

Qui veut la peau de Netflix ?

Si Amazon Prime et Hulu sont les rivaux les mieux installés pour contrer l'hégémonie du numéro un mondial du streaming vidéo. Disney, Apple, Tencent et bien d'autres veulent aussi leur part d'un marché très prometteur

Game of Thrones, au pays des plates-formes de service de vidéo à la demande (SVOD). Derrière le détenteur de la couronne, Netflix, les rivaux se lancent à l'offensive pour s'approprier une partie du marché. Le champion en titre revendique, aujourd'hui, 139 millions d'abonnés dans le monde. Son succès est tel que la banque JPMorgan Chase a conseillé, mardi 5 février, à Apple d'utiliser son trésor de guerre pour racheter Netflix. Le prix évoqué pour cette éventuelle acquisition – hypothèse qui aujourd'hui laisse de marbre les dirigeants de la société fondée en 1997 par Reed Hastings – est faramineux pour une entreprise tout juste sortie de l'adolescence : 189 milliards de dollars, soit environ 166 milliards d'euros.

Des chiffres qui aiguisent l'appétit. Les concurrents de la plate-forme se bousculent donc, prêts à mettre sur la table des milliards de dollars pour pouvoir proposer un service concurrent, riche de séries addictives et de films remarquables afin, eux aussi, d'accrocher des millions de clients aux Etats-Unis. YouTube (Google) a aussi développé son offre payante de streaming, YouTube Premium, mais ne publie pas son nombre d'abonnés. Et HBO fait figure de Petit Poucet, avec 5 millions de fidèles.

Disney est quant à lui particulièrement ambitieux sur ce marché. Après sa fusion avec Century Fox, le groupe se renforcera à hauteur de 60 % dans le capital d'Hulu. Mais ce mouvement n'est pas jugé suffisant par les dirigeants du studio. La maison mère de Mickey a décidé de lancer en solo son service de streaming vidéo, consacré aux programmes familiaux. S'appuyant sur les catalogues Disney, Pixar, Marvel, Star Wars ou National Geographic, le groupe déploiera Disney + aux Etats-Unis en fin d'année, avant de s'attaquer à l'international.

Apple n'est pas en reste. La firme à la pomme – dont les services sont l'un des relais de croissance – travaille dans un relatif secret au lancement de son offre vidéo, attendue en avril. Tim Cook, le patron du groupe américain, ambitionne de convertir les 50 millions de clients d'Apple Music à sa future offre de films et de séries. Parti bien après Spotify dans la course au streaming

musical, Apple a démontré qu'il savait sprinter, puisqu'il a déjà dépassé le suédois en nombre d'abonnés aux Etats-Unis. Reste à les faire migrer vers l'image. La liste des groupes désireux de grignoter l'empire Netflix n'est pas close. En Chine, où le leader américain est absent, la SVOD est animée par les géants Tencent, Alibaba et Baidu. Le Japon, l'Allemagne ou la Grande-Bretagne comptent également leurs acteurs. Et aux Etats-Unis, Warner Media (AT&T) veut aussi entrer dans la course, tout comme NBCUniversal, qui doit démarrer en 2020.

PRODUCTIONS ORIGINALES

Le marché est prometteur. Selon Tristan Veale, analyste chez Futuresource, « les services de vidéo à la demande ne comptaient que pour 13 % des dépenses en vidéo des ménages dans le monde en 2013, mais représentaient fin 2017 la moitié des 42 milliards de dollars dépensés dans le secteur ». Jusqu'en 2021, ces mêmes dépenses des ménages devraient croître de 15 % par an. Mais le ticket d'entrée s'avère particulièrement salé. « L'extension de la base d'abonnés est liée à la qualité et à la quantité des contenus. Les plates-formes ne se cantonnent pas aux seules œuvres américaines et investissent dans des productions originales avant de s'ouvrir à des séries locales », explique Laurent Colombani, associé du cabinet Bain à Paris.

C'est le cas de Netflix, qui a investi 8 milliards de dollars dans les « contenus » en 2018 et pourrait dépenser 12 milliards cette année. « Netflix devrait bénéficier durablement d'un avantage compétitif en tant que premier entrant », ajoute M. Colombani. S'adjoindre des stars comme les réalisateurs Alfonso Cuarón, mais aussi Martin Scorsese, Steven Soderbergh ou Guillermo del Toro permet à Netflix de collectionner les prix dans les festivals. Et donc d'être adoubié par Hollywood.

Netflix a « placé la barre très haut », juge Paul Verna, analyste chez eMarketer. Dépenser sans compter dans ces programmes alléchants pour engranger toujours plus d'abonnés résume la politique de groupe de Reed Hastings. Dans une note publiée en janvier, les analystes de Morgan Stanley valident cette stratégie. « Même si les dépenses augmentent, les contenus originaux exclusifs sont l'un des principaux moteurs du modèle de Netflix, ce qui se traduit par un meilleur taux d'engagement et moins de désabonnements », écrivent-ils.

Toutefois, cette trajectoire risque bien

d'être contrariée. Netflix perdra progressivement dès cette année un atout de taille, l'accès aux catalogues de Disney, NBCU et WarnerMedia. Aujourd'hui, les films les plus récents de Disney ne sont visibles sur la plate-forme qu'aux Etats-Unis, au Canada et aux Pays-Bas. « Netflix réalise 20 % de ses visionnages grâce à ces contenus. Ce sera une perte considérable », observe Mark Kelley, analyste chez Nomura.

De son côté, Hulu va-t-il en profiter ? Soutenu par ses actionnaires – Disney, Century Fox, NBCU et Warner Media AT&T, la plate-forme a engrangé 8 millions de nouveaux abonnés en 2018. Le schéma adopté par l'entreprise reste atypique : elle s'appuie sur une offre de télévision par câble, en direct ou en rattrapage, proposée à un tarif bien moins onéreux que la moyenne aux Etats-Unis et génère de confortables revenus publicitaires (1,5 milliard de dollars en 2018). Mais si Hulu peut se targuer d'incontestables succès avec des séries comme *La Servante écarlate*, portée par Elisabeth Moss, ou *Castle Rock*, inspirée par Stephen King, le groupe reste fortement déficitaire. En 2018, il a perdu 1,5 milliard de dollars, après 920 millions en 2017. Ce qui ne l'empêche pas d'adopter une stratégie tarifaire à la baisse pour se démarquer de celle de Netflix. Celui-ci a fait le choix d'augmenter ses prix aux Etats-Unis. Et a gagné 1,2 milliard de dollars en 2018.

Dopé par les séries *La Fabuleuse M^{me} Maisel* (*The Marvelous Mrs Maisel*) ou *Le Maître du haut château*, Amazon – qui offre un accès à sa plate-forme vidéo à ses clients ayant souscrit une offre Prime – accélère la cadence. Le groupe de Jeff Bezos a mis sur la table entre 200 millions et 250 millions de dollars pour adapter en série *Le Seigneur des anneaux*. Une somme sans précédent destinée à contrer frontalement Netflix.

De son côté, quels que soient les conseils de JPMorgan, Apple s'apprête, selon le magazine *Variety*, à dépenser 4,2 milliards de dollars d'ici à 2022 pour sa prochaine offre de vidéo à la demande. Le groupe de Tim Cook multiplie les accords pour sécuriser ses programmes. Le groupe a engagé la star du petit écran américain Oprah Winfrey, prévoit une adaptation de la trilogie de science-fiction d'Isaac Asimov *Fondation*, et a confié à Damien Chazelle, le réalisateur de *La La Land*, l'écriture d'une série.

Face à un Netflix tout-puissant dans les films et les séries, les concurrents se démarquent en jouant d'autres cartes. Le service de

streaming consacré au sport lancé par Disney en avril 2018, ESPN+, revendique déjà plus d'un million d'adeptes outre-Atlantique. Après avoir acquis une dizaine de matchs de la Ligue de football américain, Amazon s'est offert les droits de diffusion du circuit de tennis ATP World Tour et une partie des matchs du championnat de football d'Angleterre. Hulu retransmet pour sa part les compétitions diffusées par Fox et NBC. Et ces plates-formes pourraient tirer profit encore longtemps de cette diversification, puisque Reed Hastings répète qu'il n'est en rien intéressé par les programmes sportifs ni par la télévision câblée.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Quel sera le destin de toutes ces initiatives? Qui va survivre? Il est encore trop tôt pour répondre. La rentabilité des plates-formes dépend des coûts des programmes, du prix de conquête de chaque abonné, mais aussi d'une variable encore plus gourmande en capitaux, le développement international. «*La rentabilité de Netflix paraît modeste, moins de*

10 % au niveau mondial, alors qu'elle est bien plus confortable [20 %] aux Etats-Unis», détaille M. Colombani. Ce qui s'explique par les faibles prix payés par les utilisateurs des pays émergents. «*Tandis qu'un abonnement à Netflix aux Etats-Unis coûte entre 10 et 15 dollars par mois, en Inde, il n'est facturé qu'entre 1 et 2 dollars. Même si le nombre d'abonnés augmente à l'étranger, cette croissance n'est pas forcément rentable*», explique M. Kelley. «*On ignore encore si trois ou quatre acteurs vont s'imposer ou si une douzaine verra le jour. Toutes les initiatives ne seront pas couronnées de succès et, après une phase de balkanisation, il faut s'attendre à une consolidation*», prévoit M. Colombani.

Et finalement, la menace pourrait venir d'ailleurs pour toutes ces plates-formes. Le 17 janvier, Netflix désignait les adversaires. «*Nous sommes en compétition et perdons bien plus face à Fortnite qu'à HBO*», indiquait le groupe dans une lettre à ses actionnaires. Ajoutant, «*quand YouTube a été inaccessible partout dans le monde pendant plusieurs minutes en octobre 2018, notre audience et nos*

inscriptions ont explosé». Un jeu vidéo au succès planétaire, un réseau social, des studios hollywoodiens, un e-commerçant, un fabricant de smartphones, des opérateurs de télécommunications... la compétition est rude pour s'asseoir sur le trône de la SVOD. ■

ALEXANDRE BERTEAU
ET NICOLE VULSER

**DÉPENSER SANS
COMPTER DANS
CES PROGRAMMES
ALLÉCHANTS
POUR ENGRANGER
TOUJOURS PLUS
D'ABONNÉS RESUME
LA POLITIQUE
DU GROUPE
DE REED HASTINGS**