

Economics School of Louvain - ESL

Economics School of Namur - ESN

Économie des plateformes :

Analyse du cas Netflix en Belgique

Auteur : Lemmens Edouard

Directeur : Toulemonde Eric

Lecteur : Vannetelbosch Vincent

Année académique 2022-2023

Master en sciences économiques – 120 crédits – Finalité : Spécialisée

Abstract

Avec l'arrivée d'internet, le mode de consommation des contenus audiovisuels a été totalement bouleversé. Initialement dominé par la télévision et le cinéma, un troisième acteur a vu le jour : les plateformes de vidéo sur demande. C'est la société Netflix, pionnière et leader dans ce milieu, que ce travail a pour but d'analyser. En étudiant le paysage dans lequel la plateforme évolue, nous essayerons de comprendre comment l'entreprise a réussi à garder sa place dominante sur ce marché malgré les différentes stratégies mises en place par ses concurrents. Nous tenterons également de déterminer si Netflix est bel et bien une plateforme multiface et si les décisions prises récemment par celle-ci sont susceptibles de modifier cette réponse.

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier mon promoteur Mr. Éric Toulemonde qui m'a accompagné tout au long de la rédaction de mon mémoire. Sa disponibilité, ses conseils et ses remarques pertinentes m'ont aidé à développer et aller plus loin dans mes réflexions.

Je tiens aussi à remercier ma famille qui m'a soutenu durant l'écriture de ce mémoire et m'a aidé lors de la relecture de celui-ci.

Table des matières

1	Mise en contexte	6
1.1	Comment Netflix est devenu leader	8
2	Délimitation du paysage concurrentiel	10
2.1	Compétition internationale	12
2.2	Compétition nationale sur le marché belge	16
3	Netflix Originals	20
4	Big Data	23
4.1	Personnalisation	25
4.2	Éthique	28
5	Plateformes multifaces - Effets de réseau	29
5.1	Cas pour Netflix	31
5.1.1	Stratégies de Netflix	33
5.2	Single/Multi-homing	36
5.3	Ajout d'une face	37
5.4	Futur de Netflix	40
6	Futur des plateformes de streaming	42
	Conclusion	43
	Bibliographie	49

Introduction

Alors que les contenus audiovisuels se consommaient principalement via la télévision et au cinéma, c'est par la démocratisation d'internet durant ces dernières décennies que le paysage du marché audiovisuel a changé, et plus particulièrement grâce aux "services par contournement" plus fréquemment appelés les services Over-the-top (OTT). Ces OTT permettent d'obtenir des services (qui jusque-là demandaient soit un fournisseur de câble TV, soit un récepteur satellite), directement fournis via une connexion internet à haut débit (Green et al., 2006).

Grâce au développement des OTT, nous avons vu naître une révolution digitale sur le marché de l'audiovisuel. Avant l'arrivée d'internet, la chaîne de valeur audiovisuelle consistait seulement en des relations linéaires entre les différents acteurs. Avec l'arrivée des technologies numériques, de nombreuses possibilités ont vu le jour (Fig.1), réduisant ainsi la dépendance face aux fournisseurs traditionnels (Evens, 2010).

De nouveaux acteurs issus des OTT tels que Netflix, Prime Video ou Disney+ voient le jour. Ces nouveaux concurrents ont donc la possibilité d'avoir une relation directe avec le client sans avoir à passer par les fournisseurs. Devant ces nouveaux acteurs, certaines chaînes de télévision traditionnelles (broadcaster), tout en conservant les moyens classiques de diffusion, profitent-elles aussi de cette technologie et diffusent également du contenu via les OTT (Ballon and Evens, 2014).

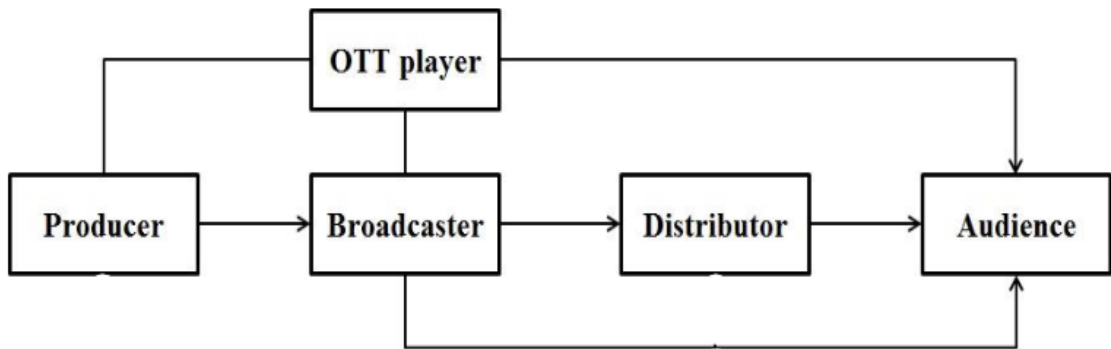


Figure 1. La chaîne de valeur de la télévision après l'arrivée d'internet basée sur [Ballon and Evens, 2014](#)

L'objectif de ce mémoire est d'étudier le fonctionnement de Netflix. Tout d'abord pionnière dans son secteur, l'entreprise est maintenant leader en termes de nombre d'abonnés dans le monde ainsi qu'en Belgique. Comment Netflix en est-elle arrivée là ? Comment a-t-elle fait pour garder pendant toutes ces années sa position dominante ? La plateforme peut-elle encore continuer de se développer ?

Afin de répondre à ces questions, ce travail est réparti en différents chapitres : En premier lieu, nous ferons un bref rappel sur la société Netflix mais aussi sur certaines bases importantes du milieu des plateformes VOD. Une fois ces rappels faits, nous nous intéresserons directement au paysage concurrentiel dans lequel Netflix évolue, aussi bien à l'échelle internationale qu'à l'échelle nationale belge. Nous parlerons ensuite brièvement des stratégies qu'elle a utilisées pour s'implémenter dans différents pays, dont la Belgique. Nous poursuivrons notre analyse en nous concentrant sur les pratiques mises en place par la firme, notamment avec l'utilisation des Big Datas et de l'importance de celles-ci. Ensuite, nous nous plongerons dans la littérature économique en analysant les plateformes multifaces et en essayant de déterminer si Netflix en est bien une. Pour finir, nous rentrerons un peu plus dans l'actualité en parlant de futures stratégies envisagées par la plateforme et leurs impacts sur le long terme.

Chapitre 1

Mise en contexte

Afin de pouvoir poursuivre la lecture de ce mémoire, il semble important de définir quelques notions qui nous seront utiles par la suite mais aussi de faire un bref rappel sur l'histoire de Netflix.

Comme énoncé plutôt, les OTT jouent un rôle central dans les différents échanges effectués quotidiennement par les utilisateurs. Nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'OTT. Une première est directement liée aux services de communications : c'est notamment grâce à elle que nous pouvons utiliser aujourd'hui des applications de communication telles que Whatsapp, Messenger et Tiktok en lieu et place des SMS ou MMS classiques (Sujata et al., 2015). La deuxième catégorie, quant à elle, est liée aux services de contenus de média. En effet, les OTT permettent d'avoir accès aussi bien à du contenu audio (exemple Spotify) qu'à du contenu vidéo numérique (Baccarne et al., 2013).

Dans ce travail, nous nous concentrons seulement sur la partie vidéo numérique. Les OTT spécialisées dans les vidéos numériques ont la plupart du temps un autre nom : les plateformes de VOD (Video On Demand). Ces plateformes de VOD sont elles-mêmes déclinées en plusieurs catégories en fonction de leurs stratégies financières. Premièrement, nous avons les plateformes de SVOD (Subscription Video On Demand) qui vont demander une somme d'argent (via un abonnement, le plus souvent mensuel) donnant accès à un catalogue de films, séries et documentaires en illimité durant la période donnée. Une autre stratégie est celle des plateformes d'AVOD (Advertising Video On Demand). Ici, au lieu de payer un montant fixe afin d'avoir accès au contenu, il sera demandé à l'utilisateur de regarder des publicités avant ou pendant le visionnage du contenu de la

plateforme. Dans ces modèles d'AVOD, il est aussi important de noter une sous-section appelée BVOD (Broadcaster Video On Demand). Les BVOD, tout comme les AVOD, permettent aux clients de regarder gratuitement du contenu si ceux-ci regardent au préalable des publicités. Mais dans le cas des BVOD, ce sont des chaînes de télévision qui vont proposer leur catalogue. Celui-ci sera donc à la fois disponible sur le câble en direct ou via leur plateforme internet. Il existe encore d'autres modèles, par exemple celui des TVOD (Transactional Video On Demand) qui fonctionnent sur base de paiement par visionnage (Grece, 2021). Mais seuls les trois principaux modèles cités précédemment seront utilisés dans ce mémoire.

Parmi les différentes plateformes de VOD qui ont vu le jour depuis l'introduction des services OTT, c'est sans aucun doute Netflix la plus populaire d'entre elles.

Netflix fut fondée en 1997 par Reed Hastings et Marc Randolph. Initialement actrice dans l'achat et la location de DVD, ce n'est qu'en 2007 que Netflix lance pour la première fois la plateforme en ligne que tout le monde connaît aujourd'hui. À l'origine mise à la disposition en bonus de l'abonnement mensuel auquel souscrivaient ses clients pour la location de DVD, celle-ci va se développer rapidement afin de devenir l'activité principale de l'entreprise. C'est en 2012 que les premiers programmes originaux de Netflix virent le jour avec "Lilyhammer", "House of Cards" et "Orange is the new black". En voyant le succès engendré par ces séries, la plateforme continuera à développer ses propres productions et mettra au point de nouveaux films et séries estampillés du sigle "Netflix Original", exclusifs à la plateforme (Afilipoaie et al., 2021). Parallèlement au développement de son contenu, la plateforme développa sans le vouloir, une nouvelle méthode de consommation appelée "Binge-Watching". Ce phénomène consistant à regarder une série en un seul visionnage devenu possible grâce au mode de fonctionnement de la plateforme lui permettant de poster directement l'entièreté d'une saison que les consommateurs peuvent regarder à n'importe quel moment. Ce concept est encore jeune, mais différentes études ont déjà été réalisées, montrant que ce mode de visionnage possède ses propres avantages

et inconvénients pour le consommateur (Flayelle et al., 2020). Les années qui suivirent, la plateforme continua de s'étendre afin d'être disponible sur de nombreux supports ainsi que dans de nombreux pays. A ce jour, la plateforme est disponible sur presque tous les supports possibles et imaginables (PC, tablettes, smartphones, téléviseurs connectés, consoles de jeu, ...) et dans 190 pays sur les 195 existants (les 5 derniers pays étant coupés délibérément de la plateforme de par leurs relations tendues avec les Etats-Unis) (Ma, 2022).

1.1 Comment Netflix est devenu leader

Outre l'algorithme et ses créations originales dont nous parlerons plus loin, Netflix a recours à d'autres stratégies lors de son implémentation sur un territoire. Au moment de son introduction en Belgique, Netflix s'est associée avec de nombreux partenaires locaux. Ces partenaires permettant à la plateforme de directement avoir du contenu audiovisuel belge (Brunk, 2020).

En plus de ces accords initiaux avec les détenteurs de droits de contenus locaux, Netflix essaye aussi à tout prix d'entrer dans les foyers des particuliers. Pour se faire, Netflix va non seulement s'associer aux fournisseurs de télécommunication locaux (représentant une base d'utilisateurs conséquente) mais également proposer un prix attrayant. En Belgique par exemple, avant même son implémentation, VOO (bientôt Orange), Telenet, Mobistar (actuellement Orange) et Belgacom (actuellement Proximus) discutaient déjà de potentiels partenariats (Charlot, 2014). Même si à première vue nous pourrions penser que les distributeurs rejeteraient de tels accords sous prétexte qu'ils seraient exclus de la chaîne de valeur, il est important de se rappeler qu'ils offrent également d'autres services. L'un d'eux est directement en lien avec Netflix : l'accès à internet. En effet, les entreprises de télécommunications savent qu'elles ne peuvent rivaliser avec ces nouveaux acteurs, mais pour que le consommateur puisse avoir accès aux plateformes de VOD, ils ont encore besoin des distributeurs de réseaux. C'est dans cette optique que différents accords vont

être conclus. Les consommateurs vont avoir droit, avec certains fournisseurs, à des packs comprenant directement l'abonnement Netflix dans leur offre ou un accès à ces plateformes à prix réduit. Une fois implémentée dans les foyers, Netflix va réussir à se rendre indispensable grâce à ses productions et ses algorithmes (Krämer and Jalajel, 2019). À l'heure actuelle en Belgique, Proximus, Orange et Telenet proposent tous les trois des packs permettant de faciliter l'accès à la plateforme.

En réalisant l'énorme potentiel de ce marché et la menace que Netflix représente pour eux, certains acteurs de la chaîne de valeur décident de retirer leurs programmes de la plateforme Netflix pour entrer directement en concurrence avec celle-ci et ainsi espérer récupérer des parts de marché (Shattuc, 2020). En réponse à cette nouvelle situation, Netflix choisit de réagir de deux façons différentes en fonction de l'utilité perçue par les consommateurs du contenu local. D'une part, en produisant elle-même via ses studios, ou en commandant à des productions locales. D'autre part, en se focalisant sur du contenu international de qualité et en offrant à ses clients les produits locaux d'autres pays destinés au public de la première situation.

Chapitre 2

Délimitation du paysage concurrentiel

Maintenant que nous comprenons le fonctionnement des plateformes de VOD et que nous en savons plus sur Netflix, il serait intéressant de poursuivre notre analyse de la firme en essayant de définir le paysage concurrentiel dans lequel elle évolue. C'est dans cette optique que nous nous rapprocherons de l'économie industrielle en essayant de définir le marché sur lequel la plateforme est en compétition. Au vu de l'introduction faite précédemment, nous pouvons voir que ce paysage a changé depuis sa création. En effet, si au début Netflix n'était en compétition qu'avec les vidéothèques, les cinémas et la télévision, le modèle de la plateforme a ensuite rapidement modifié le paysage concurrentiel du secteur. Aujourd'hui, ce marché est bien plus complexe. Si Netflix est toujours en compétition avec le cinéma et la télévision, la démocratisation de sa plateforme a entraîné le développement d'autres plateformes concurrentes.

Il y a plusieurs façons d'envisager le marché compétitif dans lequel évolue Netflix.

Une première façon pourrait être une approche simplifiée consistant seulement à voir la concurrence comme venant des autres plateformes de VOD.¹

Une deuxième vision du marché serait une approche plus complexe, montrant l'entreprise en concurrence à la fois avec les autres plateformes de vidéo à la demande, mais aussi avec le cinéma et la télévision.

1. Nous avons pris la décision de délibérément délaissier certaines plateformes hybrides telles que Youtube, Tiktok, Twitch,... car bien que présentant les caractéristiques des plateformes de VOD, ces dernières s'apparentent aussi fortement à des réseaux sociaux.

Et enfin, une dernière vision beaucoup plus réaliste serait de dire que Netflix est, en fait, en concurrence avec toute autre entreprise essayant d'acquérir le temps libre de ses clients. Comme le dit lui-même Reed Hastings, cofondateur de l'entreprise, pendant un live du Wall Street Journal : "At Netflix, we are competing for our customers' time, so our competitors include Snapchat, Youtube, sleep, etc." (Kafka (2017)) Preuve en est, Netflix a récemment intégré de nouveaux services dans son application mobile. À cet effet, un autre onglet est disponible pour les utilisateurs.

L'onglet "Jeux" apparu en 2021 est une partie de l'application permettant aux abonnés d'avoir accès à des jeux qui ne sont disponibles nulle part ailleurs. Ces jeux sont très souvent inspirés de séries récemment sorties sur la plateforme qui connaissent ou ont connu un grand succès. Le but recherché étant de contourner les "magasins d'applications" (AppStore et PlayStore) et de pousser le consommateur à passer par sa plateforme pour jouer à un jeu sur son smartphone (Afp, 2021). L'application disposait aussi jusqu'il y a peu d'un onglet "Pour rire" proposant à ses abonnés différents extraits drôles sélectionnés parmi les séries/films disponibles dans son catalogue. En plus de permettre aux consommateurs de découvrir de nouveaux contenus audiovisuels, cette partie permettait aussi à Netflix d'entrer en concurrence avec d'autres sociétés qui accaparent le temps libre des clients en proposant des contenus très courts. Pour ce faire, Netflix avait mis en place un système de visionnage similaire à celui de l'application Tiktok qui est pour le moment très à la mode (Tech, 2021). Mais au vu du manque de succès rencontré par cet onglet, Netflix a décidé de le supprimer.

Dans le cadre de ce mémoire, alors que la dernière vision décrite est la plus réaliste et qu'elle a été confirmée par un des co-fondateurs de la firme, nous décidons d'analyser Netflix en utilisant l'approche dite "simplifiée" de la première vision. Nous nous focaliserons donc uniquement sur différents concurrents de l'entreprise, présents sur le marché des VOD en Belgique.

2.1 Compétition internationale

La délimitation du paysage concurrentielle étant maintenant définie, il est intéressant de voir les plus gros acteurs déjà implémentés sur le marché.

Pour le moment, la Belgique compte environ une vingtaine de plateformes de streaming accessibles (Sury, 2022). Ces plateformes varient en taille et en poids. Parmi elles, nous retrouvons d'énormes acteurs internationaux.

L'acteur principal de ce mémoire et du marché belge est Netflix. Pionnière des plateformes de VOD et leader du marché belge, Netflix a su se développer rapidement au fil du temps. A ses débuts, les autres acteurs ne réalisant pas encore le potentiel de la plateforme, ils n'hésitèrent pas à faire des contrats avec Netflix afin d'augmenter leurs revenus, tout en continuant à se focaliser sur le cinéma et la télévision traditionnelle. Parmi ses premiers partenariats, celui avec Disney est le plus connu. Disney travaille à l'époque en collaboration avec Netflix en vendant les droits de diffusions de certaines séries mais aussi en permettant à l'entreprise d'utiliser certaines des licences non utilisées par Disney afin de créer des séries exclusives à la plateforme. Cet accord durera 5 ans, de 2012 à 2016 (Kastrenakes, 2017).

Mais Netflix ne se contenta pas uniquement de passer des accords avec de grandes firmes internationales. Afin de pénétrer de nouveaux marchés, la firme eut souvent recours à des partenariats avec des acteurs plus locaux afin d'avoir du contenu local disponible sur sa plateforme. Toutes ces prises de décisions ont réussi et réussissent encore à l'heure actuelle à convaincre les consommateurs et à les satisfaire malgré l'arrivée de concurrents et les nombreuses augmentations de prix au fil des années. À ce jour, elle est la plateforme VOD la plus chère en Belgique. Avec plus de 238 millions d'abonnés (Q2 2023) (Stoll, 2023) et plus de 6200 vidéos disponibles en Belgique (Gwen, 2022), Netflix reste la plus grande plateforme de VOD au monde mais aussi une des seules plateformes rentables.

L'un des principaux concurrents de Netflix est Prime Video. Cette plateforme appartenant à Amazon, comptant environ 200 millions d'abonnés (Woodward, 2023) et proposant avec un abonnement SVOD près de 4000 vidéos (Blondet, 2023), a une stratégie assez différente des autres.

Pour Amazon, Prime Video n'est pas son activité principale. Mis à disposition de ses abonnés, ce service n'en est qu'un parmi d'autres proposés via un abonnement. En effet, si l'on veut avoir accès aux séries présentes sur la plateforme en Belgique, il faudra prendre un abonnement "Amazon Prime". Les abonnés ont alors accès au service de VOD mais aussi à plein d'autres avantages, comme la livraison rapide et gratuite pour les commandes effectuées en ligne sur Amazon, à "Prime Gaming" qui offre un accès gratuit chaque mois à une sélection de jeux, à un abonnement à utiliser sur son site Twitch et, enfin, l'offre donne la possibilité d'utiliser "Amazon Photos" donnant droit aux particuliers à un stockage illimité dans le Cloud de leurs photos (Sury, 2022). Il est aussi intéressant de noter qu'Amazon ne s'est implémenté officiellement en Belgique que récemment via amazon.com.be. Auparavant, les consommateurs belges étaient obligés de passer par Amazon France ou Allemagne et d'utiliser l'abonnement correspondant. L'abonnement français, par exemple, bien que plus cher, offrait plus d'avantages. Il fournissait l'accès à "Amazon Music", une plateforme de musique en ligne et à "Prime Reading" mettant à disposition un catalogue d'ebooks (Froment, 2022). Grâce à cette réduction d'offres, Prime Video est à ce jour l'offre de streaming VOD la moins chère de Belgique². De fait, Netflix vend ses abonnements entre 9 et 18 euros, et Disney à 7 euros, Amazon le propose à seulement 3 euros. Mais ce prix attractif n'a rien de surprenant, la plateforme venant seulement de lancer cette année son offre en Belgique. Elle essaye donc en partie d'attirer de nouveaux clients mais aussi de fidéliser ses abonnés belges auparavant abonnés à la plateforme française.

2. Ici, nous ne prenons en compte que les plateformes de SVOD et non celles d'AVOD et ne comptons que l'argent directement dépensé par les ménages et non ce que les ménages payent indirectement à regarder des publicités

Un autre acteur important du cinéma et dans le milieu des VOD est Disney+. Cette plateforme créée en 2019 a pour but de directement concurrencer Netflix. Pour mettre toutes les chances de son côté et réussir son intégration et son lancement, Disney décide cette même année de racheter la 21st Century Fox. Ce rachat permet à Disney d'associer son catalogue à celui de cette firme. Disney met alors à disposition sur sa plateforme des films et séries Pixar, Marvel, Star Wars et National Geographic, ainsi que d'autres pour lesquels la plateforme va acquérir les droits de diffusion (Daniel, 2021). Avec plus de 158 millions de souscriptions dans le monde (Echos, 2023) et près de 2900 films et séries accessibles en France (Disney-Planet, 2023) (chiffres introuvables pour la Belgique), la plateforme Disney+ possède une stratégie ressemblant à celle de Netflix. Mais la plateforme, plus récente, n'est pas encore arrivée au même stade de maturité. Alors que Netflix est disponible dans 190 pays, Disney+ n'était encore disponible en 2022 "que" dans 150 pays (Relations, 2023). Mais la plateforme compte continuer son extension.

Disney a, pendant toute une période, travaillé en collaboration avec Netflix qui lui achetait les droits de certaines séries et films afin d'en faire des créations originales. Mais en se développant, Disney décide de créer sa propre plateforme pour entrer en compétition avec Netflix et met un terme aux contrats les liant avec celle-ci. Disney récupère ainsi l'exclusivité de ses licences et décide à son tour de créer des séries/films originaux qui ne sont disponibles que sur sa plateforme.

Tout comme pour l'offre d'Amazon, Disney+ utilise aussi une stratégie assez agressive avec des prix très bas afin d'attirer toujours plus de clients. Cette stratégie est très coûteuse à court terme pour Disney mais commence petit à petit à porter ses fruits. Au Q2 de 2023, Disney+ faisait perdre "seulement" \$ 659 millions à la maison mère. Cette perte ne fait que diminuer d'année en année (Faughnder, 2023). Selon son CEO Robert Iger, Disney+ devrait devenir rentable en 2024. Afin d'y arriver, Disney+ compte augmenter le prix de son abonnement et proposer de nouvelles offres sur le marché européen (Relations, 2023).

Par contre, à la différence d'Amazon, cette activité est vitale pour Disney. En effet, la firme est un acteur important du milieu de l'audiovisuel et voit une baisse de ses revenus liés aux différentes chaînes de télévision destinées à un public jeune qu'elle possède depuis longtemps (Disney Channel, Disney Channel Junior, ...)(Gerken, 2022).

Sur le marché belge des plateformes de SVOD, ces 3 plateformes représentent à elles seules presque 80% du marché. Netflix étant leader avec 32%, suivi de Disney+ avec 24% et enfin Prime Video avec 23%. La quatrième, Apple TV+, étant loin derrière avec seulement 5% de parts de marché (Atlas, 2023). En ne tenant compte que de ces trois plateformes leaders en termes de parts de marché des SVOD en Belgique, nous nous rendons vite compte que l'analyse s'annonce assez complexe, celles-ci n'ayant pas les mêmes objectifs et ne mettant pas en place les mêmes stratégies. En économie industrielle, il est très important de bien identifier le marché sur lequel les entreprises se font concurrence.

En partant du modèle des SVOD, nous avons tout d'abord Netflix qui fait figure à ce niveau-là de plateforme la plus pure. Netflix n'ayant comme seule activité et source de revenus que sa plateforme de VOD, il semble assez aisé de définir le marché sur lequel la plateforme est en compétition.

Le cas de Disney devient déjà un peu plus flou. Acteur principal dans le milieu du cinéma, la transition vers les OTT semble être un choix logique pour l'entreprise. Contrairement à Netflix, Disney continue à sortir la plupart de ses films au cinéma et profite aussi d'autres sources de revenus liées à ses activités dans le monde de l'audiovisuel (parcs d'attractions, merchandising, ...).

Enfin le cas d'Amazon diffère complètement de ses concurrents. Alors que Netflix et Disney veulent avoir une position dominante sur le marché afin de pouvoir générer des profits grâce à leurs plateformes de SVOD, ce n'est pas le cas d'Amazon. A première vue,

Amazon, avec son offre Prime Video, semble se livrer à une pratique anticoncurrentielle en proposant des prix abusivement bas.

Toutefois, cette pratique prend beaucoup plus de sens lorsque nous décidons d'analyser plus globalement cette offre de VOD. Prime Video n'est pas un produit à part entière d'Amazon mais seulement une partie d'une offre groupée de l'offre "Amazon Prime". En effet, c'est un produit d'appel destiné à attirer le client dans son écosystème et notamment à profiter de la livraison à domicile (Tiwary, 2020). Amazon s'est rendu compte qu'un abonné Prime dépensait en moyenne \$1400 annuellement alors qu'une personne non abonnée ne dépensait que \$600. Nous comprenons donc pourquoi Amazon fait tout son possible pour que ses clients passent à Amazon Prime (Statista, 2023).

2.2 Compétition nationale sur le marché belge

En ce qui concerne le marché belge, on trouve, en plus de ces acteurs internationaux, des plateformes locales.

Les chaînes de télévisions locales qui avaient pourtant jusque-là historiquement une position dominante sont contraintes à coopérer entre elles. En effet, les revenus classiques publicitaires sont en baisse depuis plusieurs années déjà. D'une part à cause d'une migration de celles-ci vers des plateformes telles que Google ou Facebook (Grece, 2021) et d'autre part à cause de la baisse de fréquentation des chaînes de télévision due justement à l'expansion des services de SVOD (Strangelove, 2015). Les chaînes se voient donc obligées de s'adapter si elles veulent survivre dans le paysage futur de l'audiovisuel.

Ainsi, de nombreuses chaînes de télévision vont décider d'offrir leurs propres services de streaming en ligne. Néanmoins, malgré des alliances, ces nouvelles plateformes nationales ne peuvent rivaliser avec les firmes internationales au niveau de la diversité du contenu proposé et ce à cause d'un budget bien plus restreint. Dès lors, les acteurs na-

tionaux se concentrent presque tous sur ce marché de niche qu'est le contenu local, en s'appuyant sur leurs productions télévisuelles classiques dans le but de se faire une place dans le paysage des VOD (Raats and Evens, 2021).

Ces nouvelles plateformes vont pour la plupart se diriger vers des modèles de BVOD proposant principalement leur contenu disponible via le câble mais cette fois-ci en ligne. Parmi les exemples les plus connus en Belgique, nous retrouvons RTL Play, la branche belge de RTL, qui s'est associée au groupe français de M6 afin de pouvoir proposer aux consommateurs belges tout le contenu d'RTL et de M6 gratuitement avec publicités (Soir, 2018).

Nous retrouvons d'ailleurs aussi les acteurs publics. Avec du côté francophone la RTBF avec sa plateforme Auvio qui a été lancée en 2016 (Biourge, 2016). Cette plateforme suit à la fois le modèle d'une BVOD et d'une SVOD en proposant d'un côté une offre gratuite permettant aux utilisateurs d'avoir accès aux différents contenus diffusés à la télévision et à la radio et de l'autre, elle dispose aussi d'une offre payante appelée Sooner disposant d'œuvres exclusives à l'offre (Sacré, 2020).

Du côté flamand, la VRT possède aussi une offre de BVOD avec VRT MAX. Par contre, contrairement à la RTBF, la VRT a décidé pour son offre de SVOD de s'associer malgré elle à des acteurs privés du marché afin de créer Streamz. Malgré le fait que cette plateforme soit peu connue en Belgique dans la partie francophone, l'agence média belge GroupM (2023) nous dévoile que Streamz s'avère être la 3ème plateforme de VOD avec le plus d'abonnés en Flandre dépassant ainsi Prime Video. Grâce à des contrats d'exclusivité avec de gros studios tels que HBO ou même Universal, cet acteur belge arrive quand même à proposer du contenu international de qualité en quantité. L'arrivée des plateformes de streaming en Belgique faisant peur aux acteurs et au gouvernement, celui-ci força un peu la main à la VRT pour s'associer avec deux géants du paysage flamand télévisé : DPG Media et Telenet afin de mettre au point le "Netflix flamand" (Raats and

Evens (2021)).

Cette alliance publique privée assez peu courante dans le milieu des VOD fait cependant débat. De fait, les journaux se posent des questions quant à l'impact que pourrait avoir une telle alliance sur le contenu de la VRT. Après tout, une série télévisée payée par le contribuable devrait être accessible gratuitement, or, la plateforme a annoncé financer du contenu qui serait mis en ligne en exclusivité pendant un certain temps avant d'être accessible à la télévision et sur le site VRT MAX (Nws, 2023). De plus, une question se pose : du point de vue de la concurrence jusqu'à quel point un acteur public devrait-il être impliqué dans une initiative principalement bénéfique à des conglomérats de médias privés ?

Si nous reprenons une vue plus globale du marché, nous pouvons maintenant nous faire une idée des différentes offres de VOD disponibles en Belgique. Malheureusement, il nous reste encore de nombreux obstacles avant de pouvoir véritablement les comparer.

Premièrement, les SVOD et les AVOD reposant sur des stratégies différentes, celles-ci sont compliquées à comparer. D'un côté, un des facteurs principaux permettant de voir le succès d'une plateforme de SVOD est son nombre d'abonnés. Alors que du côté des AVOD, ce n'est pas le nombre d'inscrits qui détermine son succès mais plutôt le nombre d'heures passées à regarder du contenu ; malheureusement les plateformes de SVOD n'ayant pas de compte à rendre à ce niveau-là, elles ne divulguent que rarement cette information. Un autre problème est qu'il semble compliqué de comparer des acteurs privés et publics (à causes de leurs sources de financement et buts différents). Enfin, un dernier problème vient aussi du type de structure des entreprises concernées. Il semble par exemple compliqué de pouvoir comparer la structure d'une entreprise telle que Amazon avec son offre Prime Video et celle de Netflix aux vues des différents objectifs des deux entreprises.

Nous sommes donc en droit de nous demander comment analyse-t-on la concurrence entre des firmes produisant des biens sur le même marché n'ayant pas la même finalité? La littérature économique n'étant malheureusement pas encore très fournie à ce sujet, nous ne pourrions répondre à cette question dans ce mémoire.

Chapitre 3

Netflix Originals

Alors qu'à l'origine le terme "Netflix Original" était utilisé pour signifier que ce média avait été développé par Netflix, le terme est aujourd'hui souvent utilisé à outrance par celle-ci pour désigner différentes productions de la plateforme. [Afilipoaie et al. \(2021\)](#) en distinguent 4 catégories de produits estampillés Netflix Originals.

La première catégorie est celle des "Original licenciés" : ce sont des séries ou films pour lesquels la plateforme a seulement acheté les droits de diffusion pour certains pays après que ceux-ci aient été produits, et n'a donc pas participé financièrement à sa production. Ces programmes seront uniquement appelés Netflix Original dans les pays pour lesquels la plateforme a acheté les droits.

La deuxième catégorie correspond aux accords de poursuite qui peuvent être divisés en deux catégories. Une première stratégie de Netflix consiste à acheter les droits internationaux ou pour un territoire spécifique d'une série dont la première saison a connu du succès et de financer les saisons suivantes. Une deuxième stratégie est de directement acheter toute la production d'une série à succès afin d'avoir la suite en exclusivité sur sa plateforme ou d'acheter les droits de productions de séries qui avaient été annulées mais dans lesquelles Netflix entrevoit un fort potentiel.

La troisième catégorie est lorsque Netflix décide de coproduire ou de cofinancer le contenu. Ces deux cas de figure sont intimement liés car il est parfois difficile de savoir si seulement une des deux stratégies est mise en œuvre ou si les deux le sont en même temps. Ils sont donc rassemblés en une seule catégorie. Lors du cofinancement, c'est directement

lors de la création de la série que Netflix va décider de financer en partie la production en échange des droits internationaux hors du pays d'origine. Lors de la coproduction, les droits et profits sont divisés entre les producteurs.

Enfin la dernière catégorie est celle qui semble la plus logique, c'est une série ou un film complètement original créés par Netflix. La plateforme fait alors appel à une production indépendante afin de créer du contenu exclusif à la plateforme qui permet à Netflix de conserver la totalité des droits d'auteurs. Il est aussi important de noter que Netflix a aussi ses propres centres de productions dans différents pays, notamment en Espagne et au Royaume-Uni (Iordache et al., 2022).

Dans ces 4 catégories, il apparaît que les productions que la plateforme décide d'estampiller Netflix Originals sont donc progressivement devenues n'importe quelles productions exclusives dans un pays donné (Petruska and Woods, 2019).

Comme dit précédemment, c'est en 2012 que voyaient le jour les premiers essais de contenus originaux sur Netflix avec "House of Cards" et "Orange is the new black". Après le succès de ceux-ci, le nombre de productions Netflix Originals ne cesse d'augmenter sur la plateforme. Alors qu'en mars 2016 les Netflix Originals ne représentaient "que" 2.8% du catalogue Netflix aux US, ces derniers comptaient pour plus de la moitié du catalogue en mars 2022. Parmi ces 50%, 72% sont des productions totalement originales appartenant à la dernière catégorie présentée précédemment. C'est au total plus ou moins 3700 séries et films estampillés Netflix Originals qui sont disponibles dans le catalogue des États-Unis. Selon Analysis (2022), si Netflix continue avec un tel taux de croissance au niveau de ses productions, celles-ci devraient représenter 75% du catalogue US fin 2024.

Cette stratégie d'exclusivité de contenu n'est pas désintéressée. Initialement conçue pour se différencier des médias plus traditionnels, elle est devenue cruciale avec l'arrivée d'autres plateformes de streaming et lui permet de se distinguer de la concurrence. Alors

que pour la majorité des autres plateformes, le streaming n'est qu'une corde à leur arc, pour Netflix c'est la totalité de l'entreprise qui repose sur ce service. Concernant les créations Netflix Originals produites et financées par Netflix de A à Z, et qui constituent la plus grande part du contenu Netflix Original, elles présentent comme cité précédemment de nombreux avantages.

C'est une de nombreuses raisons qui pousse Netflix à augmenter ses dépenses dans les contenus originaux depuis 2013. Selon [Analysis \(2022\)](#), Netflix a dépensé plus de 6 milliards de dollars en 2021 en contenu original ce qui est plus du double de ce qu'a investi Disney+ la même année, le deuxième plus grand dépensier, avec 2.8 milliards de dollars.

Chapitre 4

Big Data

Selon [Melka \(2022\)](#) "Dans l'économie numérique, supprimer des données en raison des coûts de stockage reviendrait à faire brûler des sacs de billets". Et ceci, Netflix l'avait très bien compris.

Déjà en 2006, même avant la création de la plateforme, Netflix avait conscience de l'importance du Big Data. En effet, dans la publication "The Netflix Prize" de [Bennett et al. \(2007\)](#), il apparaît que les créateurs avaient mis en compétition plusieurs développeurs afin d'améliorer la précision de leur système de recommandation jusqu'alors utilisé pour proposer les films à louer sur la plateforme. Alors que Netflix reste très discrète concernant les Big Data, nous savons que la plateforme en collecte des quantités astronomiques. Que ce soit le film que nous regardons, quand nous décidons de le mettre en pause, à quel moment nous décidons de le reprendre, si nous avons décidé de regarder un épisode en particulier, ... Toutes ces actions faites sur la plateforme sont enregistrées par la société.

Sans même nous en rendre compte, ces données récoltées sur nos choix vont permettre à Netflix de créer un profil bien plus détaillé que les données fournies lors de la création d'un compte. Il sera dès lors possible à l'intelligence artificielle de la plateforme de nous catégoriser non pas uniquement en fonction de critères géographiques ou de notre âge, mais surtout en fonction de nos goûts afin d'établir des profils similaires au nôtre. Comme le dit [Sharma et al. \(2014\)](#) "En outre les mégas données peuvent permettre d'améliorer la prise de décision et d'en tirer une valeur économique supplémentaire"

En effet, pour [Petre \(2021\)](#), les Big Data sont souvent vues comme :

- Des données lavées de croyances et de préjugés humains
- Des données supérieures aux formes expérimentales ou intuitives de connaissances
- Des données qui sont justement en tension avec les formes de connaissances intuitives
- Enfin des données qui offrent un avantage stratégique permettant de surmonter des difficultés.

Ces Big Data sont même parfois perçues comme "magiques". En effet, pour [Alexander \(2016\)](#) "Puisque nous ne pouvons pas dire exactement pourquoi un titre a été recommandé plutôt qu'un autre, nous supposons simplement que Netflix nous connaît."

Un autre exemple de la force des données et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur la concurrence : l'algorithme permet à la plateforme de prendre des décisions différentes de celles qu'aurait prises, par exemple, Hollywood. Un film pourrait être vu comme un flop par Hollywood mais selon les données de Netflix ce film est un bon investissement car il sait que l'acteur jouant dedans est sous-estimé et que ce film restera pertinent sur la durée et donc toujours aussi important pour les nouveaux abonnés.

Cependant le Big Data n'est pas vu comme une solution miracle pour tous. Car en se servant uniquement du passé pour construire le futur, on finit souvent par simplement copier ce qui a fonctionné. Autrement dit, dans le cas présent, c'est refaire les mêmes types de productions afin de réduire les risques au minimum avec le danger de limiter la créativité([Barnes, 2013](#)).

4.1 Personnalisation

En plus de ses contenus originaux, Netflix est la plateforme de VOD qui possède le plus grand catalogue en proposant plus de 6200 vidéos en Belgique (Gwen, 2022). Avec autant de contenu disponible, il semble impératif de faire une pré-sélection pour les consommateurs afin de leur éviter un problème lié à une surabondance des choix.

Pour ce faire, Netflix a mis en place un système faisant en sorte qu'une équipe interne mette les créations de la firme dans des catégories qui leurs sont pertinentes. Ce système assez poussé, fait qu'en moyenne un film se retrouve dans presque 200 catégories à la fois (Sundeep, 2019). En 2014, Madrigal (2018) comptait déjà plus de 77.000 sous genres différents.

Grâce aux Big Data, Netflix a été capable de créer un système de recommandation qui permet de ne présenter aux utilisateurs qu'un nombre limité de séries et de films semblant être les plus pertinents possible.

Cette personnalisation est omniprésente sur la plateforme. Alors que l'interface pourrait juste nous présenter les films les plus populaires ou même les mieux notés dans leurs catégories respectives, celle-ci va se modeler en permanence en fonction de l'influx des Big Data. En effet, il est estimé que presque tous les utilisateurs ont une interface différente les uns des autres. Comme dit précédemment, toutes nos actions sur la plateforme vont avoir un impact sur notre profil. Cet algorithme sophistiqué va donc tout analyser et nous recommander ce qu'il suppose être le plus pertinent pour nous.

Pour Gomez-Uribe and Hunt (2015) travaillant chez Netflix, mettre en avant des films est une chose mais s'assurer que nous les regardions en est une autre. La plateforme n'ayant recours que de manière très limitée à la publicité pour faire connaître ses différentes créations, il est difficile de convaincre un individu de regarder un film dont il n'a

jamais entendu parler. En plus de cela, une étude montre qu'un utilisateur moyen de Netflix va perdre intérêt après avoir cherché entre 60 et 90 secondes ou après avoir vu entre 10 et 20 titres. Il est donc crucial d'attirer l'œil de l'utilisateur afin que celui-ci se décide à regarder le contenu présélectionné par la plateforme.

Pour ce faire, Netflix a mis au point tout un arsenal d'algorithmes. Sur la page d'accueil lors du lancement de la plateforme, un premier algorithme va se lancer : il s'appelle PVR (Personalized Video Ranker). Cet algorithme range l'entièreté du catalogue de vidéos pour chaque membre de façon personnelle. Vu à quel point le PVR est présent dans l'expérience Netflix, il est important que celui-ci ne soit pas trop personnalisé mais qu'il propose aussi plusieurs titres non recommandés populaires afin de casser cette bulle.

En plus du PVR, le Top-N Video Ranker va aussi se mettre en marche. L'objectif de cet autre algorithme est de trouver les meilleures recommandations personnalisées dans l'ensemble du catalogue pour chaque membre, c'est-à-dire de se concentrer uniquement sur la tête du classement ; une liberté que le PVR n'a pas puisqu'il est utilisé pour classer des sous-ensembles arbitraires du catalogue. Alors que le PVR va simplement ranger l'entièreté du catalogue selon nos préférences supposées, le Top-N Video Ranker quant à lui va trouver directement les meilleures recommandations possibles pour chaque membre depuis le rangement fait par le PVR.

A ces deux algorithmes s'en ajoutent aussi d'autres plus petits qui prennent directement la forme de lignes. Tout d'abord le "Trending Now", une catégorie qui propose du contenu saisonnier personnalisé, comme par exemple des films de Noël en décembre. Ensuite le "Continue Watching" : au vu du contenu parfois long de certaines productions (pouvant se dérouler sur plusieurs saisons), il est important de rappeler au consommateur qu'il a commencé à regarder une série ou un film mais ne l'a pas terminé. Ici l'algorithme va garder en mémoire ce que le consommateur a partiellement visionné et va lui permettre d'y revenir rapidement et facilement.

Netflix a aussi une façon d'attirer l'œil du téléspectateur. Contrairement aux films classiques qui ont souvent une ou deux jaquettes, Netflix fait en sorte que chaque film ou série sur la plateforme ait en moyenne une dizaine de jaquettes différentes. Ces différentes jaquettes vont permettre à l'algorithme de choisir parmi cette sélection celle qui sera la plus pertinente selon notre profil. La jaquette présentée n'est donc pas fixe et va varier d'utilisateur en utilisateur, mais aussi pour un même utilisateur, ayant une interface en mouvement constant (Amat et al., 2018). Si une jaquette n'attire pas spécialement un utilisateur, en présenter une autre par la suite aura peut-être plus de succès.

Une fois que l'utilisateur semble intéressé par une jaquette, et que celui-ci s'arrête dessus, une bande-annonce va se mettre en route. Ici, encore une fois, grâce à un algorithme mis en place, au lieu d'avoir une bande-annonce standard, ce sera un court extrait directement tiré de la série qui est proposé. Cet extrait étant évidemment choisi lui aussi en fonction de notre profil et de nos goûts déterminés par la plateforme. C'est grâce à tous ces différents algorithmes que la plateforme pouvait déjà en 2015 se vanter que 80% du nombre total d'heures visionnées avaient été découvertes par le biais de recommandations (Gomez-Uribe and Hunt, 2015).

Enfin, comme sur la majorité des plateformes, Netflix dispose aussi d'un système de notation mais celui-ci n'est pas similaire à la plupart des autres plateformes. En effet, la notation des séries et films par un utilisateur n'est pas visible par les autres utilisateurs mais est essentiellement présente pour permettre à la plateforme d'identifier les séries ou films que la personne a appréciés et également afin de personnaliser les futures recommandations. Ces notations vont, bien sûr, aussi avoir indirectement un impact sur les autres utilisateurs car lorsqu'une personne ayant les mêmes goûts qu'un autre décide de noter positivement une œuvre, celle-ci aura plus de chance de lui être recommandée ultérieurement. C'est grâce à ce système et aux habitudes de consommation de l'utilisateur que les algorithmes vont pouvoir calculer une note en pourcentage représentant la

probabilité que l'utilisateur aime la série.

Ces algorithmes ont donc une importance capitale pour la plateforme.

4.2 Éthique

Comme vu précédemment, les algorithmes jouent un rôle majeur. Mais leur utilisation provoque à l'heure actuelle plusieurs débats. Alors qu'ils permettent de fournir des moyens de connaissances qui ne sont pas accessibles aux sens humains (Elish and Boyd, 2018), ils peuvent aussi être vus comme un potentiel préjudice à la vie privée en recueillant des informations dont nous ne sommes pas conscients. Un autre problème éthique cité précédemment est que le but de l'entreprise n'est pas nécessairement de répondre du mieux qu'elle peut à nos besoins, mais plutôt de s'assurer que nous maintenons notre abonnement et que nous passons le plus de temps possible sur l'application.

Chapitre 5

Plateformes multifaces - Effets de réseau

Maintenant que nous avons défini le paysage concurrentiel dans lequel évoluait Netflix et les spécificités de la plateforme, nous développons ici une approche plus économique de la situation afin de mieux comprendre ce qu'est réellement Netflix.

Pour aborder cet aspect, nous devons tout d'abord nous pencher sur le concept économique de "plateformes" ainsi que celui de "plateformes multifaces".

Le concept de plateformes existe déjà depuis de nombreux siècles. Elles apparaissent sous différentes formes comme par exemple, des foires qui regroupent des marchands et des clients sur un même lieu. À cette époque, nous pouvons selon [Belleflamme and Peitz \(2021\)](#), considérer ces plateformes comme "des entités qui permettent des interactions entre les utilisateurs afin de générer de la valeur à partir de ces interactions."

Mais ces 20 dernières années, la littérature a bien évolué. Les définitions existantes des plateformes souffrent souvent d'une spécification excessive, trop inclusive ou justement trop vague ([Hagiu and Wright, 2015](#)). Toutes ces variations mènent souvent à des désaccords entre les différentes littératures ayant chacune une vision différente ([Sanchez-Cartas and Leon, 2019](#)). Un de ces points de désaccord majeur de la littérature économique sur la définition de plateforme se rapporte à un concept économique important qu'il nous faut définir avant : les effets de réseau.

L'idée fondamentale d'un effet de réseau est que, l'adhésion d'une personne a un réseau aura un effet sur d'autres participants de celui-ci (Page and Lopatka, 1999). Ces effets de réseaux peuvent ensuite être catégorisés. Une première classification est de déterminer si ceux-ci sont des effets intergroupes ou intragroupes. Pour simplifier, lorsque nous avons une plateforme composée de différents groupes d'utilisateurs, nous parlons d'effets de réseaux intragroupes lorsque l'ajout d'un utilisateur supplémentaire a un impact sur les autres utilisateurs de son groupe. Par contre, nous parlons d'effets de réseaux intergroupes lorsque l'ajout d'un utilisateur supplémentaire a, cette fois-ci un impact sur les utilisateurs faisant partie d'un autre groupe et non son groupe d'origine. Il est ensuite encore possible de raffiner chaque catégorie. En effet, chaque effet de réseau peut être dit positif ou négatif. Nous parlons d'effet de réseau positif lorsque l'ajout d'un utilisateur dans un groupe aura un impact positif et d'effet de réseau négatif lorsque celui-ci aura un impact négatif.

C'est l'existence de ces deux grands types d'effets de réseau qui est, entre autres, à l'origine des désaccords concernant la définition. Certains auteurs proposent une définition assez inclusive des plateformes. C'est le cas de celle donnée par Belleflamme and Peitz (2021). Selon eux, une plateforme est "une entité qui rassemble des agents économiques et gère activement les effets de réseau entre eux". La définition des auteurs ne précise pas la nature des effets de réseau et tient compte des deux catégories : intragroupe et intergroupe. Contrairement aux idées défendues par d'autres, ici, la présence d'au minimum un seul de ces effets suffit pour qualifier une société de plateforme.

A l'inverse, certains auteurs tels que Evans (2003) et Schiff (2003) donnent une définition beaucoup plus restrictive du concept de plateforme en estimant qu'il est nécessaire que les effets de réseaux soient intergroupes.

Le concept de plateforme multiface, quant à lui apparaît en 2003 dans une publication de Rochet and Tirole (2003). Ils définissent alors les plateformes multifaces comme

"des marchés sur lesquels une ou plusieurs plateformes permettent des interactions entre utilisateurs finaux et tentent d'obtenir l'adhésion des deux (ou multiples) parties en facturant chacune d'entre elles de manière appropriée. En d'autres termes, les plateformes font payer chaque partie tout en essayant de gagner de l'argent, ou du moins de ne pas en perdre, dans l'ensemble." Par la suite, ce concept sera également développé par d'autres auteurs tels que [Armstrong \(2006\)](#) ou [Wright \(2004\)](#) .

Une plateforme multiface est donc une plateforme avec entre autres des effets inter-groupes. Sa définition se confond donc avec le concept de plateforme dans sa version plus restrictive, mais désigne un type de plateforme et un concept spécifique dans la définition proposée par [Belleflamme and Peitz \(2021\)](#).

5.1 Cas pour Netflix

Ces différents concepts économiques définis, analysons le cas de Netflix.

Netflix est-elle une plateforme ?

En reprenant la définition de [Belleflamme and Peitz \(2021\)](#), nous nous rendons compte qu'en effet, Netflix peut être qualifiée de plateforme car celle-ci rassemble des agents économiques (ses abonnés) et gère effectivement des effets de réseau entre eux.

Concernant ces effets de réseau, il semble difficile d'établir une liste exhaustive de ceux présents sur la plateforme. Nous pouvons cependant en citer quelques-uns parmi les plus importants. Pour les abonnés Netflix, toute adhésion d'un nouveau membre à la plateforme a de nombreux effets de réseau.

Parmi les effets intra-groupes positifs, nous savons, par exemple, que grâce à la venue d'un nouveau membre, Netflix va être en mesure de capturer encore plus de données sur les habitudes de ses clients. Cela permet à l'intelligence artificielle d'en apprendre encore plus sur nous et donc, par là même, d'améliorer l'algorithme de recommandations

pour les autres personnes ayant les mêmes goûts. En contrepartie à ces effets positifs, la plateforme peut aussi souffrir d'effets intra-groupes négatifs.

L'un des plus marquants est survenu lors de la pandémie de la COVID-19. Lorsque tout le monde fut confiné à son domicile, la bande passante internet fut beaucoup plus utilisée. De nombreuses personnes ont dû effectuer du télétravail en ligne mais elles voulaient également se changer les idées en allant sur internet. Les plateformes de streaming telles que Netflix ou Disney+ connurent une utilisation bien plus intensive. Cette intensification de l'utilisation liée au confinement et aux nouveaux abonnés fut telle que les fournisseurs d'accès à internet et plusieurs gouvernements européens obligèrent les plateformes de streaming à diminuer la qualité de la résolution proposée afin de maintenir le réseau disponible pour tous (Caruso, 2020). De ce fait, par le trop grand nombre d'abonnés à ces plateformes, les services furent dégradés pour tous les utilisateurs.

La définition de Belleflamme and Peitz (2021) permet donc de qualifier Netflix de plateforme. Mais il en va tout autrement si nous suivons la définition d'autres auteurs qui rendent une plateforme indissociable du concept multiface. Dans ce cas, Netflix ne peut être qualifiée de plateforme. En effet, les plateformes multifaces disposent d'au moins deux groupes d'individus interagissant (effet intergroupe). Netflix ne met pas en relation directe les producteurs et les consommateurs car elle ne permet pas aux producteurs de séries ou de films de déposer directement leur contenu sur la plateforme. C'est la firme qui se substitue aux producteurs et met elle-même le contenu à disposition pour le consommateur. L'interaction directe producteurs/consommateurs n'existe donc pas. Le concept multiface n'est pas respecté.

En conclusion, si nous ne pouvons pas déterminer unanimement que Netflix est bien une plateforme, nous pouvons cependant affirmer qu'elle n'est pas une plateforme multiface. Dans la suite de ce mémoire, nous soutiendrons la définition selon Belleflamme and Peitz (2021), et qualifierons ainsi Netflix de plateforme.

5.1.1 Stratégies de Netflix

Si on peut conclure que Netflix n'est actuellement pas une plateforme multiface, on peut se demander pourquoi elle a choisi cette voie. Quelle(s) est(sont) sa(ses) stratégie(s) ?

En regardant (Fig.2), nous voyons différentes stratégies disponibles pour les firmes.

Figure 1: MSPs vs. alternative business models

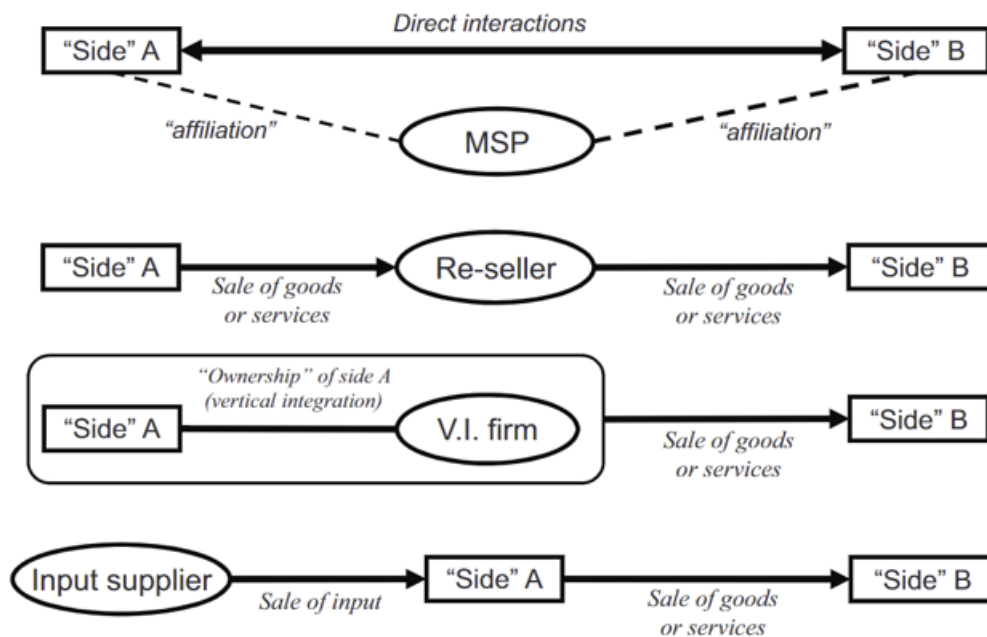


Figure 2. Différentes stratégies possibles pour les fournisseurs issues de [Haggiu and Wright \(2015\)](#)

Il apparaît que Netflix a délibérément choisi de ne pas devenir une plateforme multiface, l'entreprise ayant préféré se tourner vers les modèles de "revente" et "d'intégration verticale".

En ce qui concerne la "revente", Netflix va signer des contrats afin d'avoir accès à différentes licences pour une durée limitée. Dans cette situation, Netflix n'est pas producteur

de son produit et va simplement l'acheter à un intermédiaire pour ensuite le proposer à ses clients.

La plateforme a également choisi le modèle "d'intégration verticale". Avec la création de son tout premier contenu original en 2012, Netflix a compris le potentiel de l'intégration verticale pour son développement futur. En ouvrant des studios à travers le monde, l'entreprise facilite le dialogue et se donne la possibilité de décider du contenu de ses productions en fonction de ce que ses abonnés préfèrent. Cette stratégie permet aussi à Netflix de réduire ses coûts puisqu'elle supprime un intermédiaire dans la chaîne de production.

Ces dernières années, Netflix privilégie de plus en plus la stratégie de l'intégration verticale au détriment de celle de la revente et ce pour plusieurs motifs.

Premièrement, à ses débuts, Netflix n'est pas perçue par les acteurs du marché comme une véritable adversaire mais plutôt comme un moyen d'augmenter leurs ventes et donc leurs rentrées d'argent. Aujourd'hui, cependant, il lui est beaucoup plus compliqué d'arriver à signer des accords avec ces mêmes partenaires pour différentes raisons. En effet, les producteurs se sont rendus compte du potentiel et de l'avenir des VOD, et préfèrent souvent garder leurs créations pour les mettre directement sur leurs propres plateformes. Et même lorsque les producteurs sont prêts à vendre les droits d'exploitation de leurs créations, la compétition fait rage et Netflix doit concurrencer les nombreuses autres plateformes de VOD qui souhaitent également acquérir ces contenu.

Deuxièmement, l'intégration verticale permet à Netflix de ne pas avoir à se soucier des renouvellements de contrats. Enfin, un autre avantage pour Netflix de produire son propre contenu est que la plateforme peut décider de le diffuser au même moment partout dans le monde (Afilipoaie et al., 2021). En France, par exemple, avec la loi sur la chronologie des médias, Netflix doit attendre 15 mois après la sortie en salles de cinéma avant de

pouvoir rendre disponible sur sa plateforme un film dont il a acheté les droits (Baronian, 2022).

En décidant de ne pas être une plateforme multiface mais d'opter pour l'intégration verticale, Netflix peut se permettre de changer certaines fonctions qui semblent essentielles pour des plateformes traditionnelles. Prenons l'exemple de la notation (échelle d'appréciation par les utilisateurs) : alors que pour certaines plateformes la notation est un bon moyen pour les clients de se rendre compte de la qualité du produit proposé ou de la confiance qu'il peut avoir dans le vendeur afin de résoudre un problème d'information asymétrique entre deux groupes (Belleflamme and Peitz, 2021), Netflix n'a pas besoin de cette fonction en tant que telle et va décider de l'utiliser comme indice de recommandation. Cet outil est donc directement mis à profit afin d'aider la plateforme à mieux conseiller le client et, finalement, à lui proposer des produits qui lui sont plus pertinents et de meilleure qualité selon ses goûts. Netflix adapte donc la fonction première de la notation pour la rendre utile à son concept.

Un avantage supplémentaire que possède Netflix par rapport à d'autres entreprises marchandes plus traditionnelles est, qu'après la création et/ou l'achat de ses produits, leurs coûts pour Netflix ne varient pas en fonction du nombre de clients. La production d'un film, par exemple, représente un coût de production important mais pratiquement aucun coût variable. Enfin, lorsque Netflix décide de produire des séries ou bien de les acheter, la société va investir dans du contenu qui sera en adéquation avec son audience. En effet, même s'il n'y a pas de relation directe entre les producteurs de films et les consommateurs, grâce aux différents algorithmes présents, la plateforme est au courant des préférences des différents consommateurs. Netflix va pouvoir directement commander aux réalisateurs de films ou de séries des thématiques spécifiques ou va directement acheter ceux que la plateforme définit comme potentiellement intéressants pour son audience.

5.2 Single/Multi-homing

En continuant de définir Netflix et les autres entreprises de VOD comme des plateformes, nous pouvons introduire les concepts de single et multi-homing.

Lors du choix d'une plateforme, les consommateurs ont le choix entre le Single-Homing, c'est-à-dire l'abonnement à une seule plateforme, ou le Multi-Homing, c'est-à-dire l'abonnement à plusieurs plateformes.

En mars 2023, selon une enquête de [GroupM \(2023\)](#), 59,6% des ménages belges disposent d'un abonnement à une plateforme de SVOD. Et depuis fin 2022, il y a plus de personnes disposant de plusieurs abonnements que de personnes n'en possédant qu'un seul. Le nombre d'abonnements par foyer, lui aussi, ne cesse d'augmenter et atteint en mars 2023 le chiffre de deux abonnements par foyer. On note donc une augmentation du multi-homing auprès des ménages belges.

Avec le développement des services de VOD, de plus en plus de plateformes ont vu le jour sur le marché. Celles-ci, voulant éviter une guerre des prix et de taille du catalogue, ont créé du contenu exclusif afin de pouvoir se différencier les unes des autres.

Avec l'augmentation du multi-homing, il devient clair que les productions exclusives développées, par exemple par les Netflix Originals, sont d'une importance capitale.

Cette stratégie de différenciation semble fonctionner car selon un sondage réalisé par [GroupM \(2023\)](#), parmi toutes les plateformes disponibles sur le marché belge, c'est à Netflix que les consommateurs sont les plus fidèles. Netflix est bien consciente que les consommateurs peuvent s'affilier à d'autres plateformes mais elle sait aussi que s'ils décident de quitter Netflix, ils vont perdre non seulement ses exclusivités mais aussi l'avantage de ses algorithmes personnalisés mis en place pour leur proposer un choix au plus proche de leurs besoins. Ce que le consommateur n'est pas encore prêt à abandonner.

5.3 Ajout d'une face

Alors qu'à l'heure actuelle, Netflix possède 3 offres différentes en Belgique (une offre Premium, une offre Essentiel et une offre Standard), 12 pays (dont la France) ont récemment eu le droit à une offre qui n'a pas encore vu le jour en Belgique : l'abonnement "Essentiel avec pub" (Alcaraz, 2022). L'arrivée de cet abonnement en Belgique n'est certainement qu'une question de temps car celui-ci a déjà fait ses preuves en France, avec près de 90% des nouveaux abonnés ayant adhéré à cette offre (Olcina, 2023).

L'arrivée de cet abonnement en Belgique n'est certainement qu'une question de temps car celui-ci compte déjà 6 mois après son lancement près de 5 millions d'utilisateurs (SudinfoBe, 2023).

Cette nouvelle offre, moins chère, diffère des précédentes en proposant un modèle hybride intégrant la publicité. Nous avons donc une combinaison à la fois d'un modèle de SVOD et d'AVOD. L'introduction de la publicité, jusqu'à présent absente de la plateforme, va amener un nouveau groupe d'utilisateurs sur celle-ci : les publicitaires. Alors que jusqu'ici nous avons montré que Netflix était bien une plateforme mais non multiface, l'ajout de cet abonnement dans l'offre Netflix va dès lors transformer la firme en une plateforme multiface.

Effectivement, sont alors présents sur la plateforme deux groupes qui vont pouvoir directement interagir l'un avec l'autre : les consommateurs et les publicitaires. Netflix va permettre aux publicitaires, moyennant finances, de mettre en avant leurs produits auprès des consommateurs. La firme sait que les clients n'aiment pas les publicités mais propose cet abonnement à prix réduit pour le rendre attractif. Dans le cas de l'offre avec publicités, nous ne sommes plus uniquement dans un système avec des effets de réseau intragroupes positifs et négatifs. Un effet de réseau intergroupe négatif issu de la nouvelle relation avec les publicitaires va s'ajouter, rendant ainsi la plateforme multiface.

Comme expliqué précédemment, Netflix connaît les préférences de ses clients grâce aux différents algorithmes et peut leur proposer du contenu pertinent. Ce contenu est réparti en plusieurs catégories. Les films et séries étant déjà analysés et catégorisés, l'arrivée des publicitaires ne devrait engendrer que des coûts d'analyse limités pour Netflix. Celle-ci va pouvoir tirer parti des données déjà enregistrées et ainsi s'assurer d'optimiser le ciblage publicitaire de ses consommateurs.

Il semblerait qu'en plus de Netflix, d'autres plateformes veulent aussi se lancer dans cette offre hybride d'AVOD payante. Parmi elles, nous retrouvons ses deux principaux concurrents belges : Disney+ (Gerken, 2023) et Prime Vidéo (Roth, 2023a).

Depuis plusieurs années, les chaînes de télévision en concurrence directe avec Netflix perdent en popularité auprès de certaines tranches d'âge (Gerken, 2022). Il semble dès lors logique que les publicitaires se tournent vers Netflix qui a réussi à capter une partie de l'audience et tentent une nouvelle collaboration.

Selon une enquête réalisée par GroupM (2023) sur des consommateurs belges, cette nouvelle offre Netflix, qui devrait voir le jour sur le marché belge, aurait un taux de commutation de 19% des abonnés actuels vers ce nouveau plan. En parallèle, presque 10% des non abonnés interviewés comptent adhérer à cette nouvelle offre et 31% envisagent de peut-être prendre cet abonnement. En comparaison, pour une même offre potentielle, seuls respectivement 7% pour Disney+ et 6% pour Amazon Prime des non abonnés interviewés disent vouloir profiter de ce plan lorsque celui-ci sera disponible en Belgique.

Au global, l'impact possible de l'intégration de cette nouvelle offre pourrait être mitigé. En effet, parmi les 19% des abonnés comptant passer vers cette nouvelle offre, certains possèdent actuellement des abonnements plus rentables pour l'entreprise, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses revenus.

Il est aussi intéressant de noter que, même si les autres plateformes mettent à disposition une offre similaire à celle proposée par Netflix, celle-ci semble quand même posséder un avantage : son système d'algorithme. Netflix ayant beaucoup plus de facilités à cibler ses consommateurs, il semblerait logique que cela attire les publicitaires et permette à Netflix de recevoir plus de revenus grâce aux publicités que ses concurrents. Cependant, à l'heure actuelle, les annonceurs ne semblent pas encore convaincus par Netflix. La firme a récemment dévoilé essayer de travailler sur plusieurs innovations afin de rendre les publicités plus attrayantes (Thomas, 2023).

Lors d'une réunion récente avec les actionnaires, Reed Hastings (CEO de Netflix) a annoncé sa volonté de se concentrer sur la rentabilité de l'entreprise. Dans cet esprit, Netflix compte supprimer l'ancienne offre "Essentiel". Cette offre à 8.99€ n'a augmenté son prix qu'une seule fois en huit ans. Elle ne sera donc plus proposée aux nouveaux utilisateurs qui devront choisir entre une offre à 5.99€ pour un écran avec publicités, une offre à 13.49€ sans publicité pour deux écrans ou une offre à 17.99€ permettant 4 d'avoir écrans en simultané (Roth, 2023b).

Dans ce cas précis, avec ces différentes offres tarifaires, Netflix décide de faire de la discrimination au second degré. En enlevant une offre, la firme oblige les consommateurs à se diriger vers d'autres offres plus rentables pour elle. Ils doivent décider de prendre soit l'abonnement comprenant les publicités, soit de payer plus afin de les éviter.

Dans cette même optique d'optimisation des bénéfices, Netflix a mis en place un nouveau système empêchant le partage d'un compte avec des personnes en dehors d'un même foyer afin de réduire les partages intempestifs de comptes familiaux. L'enquête de GroupM (2023) révélait qu'en Belgique plus de 50% des personnes partageaient un compte en dehors de leur foyer. Et que parmi tous les répondants abonnés à Netflix, seulement 16% comptaient quitter la plateforme lorsque la nouvelle politique serait mise en place. Les personnes utilisant le compte de quelqu'un d'autre en dehors du foyer du

propriétaire devront maintenant payer mensuellement 3.99€ en plus du prix de l'abonnement de base à charge du propriétaire du compte ou alors prendre un compte Netflix à leur nom. Cette nouvelle politique empêchant le partage de compte, bien que fortement contestée par les consommateurs, semblerait malgré tout avoir un impact positif sur le nombre d'abonnés à la plateforme en Belgique.

Cette nouvelle offre et cette nouvelle politique de partage des comptes semblent poursuivre la recherche de profits annoncée par Reed Hastings. Netflix essaye d'attirer de nouveaux clients en proposant l'offre la moins chère jamais proposée jusqu'alors par la plateforme mais aussi de commuter certains abonnés en "nouveaux clients", ceux-ci étant contraints de payer plus s'ils veulent continuer à accéder au catalogue sans publicité.

5.4 Futur de Netflix

Dans son concept, Netflix semble arriver à une certaine maturité. En effet, comparée aux autres plateformes, Netflix est l'une des seules à faire des bénéfices. Concernant son nombre d'abonnés, celui-ci continue d'augmenter même après la fin de la pandémie de la Covid-19. Mais la progression fulgurante que connaissait la plateforme il y a quelques années semble petit à petit s'essouffler. Afin de continuer son expansion, Netflix a mis en place différentes stratégies en plus de celles dont nous venons de parler.

Une de ces stratégies, que nous avons déjà évoquée au début de cet exposé lors de la délimitation du paysage concurrentiel, est l'ajout de nouveaux services comme les jeux vidéo. Grâce à l'acquisition de plusieurs studios de jeux vidéo (6 à ce jour), Netflix peut continuer de développer des jeux exclusifs à la plateforme (Takahashi, 2022).

L'analyse récente du code source de l'application montre, qu'actuellement, Netflix est en train de tester une fonction qui permettrait à notre téléphone de devenir une manette et, grâce à celui-ci, de jouer directement sur la télévision aux jeux proposés dans

le catalogue. Netflix n'ayant pas de console, ce système rendrait accessible à tous ses abonnés l'utilisation de ses jeux sur leur télévision sans autre investissement via le cloud gaming (Gurman, 2023).

Mais, il semble malgré tout que Netflix semble avoir du mal à percer dans ce milieu. D'après Blacker (2022), seuls 0.7% des abonnés à la plateforme utilisent quotidiennement l'application afin de jouer à des jeux mobiles. Il sera donc intéressant de voir si ce pourcentage augmente lorsque Netflix mettra à disposition des jeux destinés à des écrans de TV ; le public cible n'étant pas le même.

Bien que les publics des jeux et celui des séries et films soient différents, cette transition est réfléchie. Grâce aux données récoltées sur ses utilisateurs lors du visionnage de séries, Netflix peut les appliquer au marché des jeux vidéo. Ce qui représente un avantage certain pour Netflix comparé à d'autres éditeurs de jeux vidéo.

Cette expansion vers le milieu des jeux vidéo semble donc logique lorsque nous reprenons le véritable paysage concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue, à savoir celui incluant les différentes offres d'occupations du temps libre des utilisateurs. Netflix semble essayer de développer un abonnement donnant accès à différents services au sein d'une même application.

Chapitre 6

Futur des plateformes de streaming

Au vu de l'évolution du marché ces dernières années, il semble de plus en plus compliqué pour de nouveaux acteurs de s'installer dans ce domaine. Les coûts d'entrée devenant trop importants. Et pour les acteurs déjà présents, presque aucun n'a réussi à devenir rentable. Cette situation entraîne et entraînera encore la disparition de nombreux petits acteurs au profit des grandes plateformes existantes qui récupèrent ainsi des droits de diffusion et une partie des utilisateurs délaissés. En théorie, sur le long terme, les consommateurs pourraient limiter leurs dépenses et ne payer qu'un seul abonnement offrant un plus large panel de services.

Conclusion

Les services par contournements de VOD n'existent que depuis une dizaine d'années. Malgré leur jeune âge, ces services ont réussi à se démarquer et à faire concurrence aux géants de la télévision pourtant bien implantés. Netflix en est la pionnière et leader. Mais alors que l'on pensait la plateforme inarrêtable, celle-ci commence à connaître une certaine stagnation de son nombre de nouveaux abonnés. Ses gros concurrents, souvent plus jeunes, quant à eux, ne cessent de rattraper le retard en suivant les pas de Netflix. Afin de ne pas perdre pied face à d'énormes entreprises telles qu'Amazon ou Disney, Netflix décide d'évoluer. Cette plateforme (que nous ne pouvions pas vraiment appeler multiface en 2023 en Belgique) semble changer en partie de stratégie avec sa nouvelle offre. Cette offre devant permettre à Netflix de toucher un plus large marché et d'accueillir un nouveau groupe de clients : les publicitaires. Parallèlement à cela, Netflix a également bien compris que, si elle veut espérer pouvoir continuer à faire concurrence à de telles entreprises avec sa plateforme comme seule source de revenus, elle doit aussi se diversifier. Cette diversification semble se porter vers les jeux vidéo mobiles et de salon. Cette transformation lui permettrait d'adopter une stratégie proche de celle d'Amazon Prime en proposant une seule plateforme répondant à différents besoins.

En conclusion, alors que Netflix est une plateforme précurseuse dans le domaine du streaming, l'entreprise semble vouloir s'inspirer de ses concurrents pour continuer son expansion.

Bibliographie

- Afilipoaie, A., Iordache, C., and Raats, T. (2021). The ‘netflix original’and what it means for the production of european television content. *Critical Studies in Television*, 16(3) :304–325.
- Afp, L. P. A. (2021). Netflix sort plusieurs jeux mobiles sur Android dont deux basés sur «Stranger Things».
- Alcaraz, M. (2022). Netflix : 5 choses à savoir sur la nouvelle offre avec pub.
- Alexander, N. (2016). Catered to your future self : Netflix’s ‘predictive personalization’and the mathematization of taste. *The Netflix effect : Technology and entertainment in the 21st century*, pages 81–97.
- Amat, F., Chandrashekar, A., Jebara, T., and Basilico, J. (2018). Artwork personalization at netflix. In *Proceedings of the 12th ACM Conference on Recommender Systems, RecSys ’18*, page 487–488, New York, NY, USA. Association for Computing Machinery.
- Analysis, A. (2022). Netflix Originals and Exclusives now the majority of its US catalogue.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND journal of economics*, 37(3) :668–691.
- Atlas, F. (2023). Le Marché Belge de la SVOD : La Bataille Féroce des Acteurs Majeurs. *Streamnews*.
- Baccarne, B., Evens, T., and Schuurman, D. (2013). The television struggle : an assessment of over-the-top television evolutions in a cable dominant market. *Communications & strategies*, (92) :43–61.
- Ballon, P. and Evens, T. (2014). The platformisation of the audiovisual industry. In *World Media Economics and Management Conference (WMEMC 2014)*.

- Barnes, T. J. (2013). Big data, little history. *Dialogues in Human Geography*, 3(3) :297–302.
- Baronian, R. (2022). Accord sur la «chronologie des médias» : pourquoi les films vont arriver plus vite sur Canal+ et Netflix.
- Belleflamme, P. and Peitz, M. (2021). *The Economics of Platforms*. Cambridge University Press.
- Bennett, J., Lanning, S., et al. (2007). The netflix prize. In *Proceedings of KDD cup and workshop*, volume 2007, page 35. New York.
- Biourge, C. (2016). RTBF Auvio, c'est quoi ?
- Blacker, A. (2022). Netflix Mobile Games After One Year : 34.1 Million Downloads, Signs of Increased Retention.
- Blondet, M. (2023). Netflix ou Amazon Prime Video : le comparatif. *Ariase*.
- Brunk, H. (2020). How Netflix used Partnerships and Alliances to Internationalize and then Internalize the Global Streaming... *ResearchGate*.
- Caruso, D. L. (2020). Confinement : Netflix réduit sa qualité pour libérer de la bande passante.
- Charlot, C. (2014). Netflix : partenaire ou concurrent des opérateurs belges? *Trends-Tendances*.
- Daniel, D. (2021). *Disney Plus : Launch & Beyond*. PhD thesis, California State University, Los Angeles.
- Disney-Planet (2023). Disney+ : le catalogue complet des films et séries. bull ; Disney-Planet.
- Echos, L. (2023). Disney dévoile une baisse inattendue de son nombre d'abonnés à Disney+.

- Elish, M. C. and Boyd, D. (2018). Situating methods in the magic of big data and ai. *Communication monographs*, 85(1) :57–80.
- Evans, D. S. (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics*, 2(3).
- Evens, T. (2010). Value networks and changing business models for the digital television industry. *Journal of media business studies*, 7(4) :41–58.
- Faughnder, R. (2023). Disney+ sheds 4 million subscribers, plans 'one app experience' with Hulu - Los Angeles Times.
- Flayelle, M., Maurage, P., Di Lorenzo, K. R., Vögele, C., Gainsbury, S. M., and Billieux, J. (2020). Binge-watching : What do we know so far ? a first systematic review of the evidence. *Current Addiction Reports*, 7 :44–60.
- Froment, E. (2022). Amazon Prime : les différences entre la Belgique et la France.
- Gerken, B. N. S. . T. (2023). Disney to launch cheaper ad-supported service in UK.
- Gerken, B. T. (2022). Young watch almost seven times less TV than over-65s - Ofcom.
- Gomez-Uribe, C. A. and Hunt, N. (2015). The netflix recommender system : Algorithms, business value, and innovation. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 6(4) :1–19.
- Grece, C. (2021). Trends in the vod market in eu28. *A publication of the European Audiovisual*.
- Green, W., Lancaster, B., and Sladek, J. (2006). Over the top services. *Pipeline Magazine*, available at : <http://tools.ietf.org/html/rfc2663> [08.12. 2010].
- GroupM (2023). GroupM - Belgian Video Streaming Monitor : Le modèle AVOD, une bouée de sauvetage pour un marché du streaming en perte de vitesse ?
- Gurman, M. (2023). Netflix Tests Idea of Expanding Gaming Service to Televisions.

- Gwen (2022). Accéder au catalogue complet de Netflix en 2023. *Sitegeek.fr*.
- Hagiu, A. and Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43 :162–174.
- Iordache, C., Raats, T., and Afilipoaie, A. (2022). Transnationalisation revisited through the netflix original : An analysis of investment strategies in europe. *Convergence*, 28(1) :236–254.
- Kafka, P. (2017). Amazon? HBO? Netflix thinks its real competitor is... sleep.
- Kastrenakes, J. (2017). Disney to end Netflix deal and launch its own streaming service.
- Krämer, C. and Jalajel, R. (2019). Ott partnering with telcos : On the rise : A situational partner management approach. *Future Telco : Successful Positioning of Network Operators in the Digital Age*, pages 211–218.
- Ma, W. (2022). Seven countries demand Netflix ban.
- Madrigal, A. C. (2018). How Netflix Reverse-Engineered Hollywood.
- Melka, L. (2022). *Big Data et plateformes : La nouvelle économie des données*. De Boeck Supérieur.
- Nws, V. (2023). "Chantal" en "Onder vuur" binnenkort eerst op Streamz : VRT en streamingplatform sluiten akkoord.
- Olcina, J. (2023). Netflix : l'offre avec pub remporterait un joli succès en France.
- Page, W. H. and Lopatka, J. E. (1999). Network externalities. *Encyclopedia of law and economics*, 760 :952–980.
- Petre, C. (2021). *All the news that's fit to click : How metrics are transforming the work of journalists*. Princeton University Press.
- Petruska, K. and Woods, F. (2019). Traveling without a passport : 'original' streaming content in the transatlantic distribution ecosystem.

- Raats, T. and Evens, T. (2021). ‘if you can’t beat them, be them’ : A critical analysis of local streaming platform and netflix alternative streamz. *MedieKultur : Journal of media and communication research*, 37(70) :050–065.
- Relations, T. I. (2023). Disney’s Q1 FY23 Earnings Results Webcast - The Walt Disney Company.
- Rochet, J.-C. and Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4) :990–1029.
- Roth, E. (2023a). Amazon Prime Video is reportedly planning an ad-supported tier.
- Roth, E. (2023b). Netflix just axed its basic ad-free plan in the US and UK.
- Sacré, J.-F. (2020). Auvio va héberger Sooner, un service payant dédié au cinéma indépendant.
- Sanchez-Cartas, J. M. and Leon, G. (2019). Multi-sided platforms and markets : a literature review. *SSRN Electron. J*, pages 1–62.
- Schiff, A. (2003). Open and closed systems of two-sided networks. *Information Economics and Policy*, 15(4) :425–442.
- Sharma, R., Mithas, S., and Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes : a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 23(4) :433–441.
- Shattuc, J. (2020). Netflix, inc. and online television. *A companion to television*, pages 145–164.
- Soir, P. L. (2018). RTL Belgium lance RTL Play, sa plateforme de contenus en ligne.
- Statista (2023). Average spending of Amazon Prime and non-Prime members 2015-2019.
- Stoll, J. (2023). Netflix : number of subscribers worldwide 2023 | Statista.

- Strangelove, M. (2015). *Post-TV : Piracy, cord-cutting, and the future of television*. University of Toronto Press.
- SudinfoBe, P. (2023). L'abonnement de Netflix avec de la pub approche les 5 millions d'utilisateurs.
- Sujata, J., Sohag, S., Tanu, D., Chintan, D., Shubham, P., and Sumit, G. (2015). Impact of over the top (ott) services on telecom service providers. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4) :145–160.
- Sundeeep (2019). Netflix Research.
- Sury, C. (2022). Les offres de streaming vidéo disponibles en Belgique.
- Takahashi, D. (2022). Netflix adds 6th gaming studio with acquisition of Spry Fox.
- Tech, H. (2021). Netflix brings new 'Fast Laughs' TikTok video feature to its iOS app.
- Thomas, D. (2023). Netflix to revamp advertising strategy to lure brands and boost revenues.
- Tiwary, I. (2020). Amazon prime video : a platform ecosphere. *Platform Capitalism in India*, pages 87–106.
- Woodward, M. (2023). Amazon Prime Statistics : Subscribers, Usage amp ; Revenue 2023. *SearchLogistics*.
- Wright, J. (2004). One-sided logic in two-sided markets. *Review of Network Economics*, 3(1).