

## STRATÉGIE MARKETING ET ACTIVISME DE MARQUE

# *Quand Netflix fait de la diversité son meilleur argument commercial*

Identités de genre, féminisme intersectionnel ou dénonciation du racisme systémique dans les contenus, fonds alloués aux créateurs représentant des minorités, parité et diversité au sein de l'entreprise... Le géant américain ne ménage pas ses efforts pour cultiver une image libérale et obtenir des résultats tangibles, qui ne doivent pas dissimuler une stratégie limpide : vendre les valeurs auxquelles est sensible son cœur de cible – jeune, urbain et connecté – pour le fidéliser.

LOUIS WIART

*« Le “core business” de Netflix ne consiste pas à lutter contre les discriminations mais bien à vendre au plus grand nombre des abonnements à une plate-forme de streaming. »*

**D**epuis la fin des années 2010, Netflix développe un discours de plus en plus engagé, qui repose sur la mise en avant d'idéaux de justice sociale, de promotion de l'égalité et de lutte contre les discriminations. Les valeurs et les représentations que l'entreprise américaine entend promouvoir s'incarnent dans la thématique de la diversité, placée au cœur du discours qu'elle porte désormais sur ses activités, et qui oriente à la fois sa politique de ressources humaines et la ligne éditoriale de la plate-forme.

Selon la communication officielle de Netflix, son engagement en la matière vise à « bâtir un modèle d'inclusion durable dans le secteur du divertissement » et à faire advenir « une révolution narrative qui permettra à de belles histoires de venir de tous horizons, d'être créées par des personnes de tous profils et d'être partagées avec le monde entier »<sup>1</sup>. Le souhait affiché est d'appuyer une dynamique de changement global, susceptible de traverser l'ensemble de l'industrie.

Tel qu'il apparaît ici, le discours de l'entreprise privilégie une approche inclusive

de la diversité, qui cherche à intégrer à différents niveaux de son activité des groupes sociaux sous-représentés. Dans cette perspective, il ne s'agit pas simplement d'assurer une meilleure diversité à l'écran et derrière l'écran, mais aussi de faire en sorte que les personnes concernées soient pleinement impliquées dans tous les rouages de la plate-forme. La rhétorique employée est conforme à la vision paternaliste de l'entreprise, qui se veut active au sein de son environnement socioculturel et moralement engagée vis-à-vis de ses abonnés et de ses employés. Si elle renvoie à des prises de position ouvertement engagées, la diversité dont il est ici question semble également jouer un rôle stratégique et répondre à des enjeux de communication et de marketing.

## **UNE APPROCHE INCLUSIVE DE LA DIVERSITÉ**

Plus concrètement, l'ambition que porte Netflix dans le domaine de la diversité se manifeste par plusieurs opérations en



© Liam Daniel/Netflix

*La Chronique des Bridgerton.*

direction de certains groupes et communautés (soutien à des festivals, ateliers éducatifs, mentorat, formations, partenariats avec des écoles, dons d'argent à des causes...). En 2021, elle a lancé un Fonds Netflix pour l'égalité des chances, destiné à investir 100 millions d'euros en cinq ans dans des actions censées améliorer la place des minorités dans l'industrie audiovisuelle. Ce fonds s'ajoute à d'autres actions déjà engagées par l'entreprise, qui multiplie notamment les partenariats pour soutenir les créateurs noirs, en accordant des financements à des organisations telles que Ghetto Film School, Film Independent Project Involve, Firelight Media ou Black Public Media. La gestion d'une partie des actifs de Netflix

a également été confiée à des banques communautaires appartenant à des Afro-Américains afin d'aider celles-ci à se développer. Au Canada, le groupe américain est partie prenante d'un programme de mentorat, mené en collaboration avec le festival imagineNATIVE, pour accompagner des réalisateurs, producteurs et scénaristes autochtones. En France, Netflix s'est associée avec l'école de cinéma Kourtrajmé basée en Seine-Saint-Denis pour proposer des ateliers d'écriture et financer courts-métrages d'étudiants, travaux d'équipement et frais de transport. Dernier exemple, le programme « Diversité dans les séries », mis en œuvre en Espagne avec la Fondation d'aide contre la toxicomanie (FAD), dont l'objectif est

d'éveiller l'intérêt des jeunes pour les métiers de l'audiovisuel. Dans ce cadre, les élèves ont été invités à élaborer en atelier le scénario d'un court-métrage autour des thématiques de la diversité et de l'égalité des genres. Autant d'initiatives, parmi beaucoup d'autres, qui traduisent une volonté d'inscrire Netflix au cœur des débats sur la diversité.

De manière concomitante, les efforts de Netflix se retrouvent à l'écran, au sein des contenus produits et diffusés par la plateforme. Ceux-ci témoignent d'une volonté de placer au premier plan des groupes sociaux sous-représentés et de s'emparer de sujets progressistes tels que l'identité de genre, le racisme systémique, le féminisme intersectionnel ou encore la libération sexuelle. L'exemple le plus emblématique est sans doute *La Chronique des Bridgerton*, série adaptée en 2020 des romans de Julia Quinn. L'intrigue se déroule à Londres pendant la Régence et s'éloigne volontairement de son arrière-fond historique pour présenter une aristocratie ethniquement plurielle, avec des personnages issus de la haute société interprétés par des acteurs noirs. Parmi les séries, on peut également évoquer *Dans leur regard* et *Dear White People*, qui dénoncent le racisme à l'égard des Afro-Américains, *Self Made*, qui relate la carrière de la première femme d'affaires noire millionnaire aux États-Unis, ou encore *Pose* (produite

« *Netflix multiplie les partenariats pour soutenir les créateurs noirs, en accordant des financements à des organisations telles que Ghetto Film School, Film Independent Project Involve, Firelight Media ou Black Public Media.* »

par FX Networks mais également diffusée sur Netflix), dont les personnages principaux sont à la fois trans et racisés. La question de la sexualité adolescente est au cœur de *Sex Education*, qui connaît un succès mondial et parle sans tabou d'homosexualité, de contraception, d'avortement, de harcèlement, de consentement, de désir féminin, etc. Au-delà des sujets, intrigues et personnages mis à l'honneur dans les contenus, le positionnement de Netflix se cristallise également dans l'édition de la plateforme, qui intègre désormais des listes associées à des thématiques telles que « Films et séries gays et lesbiens » ou « Histoires et talents noirs ».

Selon une enquête dirigée par Stacy L. Smith, fondatrice du groupe de réflexion Annenberg Inclusion Initiative, la diversité au sein des contenus de Netflix tendrait à progresser, sans être toutefois totalement satisfaisante<sup>2</sup>. En se basant sur l'étude d'une vingtaine d'« indicateurs d'inclusion », celle-ci a montré une amélioration de la plupart d'entre eux dans

*« En France, Netflix s'est associée avec l'école de cinéma Kourtrajmé basée en Seine-Saint-Denis pour proposer des ateliers d'écriture et financer courts-métrages d'étudiants, travaux d'équipement et frais de transport. »*

les films et séries produits aux États-Unis par la plate-forme entre 2018 et 2019. Sur le plan de l'égalité des sexes, elle atteint la parité hommes/femmes, avec 52 % des contenus qui intègrent des rôles principaux féminins. De même, la plate-forme se signale par une représentation significative des groupes ethniques minoritaires, qui fournissent les premiers ou seconds rôles de 32 % des contenus. Parmi ces groupes, les Afro-Américains sont plus susceptibles d'apparaître dans ses productions, et sont même proportionnellement surreprésentés. L'étude pointe cependant le manque de visibilité de certains groupes sociaux, notamment les personnes LGBTQ+ et en situation de handicap, ainsi que plusieurs catégories ethniques (Hispaniques, Arabes, Autochtones d'Amérique et des îles du Pacifique...), dont la sous-représentation est notable par rapport à ce que l'on observe dans la population américaine en général. Un phénomène que Stacy L. Smith qualifie d'« épidémie d'invisibilité » et

qui contribue à effacer de l'écran des groupes sociaux historiquement marginalisés.

### DE LA DIVERSITÉ À L'ÉCRAN À LA DIVERSITÉ DERRIÈRE L'ÉCRAN

Un autre axe à propos duquel Netflix intervient et communique concerne la recherche de diversité dans le fonctionnement interne de l'entreprise, qui se traduit notamment dans la politique de recrutement et de gestion des carrières. Une équipe dédiée, qui se composait en 2021 d'une vingtaine de personnes, a la charge de conduire et d'appliquer la stratégie du groupe en matière de diversité et d'inclusion. La justification de cette approche tient dans le fait que les objectifs de diversité à l'écran n'ont de sens que s'ils sont accompagnés de davantage de diversité en interne. Un constat que vient d'ailleurs étayer l'enquête de Stacy L. Smith évoquée précédemment, dont les résultats mettent en évidence des corrélations statistiques entre l'inclusion de femmes et d'Afro-Américains à l'écran et le fait que des créateurs, réalisateurs et scénaristes appartenant à ces catégories soient de plus en plus impliqués dans l'élaboration des contenus. À ce premier argument s'ajoute une justification d'ordre économique. La diversité est aussi envisagée comme quelque chose de

© Atsushi Nishijima/Netflix

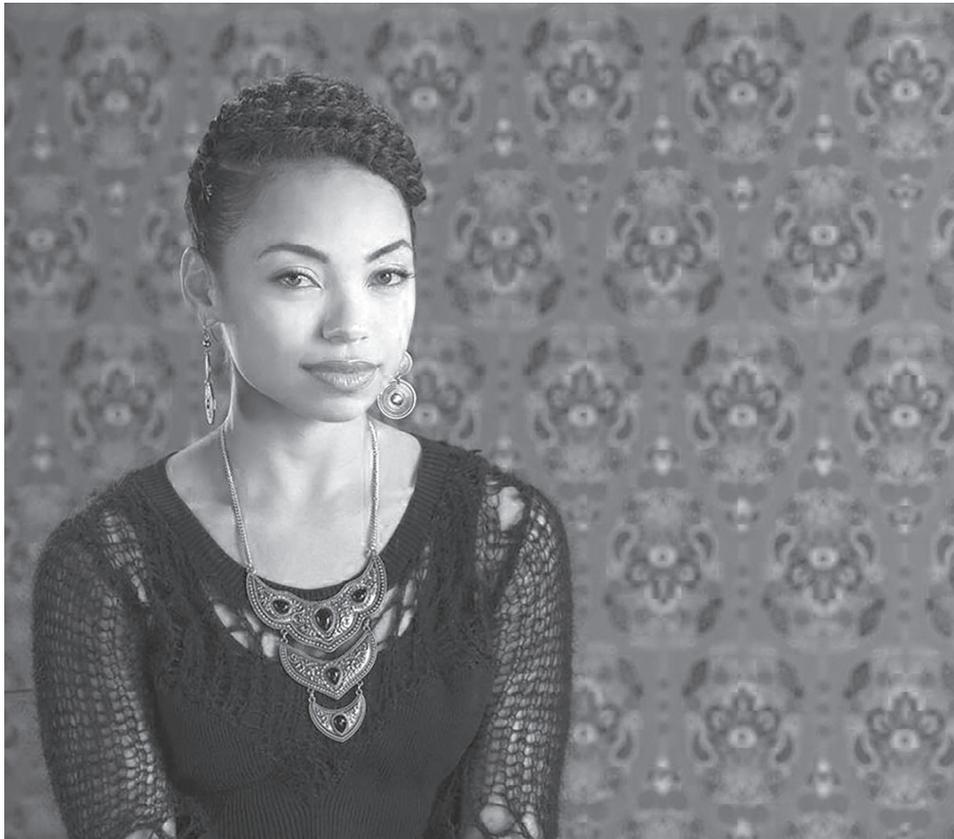


*Dans leur regard.*

bénéfique pour l'entreprise, une source de richesse et d'efficacité créative, comme l'illustre ce passage issu de la communication officielle de Netflix : « Associer cette culture à davantage de diversité et d'inclusion stimule notre capacité à innover, à faire preuve de créativité, à résoudre des problèmes [...]. Et notre capacité à divertir nos abonnés actuels et futurs en sort grandie<sup>3</sup>. »

Dans un souci de transparence, la firme publie depuis 2013 une cartographie précise du profil de ses employés. Régulièrement mise à jour, celle-ci donne à voir la distribution statistique des effectifs en fonction de leur genre, de leur appartenance ethno-raciale et

de la place qu'ils occupent dans la société (direction, équipes *corporate* et créatives, techniciens). Fin 2021, les femmes représentent environ la moitié des effectifs, y compris aux fonctions de management et de direction. Par ailleurs, il apparaît que 43 % des employés sont blancs, 24 % asiatiques, 10 % noirs et 8 % latinos. Au cours de ces dernières années, le géant américain du streaming affirme avoir sensiblement diversifié ses équipes, tout en admettant l'ampleur du travail encore à accomplir. Un grand nombre d'initiatives sont ainsi mises en place en interne : politique de rémunération équitable et transparente, ateliers d'introspection pour



© Adam Rose/Netflix

*Dear White People.*

mieux comprendre comment chacun a pu vivre ou perpétuer des inégalités, propositions d'avantages sociaux dits « inclusifs » (congé parental flexible ne tenant pas compte du genre, couverture mutuelle prenant en charge les soins spécifiques aux personnes trans et non binaires, aides destinées à accompagner les employés dans leurs démarches de traitement pour la fertilité, de GPA ou d'adoption...). Pour favoriser l'intégration et la représentation de ses effec-

tifs, il existe également chez Netflix des « groupes de ressources des employés » (GRE). Il s'agit de communautés auxquelles ils peuvent adhérer et qui se structurent autour d'une identité ou d'une expérience commune. Parmi la quinzaine de groupes en activité, on en trouve par exemple qui sont dédiés aux handicapés, aux communautés noire, latino et LGBTQ+, aux transsexuels ou aux personnes de religion juive. La fonction de ces groupes d'employés est d'offrir

des espaces d'échange et de partage au sein desquels ils peuvent se retrouver et bénéficier d'un soutien dans leur développement personnel et professionnel.

### **LA DIVERSITÉ, UN CONCEPT MANAGÉRIAL ET MARKETING**

La mise en avant par Netflix de l'ensemble de ces engagements est en réalité symptomatique de pratiques de management et de communication déjà éprouvées. La sociologue Laure Bereni a ainsi retracé la montée en puissance de la thématique de la diversité au sein des entreprises<sup>4</sup>. Selon ses travaux, le phénomène puise ses racines aux États-Unis, où les entreprises ont cherché à répondre à de nouvelles exigences en termes de responsabilités sociétales. Elles auraient en effet consenti à des efforts de transparence sur leur fonctionnement interne et développé à partir des années 1990 tout un discours antidiscriminatoire à travers le prisme de la diversité. D'origine anglo-saxonne, ce discours entrepreneurial aurait ensuite pris son essor en Europe dans les années 2000, à l'initiative de multinationales implantées sur le continent mais aussi sous l'égide de l'UE, qui a placé la diversité au cœur de sa politique de prévention des discriminations au travail. Laure Bereni montre qu'au fil du temps le monde de l'entreprise s'est donc approprié une thématique jusqu'alors plutôt réservée

*« Netflix a la volonté de placer au premier plan des groupes sociaux sous-représentés et de s'emparer de sujets progressistes tels que l'identité de genre, le racisme systémique, le féminisme intersectionnel ou encore la libération sexuelle. »*

aux milieux militants, universitaires et institutionnels pour en faire un concept managérial mobilisateur. Dans les années 2010, les mouvements Me Too et Black Lives Matter, dont les échos se sont diffusés à travers de nombreux pays notamment grâce aux réseaux sociaux, ont contribué à donner un nouveau souffle au traitement des questions sociales en entreprise.

À l'instar de Netflix, presque tous les grands groupes disposent aujourd'hui d'une politique d'entreprise favorable à la diversité et n'hésitent pas à prendre publiquement position sur le sujet. Cet engagement citoyen, qui se veut soucieux de l'intérêt général et basé sur des principes de tolérance et d'acceptation de l'autre dans ses différences, se retrouve mobilisé sur divers supports de communication (sites Internet, chartes et labels, communiqués de presse, bilans annuels, campagnes publicitaires...) qui permettent aux entreprises de rendre visibles leurs discours et leurs actions. Dans la communication véhiculée, le choix de privilégier une rhétorique de « défense de la

« *Le positionnement de Netflix se cristallise également dans l'éditorialisation de la plate-forme, qui intègre désormais des listes associées à des thématiques telles que "Films et séries gays et lesbiens" ou "Histoires et talents noirs".* »

diversité » plutôt que de « lutte contre les discriminations » leur permet d'opérer un glissement en donnant un sens plus gratifiant aux actions menées<sup>5</sup>. Par ailleurs, la polysémie du terme « diversité » et sa relative plasticité leur donnent l'occasion d'embrasser un répertoire potentiellement élargi de différences, la diversité étant susceptible de s'exprimer en termes de genre, d'origine ethnique, de culture, de religion, d'orientation sexuelle, de situation de handicap, de mode de vie, etc<sup>6</sup>.

De la part d'acteurs économiques aux finalités d'abord commerciales, le fait de tenir un discours militant sur la diversité relève de ce qu'on appelle dans la terminologie du marketing un « activisme de marque ». L'objectif pour les entreprises est ainsi de renforcer leur notoriété et leur image, mais aussi de consolider les liens qu'elles entretiennent avec leurs clients en prenant position sur des causes et des préoccupations partagées avec ces derniers. Dans le cas de Netflix, dont le « *core business* » ne consiste pas à lutter contre les discriminations mais

bien à vendre au plus grand nombre des abonnements à une plate-forme de streaming, l'activisme semble mobilisé pour mieux cibler et fidéliser un public sensible à ces valeurs et représentations. En d'autres termes, c'est un moyen de promouvoir son offre et de l'adapter aux attentes de son cœur de cible, constitué d'une population jeune, urbaine et connectée, particulièrement réceptive aux thématiques de société développées par l'entreprise.

## NETFLIX, CIBLE DES CRITIQUES

La mise en question des engagements qui sont défendus accompagne dans bien des cas les stratégies d'activisme de marque. À l'image d'un effet boomerang, le militantisme en faveur de la diversité dont fait preuve Netflix l'expose ainsi à des attaques parfois virulentes. À cet égard, deux types de critiques sont formulés.

Un premier angle d'attaque est développé par les milieux conservateurs, qui dénoncent le soi-disant progrès social de Netflix. Cette critique réactionnaire voit dans le multiculturalisme et le progressisme promus par la plate-forme un véritable danger civilisationnel. En 2020, le film français *Mignonnes*, premier long-métrage de Maimouna Doucouré, a ainsi

© Sam Taylor/Netflix



*Sex Education.*

provoqué un scandale qui se singularise par son ampleur et sa politisation dans le contexte de l'élection présidentielle américaine. Des hommes et femmes politiques et des médias conservateurs pro-Trump se sont mobilisés contre la diffusion sur la plate-forme d'un film dont la campagne marketing présentait de très jeunes actrices prenant des poses de danse suggestives. L'entreprise a alors été accusée d'hyper-sexualiser les enfants et de pédopornographie. Cette polémique a été suivie d'un appel massif à boycotter sur les réseaux sociaux, diffusé sous le hashtag #CancelNetflix, provoquant une vague de désabonnements en particulier dans des États du Sud et du centre du pays<sup>7</sup>. La firme aurait réagi en ajus-

tant son algorithme de recommandation afin de rendre le film moins visible sur la plate-forme et d'apaiser ainsi les tensions<sup>8</sup>. Au-delà de cet épisode, la critique conservatrice s'inquiète plus généralement de l'influence sur la société des valeurs et représentations diffusées par Netflix, qu'elle associe à une dérive idéologique et à l'irruption du « wokisme ». On la trouve formulée à la fois dans des pays occidentaux où des tribunes et articles de presse prennent ouvertement position contre les programmes de Netflix, et au sein d'États comme l'Inde, la Turquie, l'Arabie saoudite ou Singapour dont les autorités exercent une pression, parfois même une censure, sur les contenus des plates-formes de SVOD.

« *Le tour de force est que, en employant cette rhétorique, l'entreprise ne nous vend pas de manière évidente un produit, mais plutôt des valeurs auxquelles son cœur de cible est sensible.* »

Une seconde ligne de critique pointe pour sa part l'hypocrisie et l'opportunisme de Netflix. Derrière le discours consensuel et bienveillant tenu par l'entreprise, la réalité laisse apparaître des dissensions et des contradictions dans ses engagements. En octobre 2021, la diffusion de sketches de Dave Chappelle a donné lieu à une crise interne révélatrice de tensions majeures. Certains employés ont pointé du doigt les choix de programmation de Netflix et appelé à faire grève et à manifester, considérant que la diffusion du *one-man show* de l'humoriste américain, qu'ils accusent de transphobie et d'homophobie, contribue à entretenir la violence et les discriminations à l'égard de la communauté LGBTQ+. Dans ce contexte, la direction de Netflix a maintenu son soutien à Dave Chappelle, invoquant le principe de la liberté d'expression, mais rappelant aussi la forte implication du groupe en faveur de la diversité. Trois des employés frondeurs ont cependant été provisoirement suspendus, tandis qu'un quatrième a fait l'objet d'un licenciement pour avoir transmis des données confidentielles à l'agence de presse Bloomberg concernant le succès des spectacles de l'humoriste sur la plate-forme.

Dans une note adressée à ses employés, Ted Sarandos, co-directeur général de Netflix, a alors déclaré croire « fermement qu'un contenu sur un écran ne se traduit pas directement en violence dans le monde réel ». Une prise de position qui contraste avec la volonté pourtant affichée du groupe d'œuvrer en faveur du changement social par une politique de production et de diffusion de contenus délibérément orientée. Comme si le potentiel d'impact des contenus était uniquement reconnu chez Netflix quand il va dans le sens du discours progressiste de l'entreprise. Pris dans cette contradiction, Ted Sarandos s'est trouvé contraint de rétro pédaler quelques jours plus tard, affirmant cette fois-ci dans le magazine *Variety* : « Bien sûr, la narration a un impact réel dans le monde réel. Je le répète parce que c'est pourquoi je travaille ici, c'est pourquoi nous faisons ce que nous faisons. Cet impact peut être extrêmement positif, et il peut être très négatif<sup>9</sup>. » On le voit, l'impact sociétal que les dirigeants de Netflix imputent aux contenus de la plate-forme est à géométrie variable et trouve à s'ajuster en fonction des circonstances et des intérêts de l'entreprise.

Intégrée à une stratégie marketing, la diversité semble finalement mise en récit par Netflix pour intéresser, convaincre et fidéliser son public autour de sa plate-forme. Ainsi que le rappelle la sociologue et politiste Marie-Cécile Naves, la diversité est désormais devenue un « instrument

du libéralisme économique » et « fait figure de *storytelling*, autrement dit de récit collectif, porteur d'une idéologie » – un « “art de raconter des histoires”, à partir d'une évolution sociale réelle mais mythifiée et mystifiée du vivre-ensemble », qui se trouve « mis au service de finalités commerciales »<sup>10</sup>. L'activisme de Netflix en faveur de la diversité s'inscrit dans cette perspective, où la mise en avant d'objectifs d'intérêt général répond en même temps à la poursuite d'intérêts économiques. Si l'on se place du point de vue du consommateur, le tour de force est que, en employant cette rhétorique, l'entreprise ne nous vend pas de manière évidente un produit, mais plutôt des valeurs auxquelles son cœur de cible est sensible et qui figurent pleinement dans son offre commerciale.

Retrouvez sur le même sujet l'article de Louis Wiart dans le n° 13 de NECTART, « Programmes originaux et culture globalisée. Comment Netflix bâtit son empire » : <http://urlr.me/KtYkn>

#### Notes

1. Ted Sarandos, « Bâtir un modèle d'inclusion : les résultats de notre première étude sur la diversité dans les films et séries », communiqué de presse de Netflix, 26 février 2021.
2. Stacy L. Smith, et al., *Inclusion in Netflix Original U.S. Scripted Series and Films*, cité dans le mémo ci-contre.
3. Vernā Myers, « L'inclusion prend racine chez Netflix : notre premier rapport », communiqué de presse de Netflix, 13 janvier 2021.
4. Laure Bereni, « “Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise” : la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, 2009, p. 87-105.
5. Stéphanie Kunert et Aude Seurrat, « De la “publicité

6. Laure Bereni, *op. cit.*
7. Todd Spangler, « *Cuties* controversy : surge in Netflix cancellations was short-lived, data shows », *Variety*, 25 septembre 2020.
8. Zoe Schiffer, « Netflix scrambled internally to suppress a controversial movie from search results », *The Verge*, 26 octobre 2021.
9. Matt Donnelly, « “I screwed up” : Netflix's Ted Sarandos addresses Dave Chappelle fallout », *Variety*, 19 octobre 2021.
10. Marie-Cécile Naves, « Comment le marketing politique et publicitaire construit la mythologie de la diversité », *Mots. Les langages du politique*, n° 98, 2012, p. 95-102.

#### NECTART

### MÉMO

**LA STRATÉGIE :** appliquer la diversité (ethnique, sociale, générée...) dans ses contenus et au sein de son entreprise, communiquer dessus pour fidéliser un public sensible à ces valeurs et représentations.

**LE CHIFFRE :** 100 millions d'euros investis en cinq ans dans le Fonds Netflix pour l'égalité des chances.

**LE POURCENTAGE :** Netflix atteint la parité hommes/femmes, avec 52 % des contenus qui intègrent des rôles principaux féminins.

### À LIRE

- Laure Bereni, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, vol. 23, n° 2, 2011, p. 9-19.
- Capucine Cousin, *Netflix & Cie. Les coulisses d'une (r)évolution*, Paris, Armand Colin, 2018.
- Stacy L. Smith, et al., *Inclusion in Netflix Original U.S. Scripted Series and Films*, rapport, USC Annenberg Inclusion Initiative, février 2021.