

NETFLIX

Partie 1:

Présentation de l'entreprise:

Netflix, fondée en 1997 par Reed Hastings et Marc Randolph, a commencé comme un service de location de DVD par correspondance. En 2007, elle introduit le streaming, transformant l'industrie du divertissement. En 2013, Netflix lance ses premiers contenus originaux comme *House of Cards*, renforçant sa position. L'expansion mondiale en 2016 et le succès accru durant la pandémie de 2020 ont fait de Netflix un leader du streaming à l'échelle mondiale. Netflix se présente comme un service de streaming par abonnement qui permet à ses utilisateurs de regarder des films et séries sans publicité avec un appareil connecté à internet. Les principaux concurrents de Netflix sont Amazon Prime, Disney plus...

Caractérisation de l'entreprise:

| Caractéristiques | Définition / Description |
|--------------------------------------|--|
| Dénomination ou raison sociale | |
| Siège social (coordonnées complètes) | Los Gatos, Californie États-Unis |
| Sigle et logo |  |
| Site internet | netflix.com |
| Nationalité | Américaine |
| Statut juridique | Société anonyme |
| Date de création | 29 août 1997 |
| Type d'organisation | |
| Nature de l'activité | Industries créatives |
| Secteur d'activité (si entreprise) | |
| Finalité de l'organisation | |
| Taille ou effectif | |
| Chiffre d'affaires | 33,7 milliards de US\$ (2023) ² |
| Résultat (bénéfices ou pertes) | Netflix a gagné plus de huit millions de nouveaux abonnés au deuxième trimestre, un résultat bien meilleur que les quelque cinq millions attendus par le marché, en 2024 |

| | | |
|------------------------------|---------------|--|
| Nom(s) du (des) dirigeant(s) | | Ted Sarandos et Greg Peters Les fondateurs: Reed Hastings , Marc Randolph |
| Champ d'action géographique | | International |
| Ressources | humaines | Netflix est passé d'environ 8 000 à 10 000 employés à temps plein dans le monde entier en 2021. |
| | matérielles | 6 buildings avec un siège social a «Los Gatos» au USA |
| | immatérielles | Image de marque et Notoriété, séries TV et films |
| | financières | 11.7 milliards de dollars en 2017, résultat net 559 millions de dollars en 2017, de élevée à 20 milliards de dollars en 2017 |

Partie 2 Diagnostique Stratégique (SWOT)

Diagnostique interne:

| <u>Forces</u> | <u>Faiblesses</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contenu original : Ils ont investi massivement dans des séries originales, des documentaires et des films, en engageant des réalisateurs et des acteurs de renom. • Plateforme de streaming en ligne: Cette commodité a attiré un grand nombre d'abonnés qui préfèrent regarder du contenu en ligne plutôt que de payer pour une télévision par câble ou satellite. • Base d'abonnés importante: Cette base d'abonnés leur permet de générer des revenus constants et prévisibles, et leur donne un avantage sur les concurrents qui ont du mal à fidéliser leur public. • Expansion internationale: Netflix a élargi sa portée en dehors des États-Unis en se lançant dans de nouveaux marchés internationaux. Ils ont réussi à s'adapter aux différences culturelles et à produire du contenu localisé pour répondre aux besoins des consommateurs de chaque marché. • Marque forte: Netflix est devenu une marque connue dans le monde entier et est synonyme de divertissement de qualité. Leur nom est devenu synonyme de la pratique du streaming de contenu en ligne. | <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance à l'égard des titres de tiers: Netflix n'a pas un contrôle total sur les titres qu'il propose à ses abonnés. Si les titres de tiers deviennent moins disponibles ou plus chers, cela peut avoir un impact significatif sur le contenu que Netflix peut offrir à ses abonnés. • Dépendance à l'égard des abonnements mensuels: Netflix repose sur un modèle d'abonnement mensuel, ce qui signifie que la plupart de ses revenus proviennent de ces abonnements. Bien que ce modèle ait fonctionné pour Netflix jusqu'à présent, il est également sensible aux fluctuations économiques et à la concurrence. • Production de contenus coûteuse: partie importante de la stratégie de Netflix, car cela lui permet de proposer des titres exclusifs que les concurrents ne peuvent pas proposer. • Dépendance à l'égard des abonnés internationaux: Netflix a connu une croissance rapide à l'échelle internationale ces dernières années, ce qui a permis à l'entreprise d'augmenter ses revenus et d'étendre sa portée. |

Diagnostique externe:

| <u>Menaces</u> | <u>Opportunités</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • COVID-19 a affecté la production de nouvelles émissions et de nouveaux films originaux. Comme la plupart des secteurs de l'industrie du divertissement, Netflix est également touché par la pandémie. Progressivement, avec la normalisation, la situation s'améliorera. • Les réglementations gouvernementales de certains pays peuvent les empêcher de se développer. Voici les contraintes : Contenu : Censure, quotas locaux, lutte contre la désinformation. | <ul style="list-style-type: none"> • Comme Netflix a une réputation de marque, la forte demande de plateformes OTT (plateforme de streaming TV) sur le marché actuel peut permettre à la marque de se développer. • Étant donné que Netflix s'engage à fournir un contenu exclusif à Netflix, il peut introduire d'autres lignes de produits, notamment des jeux vidéo, des bandes dessinées, etc. • Netflix est déjà présent dans le monde entier. Il peut renforcer sa base d'abonnés en établissant un partenariat stratégique avec les marchés locaux, ce qui |

| | |
|---|---|
| <p>Fiscalité : Taxes numériques, obligation de financer des productions locales.</p> <p>Données : Conformité aux lois sur la protection des données, gestion des transferts internationaux de données.</p> <p>Concurrence : Surveillance des pratiques monopolistiques et des fusions.</p> <p>Inclusion : Promotion de la diversité dans les productions audiovisuelles.</p> <p>Ces contraintes augmentent les coûts pour Netflix et d'autres plateformes tout en influençant leur capacité à offrir un contenu homogène et à maximiser leur présence mondiale.</p> <ul style="list-style-type: none"> Netflix souffre beaucoup du piratage de contenu. De nombreuses personnes choisissent de regarder la version piratée des séries originales disponibles sans payer, menaçant ainsi l'entreprise. Une autre raison de la diminution du nombre de clients de Netflix est que de nombreuses personnes partagent un même compte simultanément. | <p>l'aidera à conquérir le marché local.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise peut choisir de travailler sur de nouveaux concepts qui sont meilleurs que ceux des autres plateformes OTT (streaming). Netflix a déjà dit non au modèle économique traditionnel basé sur la publicité, ce qui lui donne l'occasion de fournir un bon service à la clientèle. |
|---|---|

Macro-environnement:

| <u>Macro-environnement (PESTEL)</u> | <u>Facteurs</u> | <u>Description</u> |
|-------------------------------------|--|--|
| Politique (P) | Réglementations gouvernementales | Menace: Les lois sur la protection des données (RGPD en Europe) et les régulations sur la propriété intellectuelle affectent la stratégie de Netflix. |
| | Régulations sur les médias et la culture | Des lois locales sur la diffusion de contenu imposent des quotas pour la production locale dans certains pays (ex : 30 % de contenu européen en UE). |
| Économique (E) | Pouvoir d'achat et cycles économiques | Opportunité :Netflix ajuste ses tarifs selon les marchés et les fluctuations économiques, et peut proposer des abonnements moins coûteux pour les économies en développement. |
| | Taux de change | Menace :Les fluctuations des devises peuvent impacter les revenus mondiaux et les bénéfices réalisés dans différents marchés. |
| Socioculturel (S) | Changements dans les comportements des consommateurs | Opportunité :L'évolution vers le streaming, le binge-watching, et la préférence pour le contenu à la demande influencent les offres et les stratégies de Netflix. |
| | Diversité culturelle et localisation | Opportunité : Netflix investit dans la production de contenus locaux et traduit ou sous-titre ses productions pour toucher des marchés diversifiés. |
| Technologique (T) | Avancées technologiques | Les progrès dans l'IA, les algorithmes de recommandation et les solutions de streaming en haute qualité (4K, HDR) jouent un rôle clé dans l'expérience utilisateur. |
| | Accessibilité à Internet et aux technologies mobiles | La disponibilité de connexions Internet rapides et de smartphones dans le monde est essentielle à la croissance de Netflix, notamment dans les marchés émergents. |
| Environnemental (E) | Consommation d'énergie et durabilité | L'empreinte carbone liée à l'hébergement des données, les serveurs et la diffusion vidéo est un enjeu croissant, Netflix cherche à adopter des pratiques plus durables. |
| Légal (L) | Droits d'auteur et litiges | Netflix fait face à des litiges concernant la propriété intellectuelle, les droits de distribution, et des questions liées aux contrats avec les créateurs de contenu. |
| | Cadre juridique mondial | Chaque marché a des cadres juridiques spécifiques qui régissent le contenu numérique et les plateformes de streaming. |

Micro-environnement:

| <u>Catégorie</u> | <u>Facteurs</u> | <u>Description</u> |
|---------------------|-----------------|---|
| Micro-environnement | Clients | Netflix cible une large audience mondiale avec des segments |

| | | |
|--|-------------------------|---|
| | | allant des jeunes adultes aux familles, en s'adaptant à leurs préférences culturelles et linguistiques. |
| | Concurrence | Concurrents directs comme Disney+, HBO Max, Amazon Prime Video, Apple TV+, ainsi que des services locaux et traditionnels de télévision par câble ou satellite. |
| | Fournisseurs de contenu | Les partenariats avec les studios de cinéma, producteurs et créateurs de contenu permettent à Netflix de proposer des séries originales et des films exclusifs. |
| | Technologie | Dépendance aux fournisseurs de serveurs de cloud (comme AWS) et aux infrastructures de réseaux Internet haute vitesse pour une diffusion continue et fluide. |
| | Partenaires | Netflix collabore avec des distributeurs de contenu et des entreprises de production pour diversifier son catalogue. |
| | Clients investisseurs | Actionnaires qui influencent les décisions stratégiques en termes de croissance, de contenu et d'innovation. |
| | Réglementations locales | Netflix doit se conformer aux législations des pays en matière de diffusion et de production de contenu. |

Facteur clé de succès:

Netflix possède plusieurs facteurs clés de succès (FCS) et compétences distinctives qui ont contribué à son succès. Parmi les FCS de Netflix, on peut citer sa plateforme technologique avancée qui permet une diffusion en continu de contenu de haute qualité, son modèle d'abonnement flexible et sans engagement, sa capacité à produire du contenu original et exclusif, et sa capacité à personnaliser les recommandations en fonction des préférences des utilisateurs. En ce qui concerne les compétences distinctives, Netflix excelle dans l'analyse des données pour comprendre les habitudes de visionnage, la création de contenu original primé, la capacité à s'adapter rapidement aux tendances du marché et son engagement à offrir une expérience utilisateur de qualité. Ces éléments ont contribué à positionner Netflix comme l'un des leaders de l'industrie du streaming.

Partie 3 : Le management stratégique et opérationnel

Identifiez le ou les principaux problèmes de management rencontrés. Et précisez s'ils relèvent du management stratégique et opérationnel.

| Management stratégique | Management opérationnel |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la concurrence: Netflix a dû faire face à une concurrence accrue avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché du streaming, tels que Disney+, Amazon Prime Video, et HBO Max. Ces plateformes ont retiré une partie de leurs contenus de Netflix, ce qui a impacté la diversité de l'offre. Cela a forcé Netflix à adapter sa stratégie de contenu, notamment en se concentrant sur la production de contenu original. • Saturation du marché: Avec la saturation du marché dans certaines régions, Netflix est confronté à des difficultés pour attirer de nouveaux abonnés, ce qui soulève des questions sur la croissance future. Cela pousse l'entreprise à explorer d'autres segments, | <ul style="list-style-type: none"> • Fidélisation des abonnés: Un des enjeux majeurs de Netflix est de maintenir un taux d'abonnement élevé et de réduire le taux de désabonnement. La perte de clients en raison d'une concurrence accrue ou de hausses tarifaires est un problème opérationnel, car cela affecte directement la performance quotidienne de l'entreprise. • Gestion des coûts de production: Netflix investit massivement dans les productions originales pour se différencier. Cependant, cela entraîne des coûts de production très élevés. Le management doit jongler entre la nécessité d'investir pour maintenir son catalogue attractif, et l'objectif de rentabilité à long |

| | |
|---|--|
| <p>comme les jeux vidéo ou la publicité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversification dans d'autres segments comme le gaming: La technologie évolue rapidement, et Netflix doit constamment s'adapter pour rester compétitif. Cela inclut l'optimisation de sa plateforme pour la qualité de streaming, le développement de nouvelles fonctionnalités et l'adaptation aux nouveaux formats de consommation (par exemple, le visionnage mobile, les contenus interactifs, etc.). | <p>terme. Ce problème se situe à la frontière entre la stratégie (décision d'investissement) et l'opérationnel (contrôle des coûts).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation technologique au quotidien: La technologie évolue rapidement, et Netflix doit constamment s'adapter pour rester compétitif. Cela inclut l'optimisation de sa plateforme pour la qualité de streaming, le développement de nouvelles fonctionnalités et l'adaptation aux nouveaux formats de consommation (par exemple, le visionnage mobile, les contenus interactifs, etc.). |
|---|--|

Formulez les enjeux de management qui se posent à votre organisation.

Netflix doit relever des enjeux de croissance tout en maintenant sa position dominante dans un secteur de plus en plus concurrentiel. D'un point de vue stratégique, l'entreprise doit trouver des moyens de se diversifier, de continuer à innover technologiquement, et de conquérir de nouveaux marchés. D'un point de vue opérationnel, il s'agit de maîtriser les coûts, d'offrir une expérience client optimale et de fidéliser les abonnés tout en s'adaptant à un environnement réglementaire et concurrentiel en constante évolution.

Précisez les décisions stratégiques et opérationnelles prises par votre organisation pour régler ces problèmes.

Décisions stratégiques

1. Expansion internationale et contenu localisé

- **Problème ciblé :** Saturation du marché dans les régions matures.
- **Décision stratégique :** Netflix a massivement investi dans des contenus locaux adaptés à des publics internationaux. Cela inclut des séries et films originaux dans des langues locales pour des marchés comme l'Inde, la Corée du Sud, et le Brésil (par exemple, *La Casa de Papel* en Espagne ou *Squid Game* en Corée du Sud). L'objectif est de conquérir de nouveaux marchés en créant des contenus culturellement pertinents.

2. Diversification des services (jeux vidéo et merchandising)

- **Problème ciblé :** Diversification des sources de revenus face à la concurrence accrue.
- **Décision stratégique :** En 2021, Netflix a commencé à investir dans le secteur des jeux vidéo en acquérant des studios et en intégrant des jeux mobiles dans son offre. Cela leur permet de s'étendre au-delà du streaming vidéo traditionnel. En parallèle, Netflix a exploré la vente de produits dérivés basés sur ses séries originales (vêtements, jouets, etc.), créant ainsi de nouvelles sources de revenus.

3. Abonnement avec publicité

- **Problème ciblé :** Augmentation des coûts pour les consommateurs et la concurrence des prix.
- **Décision stratégique :** Pour attirer un public plus large et moins sensible au prix, Netflix a lancé un abonnement à bas coût avec publicité. Cette offre permet de capter des utilisateurs sensibles au prix tout en monétisant le temps de visionnage par la publicité, offrant ainsi une alternative aux offres sans publicité plus coûteuses.

4. Investissements dans le contenu original

- **Problème ciblé** : Concurrence croissante avec le retrait de contenus tiers (Disney, Warner, etc.).
- **Décision stratégique** : Netflix a intensifié ses investissements dans les productions originales, créant un portefeuille diversifié de séries et films qui lui sont exclusifs. Cela permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents en se concentrant sur des contenus que d'autres plateformes ne peuvent pas proposer.

5. Stratégie de co-production

- **Problème ciblé** : Coûts élevés de production.
- **Décision stratégique** : Pour réduire ses dépenses de production tout en continuant à créer des contenus originaux, Netflix a renforcé ses partenariats avec des sociétés de production locales et internationales. Cette stratégie permet de partager les coûts tout en conservant une partie des droits exclusifs sur le contenu.

Décisions opérationnelles

1. Amélioration de l'expérience utilisateur avec la personnalisation

- **Problème ciblé** : Fidélisation des abonnés.
- **Décision opérationnelle** : Netflix utilise des algorithmes d'intelligence artificielle pour personnaliser les recommandations de contenu en fonction des habitudes de visionnage des utilisateurs. L'objectif est de garder les abonnés engagés en leur proposant des contenus qui correspondent à leurs préférences, réduisant ainsi le taux de désabonnement.

2. Optimisation des coûts de production

- **Problème ciblé** : Coûts croissants des productions originales.
- **Décision opérationnelle** : Netflix a mis en place des outils d'automatisation et d'analyse des données pour optimiser la gestion des tournages et réduire les coûts. L'entreprise contrôle également la production en centralisant certains processus, tout en encourageant l'utilisation de studios locaux à moindre coût.

3. Amélioration continue de l'infrastructure technologique

- **Problème ciblé** : Performance technique et qualité du service.
- **Décision opérationnelle** : Netflix investit continuellement dans ses infrastructures de diffusion (CDN, optimisation des algorithmes de compression vidéo, etc.) pour améliorer la qualité du streaming même dans les zones avec une faible bande passante. Cela garantit une expérience fluide pour les utilisateurs, quel que soit leur emplacement.

4. Expansion de la personnalisation avec des contenus interactifs

- **Problème ciblé** : Innovation pour capter de nouveaux segments de marché.
- **Décision opérationnelle** : Netflix a introduit des contenus interactifs comme *Black Mirror: Bandersnatch*, où les utilisateurs peuvent choisir le déroulement de l'histoire. Cette initiative vise à capter l'intérêt des utilisateurs en proposant une nouvelle forme de divertissement engageant.

5. Gestion des talents créatifs et techniques

- **Problème ciblé** : Concurrence pour attirer des talents.
- **Décision opérationnelle** : Netflix a mis en place des structures flexibles pour attirer et retenir des talents créatifs et techniques, en leur offrant des conditions de travail favorables à l'innovation. Cela inclut des partenariats exclusifs avec des réalisateurs, des scénaristes et des acteurs, ainsi que des initiatives internes pour encourager l'innovation technologique.

Netflix s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à travers plusieurs initiatives, notamment dans les domaines environnemental, social et de gouvernance.

1. Environnement

- **Objectif de neutralité carbone** : Netflix s'est enga
- **Contenu durable**:

2. Engagement social

- **Diversité et inclusion**: Netflix
- **Culture du travail** :

3. Impact communautaire

- **Investissements dans l'éducation**:
- **Partenariats locaux** :

Partie 4: Retrouvez les domaines d'activités stratégiques.

Les domaines d'activités stratégiques (DAS) de Netflix peuvent être divisés en plusieurs catégories clés, reflétant ses activités principales et les marchés sur lesquels il se concentre :

1. Production de contenu original :

- Netflix investit massivement dans la production de ses propres séries, films et documentaires. Cela inclut des créations originales sous la marque Netflix, comme les séries à succès "Stranger Things", "The Crown" ou encore des films originaux.

2. Diffusion de contenu en streaming :

- Le cœur de l'activité de Netflix reste la diffusion en ligne (streaming) de vidéos à la demande. Ce modèle d'affaires repose sur l'abonnement mensuel qui donne accès à une vaste bibliothèque de films, séries, documentaires, etc.

3. Acquisition des droits de distribution :

- Netflix acquiert les droits de diffusion de contenus provenant de producteurs extérieurs. Cela comprend des films et séries populaires, permettant à la plateforme de proposer une grande diversité de contenus.

4. Internationalisation et localisation :

- Netflix adapte son contenu et ses services pour des marchés internationaux. Cela inclut la production de contenus locaux dans différentes langues, et l'adaptation de son interface pour différents pays.

5. Technologie et infrastructure de streaming :

- Netflix a investi dans le développement de technologies avancées pour améliorer l'expérience utilisateur, comme la personnalisation des recommandations via des algorithmes ou l'optimisation de la qualité du streaming en fonction de la bande passante.

6. Licences et partenariats :

- Netflix collabore avec des entreprises technologiques et des producteurs de contenus, et utilise les licences pour diffuser des œuvres à l'international. Par ailleurs, des partenariats avec des

fabricants de téléviseurs et des opérateurs de télécommunications facilitent l'accès à la plateforme.

Ces DAS permettent à Netflix de maintenir son leadership dans le domaine du streaming tout en diversifiant ses offres pour répondre aux attentes d'un public mondial.

Repérez les choix stratégiques opérés par votre organisation et les différents niveaux auxquels ils s'opèrent.

Netflix déploie sa stratégie à trois niveaux clés :

1. Niveau Entreprise :

- **Internationalisation** : Présence dans plus de 190 pays avec adaptation locale des contenus.
- **Diversification** : Forte production de contenus originaux pour réduire la dépendance aux niveaux et se différencier.
- **Intégration verticale** : Contrôle de la production et de la distribution via sa propre plateforme.

2. Niveau Entreprise :

- **Différenciation** : Contenus originaux exclusifs (séries, films) pour se démarquer des concurrents.
- **Politique de prix** : Modèle d'abonnement à plusieurs niveaux, incluant une offre à bas coût avec publicités.
- **Innovation** : Utilisation d'algorithmes pour personnaliser l'expérience utilisateur et améliorer la rétention.

3. Niveau Fonctionnel :

- **Technologie avancée** : Optimisation des algorithmes de recommandation et investissements dans l'infrastructure de streaming.
- **Marketing ciblé** : Promotion stratégique via les réseaux sociaux et branding fort pour renforcer son image de leader.

Ces choix stratégiques assurent à Netflix une position de leader sur le marché du streaming mondial tout en s'adaptant aux nouvelles tendances et à la concurrence.