'Apple en a 123.000) et puisqu'il n'a pas besoin de biens immobiliers luxueux ou d'autres types d'actifs tangibles dans le cadre de sa stratégie commerciale gagnante. En attendant, les revenus de Netflix en 2017 étaient de USD11.69 milliards – croissant plus de dix fois entre 2005 et 2016 – et le revenu net de Netflix en 2017 était d'un montant confortable de USD559 millions.

En bref, Netflix nage dans le cash, ayant maintenant mis en place avec succès sa stratégie de *scaling-up* dans la sphère en ligne, partout dans le monde. Tous ces revenus disponibles doivent être réinvestis dans le business, les co-fondateurs Reed Hastings et Marc Randolph n'étant pas le type de personnes à trimer pour les actionnaires de Netflix en gaspillant avec des distributions de dividendes annuelles. En fait, Netflix n'a jamais payé de dividendes à ses actionnaires dans les 10 dernières années!

2. Première étape de la stratégie d'intégration verticale de Netflix: le saut dans la création et la production de contenu

Durant les 5 dernières années, la société fondée en 1997 Netflix, qui a débuté en tant qu'entreprise de location de DVD par voie postale, a mis en oeuvre avec succès les premières étapes de sa stratégie

d'intégration verticale, [peu importe ce que Sarandos a à dire à ce sujet](#).

Le vrai décisionnaire, ici, est le co-fondateur, chairman et PDG Reed Hastings, qui a pleinement compris que Netflix doit posséder chaque produit ou service de sa chaîne logistique, afin de gagner des revenus conséquents. Dans ce contexte, l'intégration verticale implique de posséder la distribution ainsi que le contenu. D'où [le saut dans la création et la production de contenu](#) pour Netflix, étant donné que l'octroi de licences sur du contenu existant était simplement suffisant pour renforcer son catalogue naissant, et à le rendre attractif à une clientèle plus large et de plus en plus diversifiée culturellement parlant, et en croissance exponentielle autour du monde.

Générer de hauts revenus provient de la détention à 100% du contenu, sans redevances de licence à verser aux titulaires de droits. Ce contenu détenu à part entière peut même être octroyé en licence, ouvrant de nouveaux flux de revenus tels que la licence de contenu ou même un canal de distribution de marque avec des distributeurs traditionnels, pour Netflix. Les films peuvent être facilement ramassés sur les marchés de films à Sundance, Berlin, Cannes et au American Film Market de Santa-Monica toute l'année, et les poches bien profondes de Netflix lui permettent de sélectionner le meilleur de la moisson offerte par les agents commerciaux et distributeurs, avides de s'attirer les faveurs des services de streaming vidéo à la demande (« **Services SVoD** »). Les projets de film et programmes, et les productions cinématographiques, sont aussi négociées directement entre le talent et Netflix; les exemples les plus notables étant celui de la production et commission, par Netflix, de House of Cards, Orange is the new Black, The Crown, Making a Murderer, et Stranger Things. En 2018, [le pipeline de contenu débordant d'énergie de Netflix Originals est constitué de plus de 80 films](#) que la société a soit acquis, soit commandés; ce qui sonne vraiment excentrique comparé aux 12 films sortis par Disney, et aux 20 sortis par Warner Bros, en 2018.

Posséder le contenu résout en outre le [mal de tête posé par le modèle actuel de distribution en salles](#) qui, selon Ted Sarandos, *“est plutôt démodé pour les audiences à-la-demande que nous souhaitons servir”*. Netflix, a-t-il dit, ne cherche pas à tuer les « fenêtres de temps » (windowing) mais plutôt à “restaurer les choix et options”, pour les spectateurs, en allant vers les sorties « day-and-date ». En effet, Netflix a négocié de nombreux deals de sortie en salles – il planifie de sortir la suite de Crouching Tiger, Hidden Dragon d'Ang Lee en ligne et dans les salles Inmax, « day-and-date ». Cette évolution (pourtant tardive) vers les sorties « day-and-date » fait vraiment rager les propriétaires de salles de cinéma et les exposants, surtout après la [pagaille générée par le succès de Netflix à faire entrer deux de ses films originaux](#), Okja et The Meyerowitz Stories, dans la sélection officielle de compétition au Festival de Cannes de 2017.

3. La prochaine étape de la stratégie d'intégration verticale de Netflix: l'acquisition de studios de films

La stratégie d'intégration verticale et d'expansion de Netflix ne s'arrête pas là, toutefois, puisqu'il a toujours tant de revenu disponible à investir et, hé, pourquoi ne pas acquérir plus de contenu, stakeholders, parts de marché et influence dans les secteurs des films et spectacles, si on le peut, n'est-ce pas? Les Services SVoDs tels que Netflix ont déclaré une guerre ouverte à l'industrie fragmentée du contenu audiovisuel, qui a prospéré pendant des décennies, en broutant sur des modèles industriels segmentés horizontalement. Netflix est à l'avant-garde de la structuration de [Services SVoD verticaux du début à la fin](#), allant directement vers les consommateurs et contournant sans pitié les salles de cinéma,

les sociétés de diffusion, les chaînes, les opérateurs de câbles et même les fabricants de télévisions. Cette [révolution digitale](#) transforme l'entertainment télévisuel et cinématographique, tout particulièrement les émissions télévisées traditionnelles, et est promue par les gros et rapides progrès faits par internet et les plateformes video over-the-top (« OTT »), telles que Netflix, Amazon et YouTube de Google.

Profondément ébranlée, une vague of consolidation se profile, par conséquent, dans l'industrie de diffusion de contenu de divertissement, avec Netflix prêt à attraper tout studio de cinéma branlant mais néanmoins prestigieux qui passerait par là, tel que le [studio EuropaCorp de Luc Besson](#). Non seulement le studio que Besson a co-fondé en 1999 a une bibliothèque de contenu et un back-catalogue riches et de haute qualité (comprenant Lucy, Taken, Le Grand Bleu, Valerian and the City of a Thousand Planets, entre autres), mais en outre signer un deal de production et réalisation exclusif avec le séminal et hautement créatif Besson renforcerait le prestige de Netflix, tout en rendant la plateforme encore plus attractive aux publics européens et asiatiques, en particulier.

Je prédis que, si l'occasion propice se présentait, Netflix répètera ce coup de maître d'expansion verticale et achèterait plus de studios de cinéma major et/ou indépendants.

Il est vrai que l'expansion verticale a ses limites, en particulier du fait des risques d'atteinte à la concurrence qu'elle présente, et que la problématique de l'intégration verticale dans le secteur du divertissement a été la cible principale des décideurs politiques depuis les années 20. Par exemple, dans l'affaire [the United States v Paramount Pictures Inc.](#), la Cour suprême des Etats-Unis a ordonné le 3 mai 1948 que les cinq studios major intégrés verticalement, soit MGM, Warner Bros, 20th Century Fox, Paramount Pictures et RKO, qui non seulement produisaient et distribuaient des films mais aussi opéraient leurs propres salles de cinéma, vendent toutes leurs chaînes de cinéma. Toutefois, aujourd'hui, de nombreux conglomérats des médias possèdent déjà des diffuseurs télévisuels (soit de télévision en direct, soit par câble), les sociétés de production qui produisent le contenu pour les réseaux, et détiennent en outre les services qui distribuent leur contenu aux téléspectateurs (tels que les fournisseurs de services télévisuels et internet). Bell Canada, Comcast, Sky plc et Roger Communications sont intégrés verticalement de cette manière – en opérant des succursales de médias et en fournissant des services de « triple play » à la télévision, sur internet et sur les services de téléphonie sur certains marchés. En outre, Bell et Rogers possèdent des fournisseurs sans fil, Bell Mobility et Rogers Wireless, alors que Comcast a fait un partenariat avec Verizon Wireless. De manière similaire, Sony a des holdings de médias par le biais de sa division Sony Pictures, comprenant du contenu cinématographique et télévisuel, ainsi que des chaînes de télévision, mais est en outre fabricant de produits électroniques grand public qui peuvent être utilisés pour consommer le contenu produit par lui ou d'autres, y compris des télévisions, téléphones et consoles de jeux électroniques PlayStation.

Dans ce contexte, il est assez difficile d'imaginer que Netflix serait l'objet de procès ou enquêtes relatifs à des atteintes au droit de la concurrence, parce qu'il se lancerait dans une frénésie d'achat de studios de films, même un des [majors « Big Six »](#).

4. Le coup de maître du plan d'intégration verticale de Netflix: réseaux de diffusion et chaînes de cinéma

La prochaine étape de l'intégration verticale et de la stratégie d'expansion de Netflix, en plus de l'acquisition, production et commande de son propre contenu, et au-delà de l'acquisition de studios de films, est de plonger dans la distribution de son propre contenu dans le « vrai » monde (c'est à dire dans le monde hors ligne), soit sur d'autres canaux de distribution des médias, tels qu'un réseau de télédiffusion, soit dans les salles de cinéma.

Je prédis que, dans 10 ans, si la TV est toujours un médium utilisé par les consommateurs, Netflix aura ses propres chaînes de télévision et réseaux de télédiffusion. Dans le futur, si les gens continuent à fréquenter les salles de cinéma de temps en temps, afin d'y voir notamment les films à effets spéciaux, Netflix investira en outre dans le rachat de chaînes de cinéma en difficulté, provoquant une concurrence directe avec le [groupe de cinéma chinois Dalian, propriété de Wanda](#), qui est actuellement en proie à une frénésie d'achats de chaînes de cinéma à travers l'[Europe](#) et les [US](#).

Cette « stratégie online vers offline » est en passe d'être exécutée avec brio par Amazon, à l'origine un « pure player », qui est [en train d'acheter des espaces retail traditionnels partout dans le monde](#), afin de continuer ses assauts concurrentiels sur les supermarchés traditionnels et les centres commerciaux, d'accroître sa part de marché et d'être plus proche de sa clientèle, dans le monde entier. Amazon est à un stade de croissance beaucoup plus mature que Netflix, évidemment, mais fournit une empreinte excellente de la future feuille de route que Netflix va sans aucun doute mettre en oeuvre.

5. Pas d'espace pour Apple dans la stratégie d'intégration verticale de Netflix

Certains commentateurs dans les industries du divertissement et de la finance [prétendent qu'Apple va acheter Netflix](#) mais ceci est une erreur.

Premièrement, Netflix n'a aucune incitation à accepter une offre d'achat, même provenant d'un géant de la tech comme Apple, parce qu'il est dans une position stratégique et financière si forte, et sera dans ce « sweet spot » pour encore de nombreuses années, malgré ses concurrents SVoD moins connus, tels qu'Amazon Prime, Hulu et Vudu, qui lui collent aux basques.

Deuxièmement, grâce à cette stratégie d'intégration verticale mentionnée ci-dessus, et des données financières, en béton, [l'évaluation de Netflix est simplement trop élevée](#), actuellement. Son cours se négocie en bourse à des taux record, avec une capitalisation boursière à USD94 milliards.

Troisièmement, le co-fondateur Reed Hastings, qui garde un contrôle très serré sur Netflix en ses capacités de chairman et PDG, et en profite bien, ne vendra probablement pas son entreprise à une prime dérisoire de 6% environ (USD100 milliards).

Enfin, la spécificité et force d'Apple se situent dans son matériel informatique et ses produits, pas vraiment dans ses logiciels et services (à part, peut-être, le logiciel d'édition de vidéos d'Apple, Final Cut Pro): l'intégration de Netflix dans Apple renforcerait le positionnement de ce dernier comme un fournisseur sérieux de logiciels et d'applications en ligne, mais n'apporterait strictement rien à la stratégie d'intégration verticale du premier, qui va maintenant de l'avant avec l'achat de studios de films, de réseaux de télédiffusion et de chaînes de cinéma.

Annabelle Gauberti est l'associée fondatrice de Crefovi, notre cabinet d'avocats à Londres et Paris spécialisé dans le conseil aux industries créatives. Elle est solicitor of England & Wales, ainsi qu'avocat au barreau de Paris.

Annabelle est aussi la présidente de l'International association of lawyers for the creative industries (ialci).

Votre nom (obligatoire)

Votre email (obligatoire)

Sujet

Votre message

PDF généré par Crefovi