

Marianne FADDOUL
Zoé CONTARGYRIS

Séminaire : Management des alliances et de la coopération

***Sujet choisi* : L'alliance de la distribution entre Canal+ et
Netflix en 2019**

Depuis le 15 octobre 2019, Canal + et Netflix ont procédé à une alliance présentée comme un “mariage de raison” par les dirigeants des deux sociétés, pour leurs entreprises, mais également pour leurs abonnés.

Canal+ est la 1ère chaîne de télévision payante française. Son activité s’organise essentiellement autour de 2 pôles :

- l’exploitation de chaînes et la distribution de programmes télévisuels avec la détention d’une chaîne généraliste (Canal+) et de chaînes thématiques (Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Séries etc.)
- la production de films et la commercialisation de droits audiovisuels

Le chiffre d'affaires de Canal + se répartit par sources de revenus, entre les abonnements qui représentaient jusqu’en 2005 93% des revenus, avec 4,9 millions d’abonnés, les parrainages, les ventes d’espaces publicitaires et autres sources de revenus. Le Président actuel du groupe Canal+ est Maxime Saada.

En Décembre 2013, avec le développement des plateformes de streaming, Canal+ lance MyCanal. Il s’agit d’un service français de distribution de contenu par Internet. Il permet d’accéder aux programmes en direct et en replay des chaînes du groupe Canal+, mais aussi aux programmes des chaînes de la TNT gratuite française, comme C8, CStar ou CNews.

Netflix est une entreprise multinationale américaine, créée en 1997 et dirigée par Reed Hastings. C’est une entreprise qui appartient à son tour au secteur des activités des industries créatives. Son activité s’oriente dans la distribution et l’exploitation d’œuvres cinématographiques et télévisuelles grâce à une plateforme dédiée.

Netflix, à sa création, avait dirigé son activité dans le secteur de l’exploitation commerciale à travers la fourniture d’un service en ligne d’achat et de location de DVD livrés à domicile. Son service de vidéo à la demande, sur la plateforme tel qu’on la connaît aujourd’hui, par un abonnement commence en 2007. Netflix est aujourd’hui un leader dans la distribution de films, de séries télévisées, des créations originales auxquelles elle consacre des investissements de plus en plus importants.

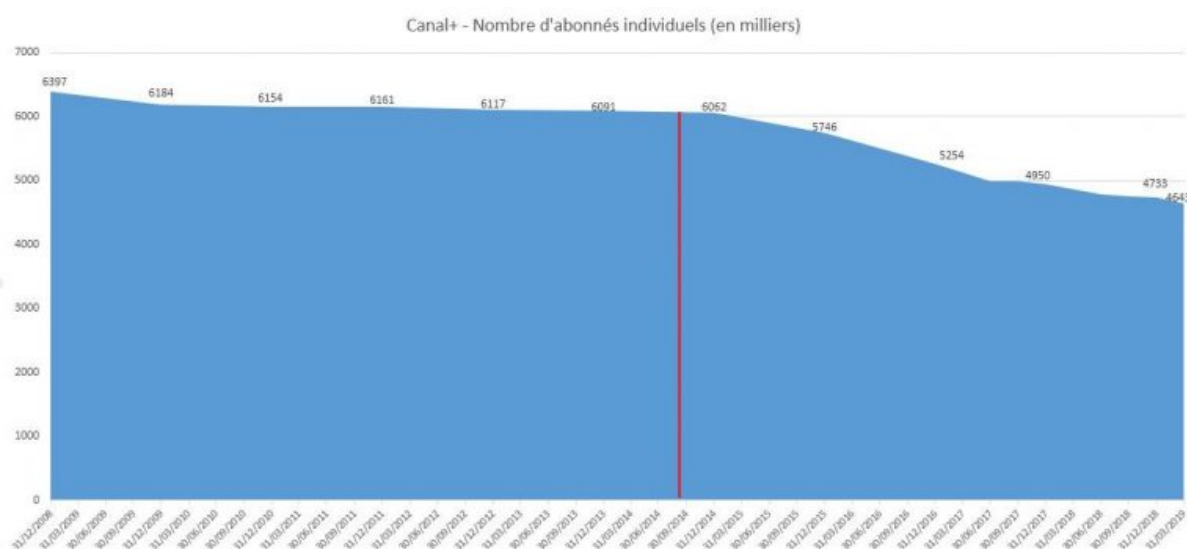
Canal+ et Netflix ne sont pas les premiers acteurs de l’industrie créatrices à procéder à des alliances, avec pour objectif affiché d’unir leur proposition et distribution sur un seul canal. Cependant, les alliances passées ont souvent effacé un acteur derrière l’autre à terme. La question que l’on peut se poser est la suivante : **comment ces deux industries créatives peuvent-elles se lier d’une alliance “gagnante-gagnante” sans que l’identité et les abonnements propres de l’un s’effacent derrière ceux de l’autre ?**

A. Déterminants de la coopération

La stratégie de coopération entre Netflix et Canal+ s'est créée autour de 3 raisons principales:

- Canal+ et Netflix ne font que reproduire ce qui se fait à l'étranger (*en Allemagne et au Royaume-Uni, Sky distribue Netflix*).
- Netflix, lancé en France le 15 septembre 2014, affiche six millions d'abonnés dans l'hexagone mais ne peut plus compter sur des croissances aussi spectaculaires qu'auparavant. La bourse avait d'ailleurs déjà réagi suite à cela aux Etats-Unis, dû à l'arrivée des plateformes d'Apple, Amazon et Disney. Ainsi, les deux acteurs déjà en place ont tout intérêt à faire masse, à ferrer et à fidéliser leur public pour le dissuader d'aller voir ailleurs
- L'identité propre de Canal+ est connue à travers ses activités télévisuelles, mais le groupe développe depuis plusieurs années d'autres services de distribution. Via Canalsat notamment, il distribuait des chaînes thématiques. Le modèle économique de ces deux activités est très différent : dans un cas, il faut assumer les lourds investissements dans les programmes, droits sportifs, créations d'émissions, etc. qui confèrent – en retour - une forte identité. Mais, ce n'est plus ce que recherche Canal+. Ainsi, la deuxième activité constitue une alternative qui consiste à distribuer des offres élaborées par d'autres. Cette démarche est pour Canal+ beaucoup moins risquée, et aussi moins coûteuse lorsque cela marche fortement en audience.

Pour résumer, l'intérêt de cette alliance pour les 2 acteurs est de **booster leurs abonnements** respectifs, **augmenter leur nombre d'abonnés**, **se prémunir de l'arrivée des nouvelles plateformes** sur le marché, et **investir dans des opérations moins coûteuses** par rapport à la production de contenus originaux, même s'ils confèrent une forte identité à l'entreprise.



Graphique qui traduit la baisse du nombre d'abonnés chez Canal+ depuis l'arrivée de Netflix en France (source Twitter Canal+, publié en Avril 2019)

La baisse de Netflix peut-elle se poursuivre ?



Baisse des abonnements Netflix aux Etats-Unis (site Le Revenu, 16 avril 2019)

Cependant, la concurrence entre Netflix et Canal+ en France peut être biaisée du fait qu'il s'agisse de deux acteurs différents. L'opérateur français, groupe de télévision payante, a des obligations d'investissement dans le cinéma français et européen, à raison de 12,5% de son chiffre d'affaires annuel. A l'opposé, Netflix, service de Vidéo à la Demande, n'a aucune obligation en ce sens.

Pour Netflix, l'alliance avec Canal+ lui permettra de développer ses bases sur le marché français, et de savoir à travers Canal+ comment adapter son offre en France.

A contrario, le marché de la télévision s'annonce particulièrement concurrentielle pour Canal+, face à des concurrents comme TF1, M6, France Télévision qui développent leur programme mais également leur contenu en ligne avec la création de la plateforme Salto. Le seul moyen pour Canal+ de continuer d'exister est d'intégrer l'offre de ses concurrents comme Netflix, dans son propre écosystème pour rester le seul point d'entrée des abonnés dans ces offres et leur faciliter l'accès, plutôt que de jongler entre les différentes plateformes. Cependant, cette alliance n'a rien d'exclusif et Netflix continue de proposer ses abonnements de façon individuelle. On est donc face à une idée de **simultanéité** avec coopération et compétition sur la même période.

Cette stratégie est à la fois considérée principalement comme **défensive** car elle diminue la vulnérabilité des deux entreprises face au marché de l'audiovisuel.

Cependant, on peut y retrouver une vision également **offensive** avec Canal+ qui profite des ressources de Netflix pour attirer plus d'abonnés, et Netflix qui profite de l'assise historique de Canal+ en France pour apprendre à adapter au mieux son offre.

Ces alliances sont établies en France à l'initiative chez Canal +, du Président du Groupe Maxime Saada et du Directeur Général, expert de la distribution, de Canal + Franck Cadoret. Chez Netflix, il s'agit surtout de Reed Hastings, qui s'est exprimé dans la presse sur cette nouvelle alliance.

La vision de cette stratégie de coopération par les dirigeants de Canal+ et de Netflix est de

pactiser pour se refaire une place de taille.

D'après le PDG de Netflix, Reed Hastings, *"l'accord sera gagnant grâce au volume"*. Il prend pour cela en exemple les précédentes alliances passées avec différents distributeurs à travers le monde; Movistar en Espagne, Comcast aux Etats-Unis ou encore Sky au Royaume-Uni. Des pactes tout sauf désintéressés, même pour un géant comme Netflix. Netflix cherche à densifier son portefeuille à travers l'ensemble de ces partenariats.

De son côté, le président de Canal+, Maxime Saada affirme que cette alliance était aussi une volonté des clients de Canal+, et qu'après *"avoir travaillé l'un autour de l'autre, il était temps que Netflix et Canal+ travaillent l'un avec l'autre."*

Les deux dirigeants se rejoignent dans leur déclaration sur la nécessité de centraliser les plateformes. Maxime Saada déclare d'ailleurs qu'à terme *"il y aura beaucoup de plateformes, peut-être trop, [ils] ne veulent pas que le consommateur soit perdu dans un océan de programmes"*.

B. La stratégie de la coopération

Canal+ et Netflix sont deux diffuseurs de contenus audiovisuels et cinématographiques et sont également créateurs de ce type de contenus. Par conséquent, la concurrence entre ces deux acteurs porte sur les produits de ce marché. Ils proposent en effet chacun un catalogue de séries, des documentaires et des films créés par leurs studios ou non.

Les deux diffuseurs sont donc des concurrents directs pour l'activité "plateforme de diffusion" puisque leur concurrence porte sur le cœur même de leur activité et qu'ils se positionnent sur les mêmes segments de clients pour réaliser celle-ci.

La chaîne cryptée est bousculée par Netflix qui l'a doublée en France en nombre d'abonnés. En termes de revenus, Canal+, dont l'abonnement est plus cher, est certes encore devant Netflix dans l'Hexagone, mais sur le plan des contenus le leader est devenu challenger.

Netflix est en effet le concurrent principal de Canal+ sur ce pan d'activité. En revanche, la marque française possède également une partie de diffusion des chaînes télévisions et détient aussi les droits sur certaines compétitions sportives extrêmement connues (la Ligue des Champions de football par exemple cette saison), segment sur lequel Netflix n'est pas du tout présent.

La coopération porte sur le même aspect que la compétition, ce qui rend ce partenariat particulièrement intéressant à étudier. En effet, Canal+ et Netflix coopèrent sur la distribution de leur contenu, Canal+ proposant dans son offre d'accéder à la plateforme de Netflix. Ainsi, les utilisateurs peuvent visionner un panel beaucoup plus important de produits audiovisuels et cinématographiques au même endroit. Il s'agit donc d'une **coopération horizontale** puisqu'elle a lieu au même niveau de la chaîne de valeur, à savoir au bout de cette dernière.

Intensité de la coopération

L'objectif de cette coopération a été pour les deux parties de proposer une offre diversifiée aux clients, d'augmenter mutuellement leur nombre d'abonnés et faire connaître leur marque en profitant de l'image de l'un et de l'autre. Cela permet aux 2 acteurs à termes d'accéder à un marché plus grand avec comme objectif sous-jacent :

- pour Canal+, de sécuriser les parts de marché
- pour Netflix se parer contre l'arrivée des concurrents en France en 2020 (Disney+, Amazon Prime) pour Netflix

Nous sommes ici face à une stratégie à la fois **délibérée et émergente**. Elle permet de conquérir de nouveaux marchés et en même temps, elle était nécessaire à la survie des acteurs dans l'industrie audiovisuelle et cinématographique. La coopération a été mise en place pour supplanter les concurrents américains sur le marché mondial.

C. Management de la coopération

Ce sont les services chargés de la distribution des services sur MyCanal qui sont chargés d'échanger avec les services de Netflix. Il n'existe pour le moment pas de liens directs entre les services de créations de Netflix et de Canal+, l'alliance s'axant exclusivement sur la distribution.

La coopération est gérée par le biais d'une **séparation organisationnelle**. La compétition se fait **proche du client**. On parle de **commercialisation** ou de **distribution**. Dans tous les cas, il s'agit de l'activité la plus au bout de la chaîne de valeur, qui touche directement le client.

Dans notre étude de cas, on peut donc qualifier **la coopération de commerciale**.

Characteristics	R&D cooperation	Selling cooperation
Cooperative activities	R&D, production.	Sales and distribution
Type of shared resources	Technological (e.g., raw materials, know-how)	Commercial / market (e.g., customers, brands, distribution channels, communication)
Time horizon	Long term Continuous process	Long term or short term Continuous or discontinuous process
Value creation	Sharing R&D costs Technological learning	Winning a market, a client, a call for tender
Value appropriation	Difficult to measure (e.g., knowledge, know-how)	Easy to measure (joint sales turnover)

Tableau qui montre la différence entre une coopération commerciale et une coopération R&D (cours Frédéric Leroy)

Un problème important rencontré dans cette coopération est le fait que Canal+ ait joué un « double jeu ». En effet, Netflix avait accepté ce partenariat pour contrer l'arrivée des plateformes concurrentes sur le marché français. On peut donc supposer que l'entreprise américaine voyait en cette coopération un moyen d'avoir une exclusivité sur ce marché. Hors, à peine trois mois après l'annonce du partenariat, Canal+ réalise une alliance avec l'un des plus gros concurrents de Netflix, à savoir Disney+.

Désormais, Canal+ propose à la fois l'accès à Netflix, à Disney+ et à Amazon Prime.

Par conséquent, Netflix s'est fait leurrer sur les intentions de Canal+ et nous pouvons imaginer que la réussite de la coopération a majoritairement profité à Canal+.

D. Performances de la coopération

Cette alliance est un pari risqué pour Canal+. Dans cette alliance, Canal+ cherche à adopter un positionnement à la fois généraliste premium avec l'édition de ses propres programmes exclusifs (séries, premières diffusions à la télévision de films, sport etc.) et de diffuseurs de programmes conçus et packagés par d'autres. Pour se différencier, le groupe a pour objectif de faire de MyCanal une interface permettant à l'utilisateur de naviguer d'une offre à une autre, d'un contenu à l'autre.

Cette logique voit plusieurs abonnés pencher favorablement pour le bouquet Canal+ au détriment de celui de Netflix, dont les prix continuent d'augmenter pour leurs abonnements individuels.

Cependant, Canal+ se heurte aussi à l'obstacle financier, car pour bénéficier de l'offre Netflix-Canal+, les abonnés doivent déboursier 35 euros, tandis que Netflix continue de proposer des services à des prix deux fois inférieurs. En se proposant comme un agrégateur de services audiovisuels, Canal+ souhaite devenir un acteur incontournable et n'hésite pas à pactiser avec ses concurrents.

Cette alliance avec Netflix peut donc s'avérer gagnante pour Canal+ si en mariant ses offres à celles de ses concurrents, Canal+ parvient à proposer un meilleur service à ses abonnés. Si, en agrégeant des offres, le service est au final moins cher qu'une addition de services mono-thématiques (Disney + Netflix + Warner...) et si un service comme MyCanal permet de naviguer facilement parmi les contenus sans avoir besoin de passer d'une application à une autre, Canal+ pourrait parvenir à rebondir sur un marché français devenu très compétitif.

Pour Netflix, cette coopération est un succès car elle permet de toucher un plus grand nombre d'abonnés entre ceux qui s'abonnent individuellement et ceux qui s'abonnent à l'ensemble des bouquets audiovisuels de Canal+. Cependant, le "double-jeu" précédemment cité, de Canal+ peut être un obstacle pour Netflix qui s'effacerait derrière ses concurrents si ses contenus originaux ne sont plus attractifs.

Selon Maxime Saada, cette alliance constitue *"un véritable tournant de l'histoire de Canal+.* En quelques mois, nous avons sécurisé pour nos abonnés l'accès à Netflix, à la Ligue des champions et à l'Europa League dès 2021, à la Ligue 1 jusqu'en 2024 et désormais à Disney+, aux chaînes Disney en exclusivité, aux films Disney et Fox seulement huit mois après leur sortie en salle".

Des effets négatifs existent avec **un risque de pillage des talents de Canal+ par Netflix** suite au développement de nombreuses collaborations entre les talents des productions originales de Canal+ et la plateforme américaine.

Pour contrecarrer ce phénomène et en faire un avantage, Canal+ prend les devants et annonce en 2020 une augmentation de son budget pour des créations originales, avec pas moins de 12 productions prévues (*ndlr. malheureusement, la crise Covid a bousculé ces prévisions*). Cependant, Canal+ essaie de tirer avantages de cet accord avec Netflix, et espère que cette alliance pourra faciliter la coopération entre les deux groupes dans la production de séries.

En coopérant ainsi, Canal+ espère ainsi garder ses talents "maisons" et baisser le coût de sa participation financière à des programmes originaux.

Les concurrents du secteur non impliqués dans la coopération ont réagi vis-à-vis de Netflix et ont, dans l'année qui a suivi le partenariat Netflix-Canal+, fait la même alliance avec Canal+. Il s'agit de Disney+ et Amazon Prime.

En termes de performance de la coopération, Canal+ a pour la première fois depuis de nombreuses années, augmenté son nombre d'abonnés, qui à la fin de l'année 2020, était de 8,7 millions de personnes en France soit 262 000 abonnés supplémentaires, par rapport à la période pré-alliance.

Cela a également été profitable à Canal+ sur le volet de la distribution cinématographique. En effet, l'arrivée de ces nouvelles plateformes audiovisuelles a aussi mené à une réforme du paysage de l'audiovisuel par le CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) en France, amorcée en 2019.

A travers cette réforme, Canal+ a souhaité se servir de ses alliances comme d'un argument pour redéfinir le calendrier de diffusion cinématographique sur les chaînes de télévision. En effet, les plateformes telles que Netflix, Disney+ ou Amazon Prime ont des règles de diffusion des films et séries qui diffèrent de celles des chaînes de télévisions classiques en France. Depuis l'entrée en vigueur de la directive sur les services de médias audiovisuels, qui les oblige à investir 25 % de leur chiffre d'affaires dans la production audiovisuelle et cinématographique, les plateformes telles que Netflix souhaitent obtenir une fenêtre de diffusion plus avantageuse.

Cependant, Canal+ voit cela d'un mauvais œil, et à travers un contrat financier conséquent avec le secteur cinématographique français, exige que les plateformes et Canal+ bénéficient des mêmes délais. Alors qu'actuellement, Canal+ peut proposer huit mois après la sortie en salle, un contenu cinématographique, ils ont réussi à ramener cet accord à six mois, suite à son accord financier, avec le versement de 200 millions d'euros par an au cinéma français. Grâce à son alliance avec Netflix, Amazon Prime et Disney+, Canal+ s'est positionnée comme une plateforme centrale et a usé de cet argument pour aussi avoir le droit de diffuser les créations cinématographiques sur une temporalité plus courte et entend tenir à distance Netflix de ces exclusivités cinématographiques, à défaut de pouvoir rivaliser sur le contenu et la création des séries. Canal+ a récemment gagné cet arbitrage, et souhaite même imposer aux plateformes une fenêtre de quinze mois pour la distribution de films. En cas de non-respect, Canal+ pourrait drastiquement réduire son soutien financier au cinéma français. Cette alliance s'est donc constituée pour Canal+ comme une opportunité pour asseoir un nouveau positionnement dans le paysage audiovisuel français.

Les performances pour Netflix ont été bénéfiques en termes de visibilité, mais l'offre étendue de Canal+ a aussi apporté de la visibilité aux concurrents de Netflix. Aujourd'hui, Netflix compte près de 8 millions d'abonnés et 19 millions de passage sur sa plateforme, car souvent les abonnements se partagent au sein de la famille ou entre amis. C'est donc une augmentation du nombre d'abonnés, en partie permise par cette alliance. Ce chiffre reste cependant à pondérer, car Netflix espérait pour 2021 obtenir 6 millions d'abonnés supplémentaires, soit près de 12 millions. Ce chiffre est donc à mettre en regard de la crise du Covid-19 et les confinements, qui même s'ils ont favorisé certains abonnements, ont considérablement appauvri ces plateformes en termes de nouveaux contenus.

L'agrégation de contenu avant l'édition, tel a été le leitmotiv et la nouvelle donne que recherchait Canal+ dans cette alliance avec Netflix. C'est un pilier de Canal+, l'édition de chaînes payantes, qui semble ainsi s'affaiblir au profit du métier « *d'agrégateur de contenus et services* », comme le dit Maxime Saada, le président du directoire. Avec cette nouvelle ambition, Canal+ espère mettre à l'arrêt la tendance au désabonnement de ses offres. Et c'est un pari pour l'instant réussi, puisque pour la première fois depuis plusieurs années, le nombre d'abonnés Canal+ a augmenté en France et dans le monde, d'après les chiffres Médiamétrie de fin d'année 2020.

A travers cette alliance, Canal+ a une ambition internationale. En effet, une telle association entre Netflix et Canal+, au budget de programmes dix fois inférieur, a vocation à être étendue aux autres pays où la filiale de Vivendi est présente, comme la Pologne. Elle pourrait également s'étendre au Vietnam, en Afrique et aux trois millions d'abonnés de M7, l'offre de distribution de chaînes comme Disney, HBO ou Eurosport qui est commercialisée au Benelux et en Europe centrale. Ce distributeur a été racheté récemment par Canal+ pour plus d'1 milliard d'euros.

De son côté, Reed Hastings, bien qu'il ait longtemps hésité à signer ce partenariat car la compétition sur la vidéo à la demande se faisait de plus en plus forte, gagne en confiance au fur et à mesure de l'expansion de Netflix et reconnaît la nécessité de simplifier les accès pour les clients potentiels.

L'une des opportunités supplémentaires de cette alliance pour les deux acteurs, serait d'explorer la création de contenus en commun, de façon plus soutenue. Cela aurait un avantage financier et créatif, tout en leur permettant de garder à proximité leur "talents maisons". C'est une stratégie que commence déjà à mettre progressivement en place Canal+, admettant préférer travailler avec Netflix sur les séries, ne pouvant pas rivaliser.

Malgré cette alliance en tant que plateforme de distribution de contenus, Canal+ et Netflix ne pactisent pas sur tous les volets.

Canal+ souhaite tenir Netflix à l'écart dans la chronologie des médias en France. Canal+ a négocié avec le secteur du cinéma en France un investissement financier très conséquent (600 millions d'euros sur trois ans), à la condition que les plateformes telle que Netflix fasse rentrer dans leur calendrier, l'exception française cinématographique.

Sources :

Presse :

- <https://www.20minutes.fr/arts-stars/serie/2606619-20190917-pourquoi-alliance-netflix-canal-pourrait-profiter-tous>
- <https://www.nouvelobs.com/teleobs/20190916.OBS18530/les-trois-raisons-de-l-alliance-canal-netflix.html>
- https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/pourquoi-netflix-et-canal-ont-decide-de-s-allier_2098010.html
- <https://nouveauxmedias.fr/netflix-et-canal-de-la-rivalite-a-la-coalition/>
- <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/le-pari-risque-de-canal-1132160>
- https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/12/02/canal-signe-un-accord-avec-le-cinema-francais-et-veut-imposer-ses-regles-a-netflix_6104517_3234.html
- https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/03/12/canal-menace-de-quitter-la-tnt-pour-devenir-une-plate-forme_6072880_3234.html
- https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/05/27/chronologie-des-medias-partie-de-poker-menteur-dans-le-monde-de-l-audiovisuel_6081674_3234.html
- <https://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/en-2020-canal-a-enfin-augmente-son-nombre-d-abonnes-n161193.html>
- <https://www.capital.fr/entreprises-marches/netflix-na-pas-atteint-son-objectif-de-nombre-d-abonnes-1400812>
- <https://www.strategies.fr/actualites/medias/4033919W/netflix-signe-un-partenariat-avec-canal-.html>

Articles et rapports :

- <https://journals.openedition.org/rei/5320> : Médias audiovisuels et concurrence : le Cas de la télévision payante
- <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiqués-de-presse/lautorite-de-la-concurrence-rend-son-avis-sur-la-reforme-de-laudiovisuel> : Avis de l'Autorité de la Concurrence sur la réforme de l'Audiovisuel