

# « Que le carnage commence »

L'américain Netflix, leader mondial de la vidéo à la demande avec 50 millions d'abonnés, arrive en France le 15 septembre

New York

Correspondant

**A**près "House of Cards" pourquoi pas "House of Versailles"? », plaisantait en juillet Reed Hastings, le patron de Netflix, pour commenter son développement à l'international. Pas sûr que la blague sur la série culte, qui a contribué à la notoriété du leader américain de la vidéo à la demande, fasse rire au sein du paysage audiovisuel français. En tout cas, la révolution est en marche : le site sera lancé dans l'Hexagone lundi 15 septembre. Une nouvelle phase de conquête pour un groupe qui, en dix-sept ans, a chamboulé le paysage de la location de films avant de promettre de bouleverser la façon de regarder la télévision.

Reed Hastings n'a pas seulement de l'humour, il est aussi un brillant entrepreneur et un as du marketing. Écoutez-le raconter l'histoire de sa société : au milieu des années 1990, il aurait oublié de rendre dans les temps une cassette VHS qu'il avait empruntée dans un vidéoclub. Six semaines plus tard, les pénalités de retard avaient grimpé à 40 dollars (31 euros). Penaud, il avait caché l'affaire à sa femme de peur de subir ses remontrances. Mais il aurait alors eu un éclair de génie : pourquoi ne pas inventer un système où les droits de location seraient fixes, sur le modèle d'un abonnement à une salle de sport, quelle que soit la durée pendant laquelle le film est loué?

L'histoire est efficace pour faire comprendre le modèle économique de Netflix, mais elle est largement romancée. C'est ce qu'affirme Marc Randolph, le cofondateur de l'entreprise, qui l'a quittée en 2004, dans un entretien accordé en août au site Silicon Valley Business Journal. Il y raconte qu'en 1996, Reed Hastings, en revendant sa première start-up, Pure Software, spécialisée dans le débogage des logiciels, est un homme riche... et déçu. Alors, avec Randolph, qui est aussi en train de quitter Pure Software, ils cherchent l'inspiration pour leur prochaine start-up. Au cours d'un trajet en voiture, ils évoquent un site d'e-commerce de location de films.

L'enthousiasme se heurte vite à un problème concret : le format d'enregistrement de l'époque, la bonne vieille cassette VHS. Un objet trop volumineux pour l'expédition dans des conditions abordables aux quatre

## AVANT DE PROMETTRE DE BOULEVERSER LA FAÇON DE REGARDER LA TÉLÉVISION

coins des États-Unis. L'idée est abandonnée aussi vite qu'elle a traversé l'esprit des deux hommes.

Trois ou quatre mois plus tard, l'un d'eux tombe sur un article qui parle de l'imminence de la généralisation du DVD. « C'est à partir de ce moment-là que nous avons pensé que nous pourrions ressortir notre vieille idée », raconte M. Randolph. Ce qui était impossible avec la VHS ne l'est plus avec le DVD. Reste à tester le filon. Les deux hommes achètent un DVD d'occasion à Santa Cruz (Californie), le glissent dans une enveloppe affranchie au tarif normal et adressent le tout chez Reed Hastings. Vingt-quatre heures plus tard, l'enveloppe est dans sa boîte aux lettres et le DVD intact. « On s'est regardé avec Reed et on s'est dit : "Ça peut marcher" », se souvient M. Randolph.

Au printemps 1997 commencé à être mis sur pied un système d'envoi par la poste en 24 heures de copies de films sur DVD dans de fines enveloppes rouge et blanc : Netflix est né. La première année, l'entreprise, qui s'est installée à Los Gatos (Californie), au sud-ouest de San Jose, réalise la majorité de son chiffre d'affaires en vendant des films par correspondance.

Mais, même si l'e-commerce est encore balbutiant, les deux hommes savent que la vente pure et dure n'est pas le modèle économique de demain : tôt ou tard, un acteur avec une puissance d'achat supérieure sera capable d'anéantir leurs marges. Dès lors, ils misent sur la location. La formule miracle ? Pour 16,99 dollars, Netflix propose de louer trois DVD pour une durée illimitée. Le client les reçoit vingt-quatre heures après et, une fois qu'il les a visionnés, les renvoie dans une enveloppe prépayée.

Les heures des vidéoclubs sont désormais comptées. À commencer par le plus gros d'entre eux, Blockbuster, qui, malgré ses 60 000 salariés et ses 9 000 magasins à son apogée, fait faillite en 2010. Selon le Census Bureau, il y avait 17 828 loueurs de vidéos aux États-Unis en 2006, il y en a aujourd'hui trois fois moins et le dernier de la ville de Washington a fermé au printemps. Dans le même temps, le nombre d'abonnés à Netflix monte en flèche.

En 2002, la société entre en Bourse. Mais, avec la montée en puissance de l'Internet à haut débit, auquel de plus en plus d'Améri-

cains ont accès, Reed Hastings sait qu'il risque de subir le même sort que les magasins

physiques s'il ne se met pas rapidement à la dématérialisation. Reste à convertir ses clients, qui se satisfont de recevoir leur DVD dans leur petite enveloppe rouge et blanc. Il décide de leur proposer le streaming gratuitement. Même si, au début, le catalogue de films reste pauvre, le modèle économique peut tenir la route : la bande passante revient à seulement 5 cents pour visionner un film en streaming, alors que l'envoi d'un DVD coûte 1 dollar de frais postaux. Avec la différence, Netflix se constitue un trésor de guerre qui lui sert à enrichir son catalogue en négociant les droits avec les studios hollywoodiens et les chaînes de télévision qui produisent les séries.

**E**n 2007, le marché du streaming aux États-Unis est mûr, Netflix propose une offre payante : 7,99 dollars pour avoir accès à la totalité du catalogue en illimité. Dès 2010, fort d'une quinzaine de millions d'abonnés, le groupe bascule entièrement son offre sur Internet.

Mais, en 2011, c'est l'accident industriel. Netflix a décidé de se lancer dans la création originale en commandant au réalisateur américain David Fincher la série « House of Cards ». Parallèlement, le groupe continue à racheter à tout va les droits de diffusion à Hollywood. Les coûts d'acquisition s'envolent : de 180 millions de dollars en 2010, ils atteignent près de 2 milliards en 2011. Sans compter les coûts de la bande passante qui grimpent en flèche : en début de soirée, à l'heure de pointe, la consultation du site consomme jusqu'à un tiers du trafic Internet aux États-Unis.

Pour compenser, Reed Hastings tente d'augmenter le prix de son abonnement, tout en annonçant son intention de séparer les activités streaming et DVD. Une nouvelle entité, Qwikster, est créée pour commercialiser le catalogue de Netflix en DVD. C'est la catastrophe : les clients se désabonnent par centaines de milliers. Le cours de Bourse, qui flirtait avec les 300 dollars, est divisé par six en quelques mois.

Reed Hastings reconnaît vite son erreur et abandonne son plan pour revenir à ce qui a fait le succès de ses débuts : une stratégie visionnaire. Son mantra ? Inventer la télévision du futur, qu'il voit comme une offre de contenus disponibles à la demande sur des moyens digitaux. Pour lui, c'est ce modèle qui doit se substituer à la télévision « linéaire », qui trône dans nos salons.

**LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL EST**

**UN DÉFI MAJEUR POUR LE GROUPE**

**EN DIX-SEPT ANS, NETFLIX A CHAMBOULÉ LA LOCATION DE FILMS**

Il est persuadé que les consommateurs apprécient peu d'être dépendants de chaînes qui proposent des programmes à horaires fixes, visibles sur un téléviseur. Pour mieux imposer son modèle, le groupe a développé un algorithme qui propose au téléspectateur les films censés l'intéresser au vu de son historique de visionnage.

Les faits semblent lui donner raison. En proposant des contenus de plus en plus riches, tout en dispensant le téléspectateur de publicités envahissantes, Netflix fait de plus en plus d'adeptes. Depuis 2013, il compte plus d'abonnés que HBO, le Canal+ américain. Près d'un million d'Américains

ont quitté le câble. Au deuxième trimestre, Netflix a annoncé compter plus de 50 millions d'abonnés, soit une augmentation de plus d'un tiers par rapport à la même période de 2013. Une croissance qui alimente le chiffre d'affaires, les bénéfices et redonne des couleurs au cours de Bourse. L'action vaut aujourd'hui 482 dollars, valorisant l'entreprise à 29 milliards de dollars, six fois plus que Canal+, TF1 et M6 réunies.

Toutefois, l'entreprise a plusieurs défis devant elle. Pour entretenir le lien avec ses clients, Netflix doit investir toujours plus. En 2014, le groupe devrait consacrer 3 milliards de dollars pour enrichir son catalogue. Il va notamment lancer trois nouvelles séries : « Marco Polo », « Marvel's Daredevil » et la troisième saison d'« Orange is the New Black ».

Dans ce contexte, la société a fait passer, en mai, le prix de l'abonnement de 7,99 dol-

lars à 8,99 dollars pour les nouveaux clients. Une augmentation qui, selon Netflix, n'a pas eu jusqu'ici d'effet sur la cadence des recrutements.

L'international constitue un second défi, alors que les trois quarts de ses abonnés sont américains. Déjà présent dans plus de 40 pays, le californien s'attaque cet automne à l'Autriche, la Belgique, l'Allemagne, le Luxembourg, la Suisse et, donc, la France.

Ces paris sont-ils à la portée de Netflix ? L'analyste, spécialiste des médias, Michael Nathanson, du cabinet MoffettNathanson, souligne que Netflix a toujours su être en rupture avec la pensée unique du secteur et que, pour le moment, cela leur a toujours réussi. Comme le dit Kevin Spacey, alias Frank Underwood, le très cynique héros de « House of Cards » dans la saison 2 : « *Que le carnage commence !* » ■

STÉPHANE LAUER

# La fin de la télévision à la papa

L'offensive Netflix survient alors que l'on regarde de plus en plus la télévision à la carte et de façon individualisée

**L**a télévision linéaire va encore durer un peu grâce au sport (...) Mais elle aura disparu dans vingt ans, car tout sera disponible sur Internet. » Voici ce que déclarait Reed Hastings, PDG de Netflix, à *Télérama*, le 25 août.

Derrière cette citation, une vision : celle d'une télévision qui, à la faveur de son hybridation avec Internet, s'affranchit peu à peu des grilles de programmes et cesse d'être un outil de masse pour devenir un média consommé à la carte et à la demande, de façon personnalisée.

La télévision est-elle sur ce chemin ? Elle reste le média auquel on consacre le plus de temps : les adultes américains lui ont consacré plus de 5 heures par jour au deuxième trimestre 2014 (selon Nielsen) et les Français l'ont regardée 3h46 chaque jour en 2013 (selon Médiamétrie).

Mais, au sein de ces durées, la part consacrée au « linéaire » diminue, au bénéfice du « différé ». Ce dernier représente 31 minutes par jour aux États-Unis, soit 10 % du temps passé devant le téléviseur, et 7 minutes en France (en 2013).

Ce « différé » s'incarne notamment dans les offres de replay qui permettent le rattrapage des programmes que l'on n'a pas consommés au moment de leur diffusion.

France Télévisions, qui a développé une offre de rattrapage sous le label Pluzz, a vu tripler, en trois ans, la fréquentation délinéarisée de ses programmes sur le téléviseur : 28 millions de vidéos vues en février.

Il ne s'agit là que de la partie émergée de l'iceberg, car les programmes ne se regardent pas que sur le téléviseur. Les supports varient : tablettes (notamment pour les plus jeunes), ordinateurs et consoles de jeux (en particulier

pour les adolescents et les jeunes adultes), téléphones mobiles. Les formats également : offres de replay, chaînes YouTube dédiées à un programme, agrégateurs, etc.

En outre, selon Médiamétrie, 36 % des internautes ont déjà relié leur ordinateur à leur téléviseur. Un usage encore plus marqué chez les 15-24 ans, qui sont 47 % à avoir effectué cette connexion.

Pierre, un étudiant brestois de

22 ans, a ainsi décrit ses habitudes dans un appel à témoignages réalisé le 11 septembre, sur *Lemonde.fr* : « Je regarde régulièrement des films ou des séries via un ordinateur branché à la télévision en HDMI. Ce qui m'intéresse à la télévision, ce sont les documentaires d'histoire et de voyage que je regarde sur Pluzz ou Arte + 7. Je regarde aussi en rattrapage « Le Petit Journal » et, sur YouTube, des podcasts comme « What the

cut! », « Salut les geeks » et bien d'autres. »

Il est difficile de mesurer ces pratiques, même si Médiamétrie travaille à mettre en place une mesure « hybride » qu'utilisent déjà le Danemark, la Norvège ou la Suisse. Mais tous les facteurs de changement sont à l'œuvre.

« La consommation de vidéos en ligne explose, les téléviseurs sont de plus en plus connectés, le streaming

progresse, décrit Eric Scherer, directeur de la prospective de France Télévisions. *On bascule peu à peu vers l'hyper-offre de contenus sur tous supports. La consommation de demain sera à la demande, à la carte et en mobilité.* »

Aux Etats-Unis, l'analyste Michael Nathanson a récemment dévoilé que lors de la saison télé 2013-2014, l'usage « live » avait décliné de 13 %, sauf chez les plus

de 55 ans. L'exemple de certains programmes témoigne de la puissance de ces usages « non linéaires ». *« Les telenovelas latino-américains que nous diffusons sur France Ô ont une audience non linéaire deux à trois fois supérieure à leur audience linéaire, témoigne Bruno Patino, directeur général aux programmes, antennes et développements numériques de France Télévisions. Plus généralement, on assiste à l'émergence d'un public qui*

**Aux Etats-Unis,  
l'usage « live »  
a décliné de 13 % lors**

## de la saison télé 2013-2014, sauf chez les plus de 55 ans

*connaît un programme mais pas la grille ou la chaîne de diffusion, car ils le regardent en replay ou en ligne.* » Et de citer des émissions comme « Fais pas ci, fais pas ça » ou « On n'est pas couché ».

« *On va vers une coexistence des deux usages, pense Eric Scherer. Information, sport et grands événements resteront consommés en linéaire.* » A la différence des œuvres de stock (films, séries, documentaires), pour lesquelles les offres de vidéo à la demande, à l'acte ou par abonnement, semblent mieux adaptées.

« *Les programmes de flux devront être des événements* », en déduit Nicolas de Tavernost, président du groupe M6. Que ces événements soient externalisés ou créés par la télévision elle-même, comme les grands programmes de télé-réalité ou les concours façon « The Voice » de TF1 ou « Rising Star », que M6 lance le 25 septembre.

Notre rapport à la télévision pourrait donc évoluer dans une double direction : un usage à la demande banalisé, soutenu par des offres de plus en plus accessibles ; et des moments de « synchronisation » sociale, où une actualité soudaine, un événement sportif ou la finale d'un radio-crochet rassemblent au même moment des millions de téléspectateurs.

D'un point de vue économique, ce double usage fera cohabiter deux modèles : celui, classique, fondé sur l'audience de masse et la publicité, et un modèle individualisé. *« La grande révolution pourrait être celle de la relinéarisation personnalisée, qui permettra d'individualiser les contenus et la publicité »,* pense Jean-Luc Chetrit, PDG de Carat France, vice-président de l'Udècam et coauteur avec François Druel de *La télévision est morte... vive ma télévision* (à paraître aux Editions Télémaque). *« Il va falloir être capable d'exploiter un même contenu de différentes façons, pas seulement sur la télévision linéaire »,* prévient M. Patino. ■

ALEXIS DELCAMPRE

## Les algorithmes, qui analysent les usages, suscitent un grand débat

« LA TÉLÉVISION sur mesure fait peser une menace sur le modèle que nous défendons : celui d'un audiovisuel qui soit un lien social favorisant la diversité culturelle et le pluralisme politique. » La mise en garde semble sévère, mais elle est assumée par Olivier Schrameck, le président du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA).

Pour le régulateur, l'essor de la télévision à la demande, dont Netflix est un acteur, risque de rendre inopérant le système français de soutien à la création et, au-delà, pose un réel problème politique.

M. Schrameck dit craindre une télévision qui devienne un « bien de consommation taillé en fonction de votre personnalité supputée », des goûts passés, des caractéristiques socioprofessionnelles, voire des habitudes d'achat : un système « en silo » qui favorise

« l'enfermement », un « prolongement de l'espace privé » et non plus « une fenêtre qui vous confronte à des réalités nouvelles ». *« Les opérateurs comme Netflix ont une logi-*

*que individuelle, différente de la nôtre, collective »,* ajoute le président du CSA, qui affirme ne pas juger mais défendre ses missions de régulateur.

Concrètement, les plates-formes de télévision à la demande posent plusieurs défis, pour le CSA. Elles remettent d'abord en question l'obligation d'exposer 40 % d'œuvres françaises et 60 % d'œuvres européennes : simple sur une grille de télévision, l'obligation est moins évidente sur une plate-forme comme Netflix.

« *Pour nous, un point central est l'algorithme, l'intelligence artificielle,* », expliquait, en juin, un représentant de Netflix, qui a décidé de ne pas se soumettre à la régulation française. *« La plate-forme est une sorte de site de rencontres entre des gens et des émissions »,* décrit-on.

Le moteur de recommandation de Netflix promet de proposer une sélection personnalisée de séries et de films, en fonction de ce qui a déjà été regardé, des caractéristiques des œuvres visionnées et des

habitudes de consommation des millions d'autres utilisateurs de la plate-forme. *« Demander d'exposer davantage de titres en français, c'est quasiment une violation de notre service. Cela devrait dépendre de vous »,* explique-t-on à Netflix, tout en précisant que le catalogue, hors des Etats-Unis, intègre généralement 20 % de contenu local.

Outre la diversité culturelle et le pluralisme politique, les algorithmes et l'exploitation des données des téléspectateurs menacent le

respect de la vie privée, selon le CSA, qui dit travailler avec la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Il devient possible d'avoir l'historique de visionnage d'un téléspectateur.

### Obstacles juridiques

Le Conseil d'Etat a apporté de l'eau au moulin du CSA en consacrant plusieurs passages à la « régulation » des algorithmes dans son rapport sur le numérique et les droits fondamentaux du 9 septembre. Sur l'exposition des œuvres, il envisage « d'imposer aux acteurs

*concernés d'agir sur leurs algorithmes, en favorisant la prise en compte des critères de promotion de la diversité culturelle ». Soit par la « bonification des œuvres françaises ou européennes », soit par la « mise en place d'une fenêtre dédiée dans le résultat des recommandations ».*

« *A l'extrême, il faudrait mettre un pistolet sur la tempe du téléspectateur et lui ordonner de regarder 40 % d'œuvres françaises »,* ironise Bruno Delecour, président de Filmo-TV, un service qui respecte la législation actuelle. Giuseppe de Martino, secrétaire général de Dailymotion, rétorque aux régulateurs que réformer suppose de changer le droit européen.

Quels que soient les obstacles juridiques, le débat sur les algorithmes va monter. Evgeny Morozov dénonce ainsi, dans *Pour tout résoudre, cliquez ici !* (FYP éditions, 350 p., 22,50 €), le rêve d'une « régulation algorithmique », cher à certains dans la Silicon Valley. Et porte, selon lui, du risque d'une

*« utopie technocratique de la politique sans la politique ». ■*

ALEXANDRE PIQUARD