

# NETFLIX

## Le meilleur de nous-mêmes MÉMO SUR LA CULTURE NETFLIX

Chez Netflix, nous aspirons à divertir le monde en faisant naître des émotions aux quatre coins de la planète. Pour ce faire, nous avons développé une culture d'entreprise unique, qui met l'accent sur l'excellence et crée un environnement dans lequel les personnes les plus talentueuses peuvent s'épanouir. Ainsi, nous visons toujours plus haut, pour nous-mêmes, pour nos équipes et pour celles et ceux qui nous regardent. Ce document vise à définir cette culture, qui repose sur quatre principes fondamentaux :

- **La Dream Team** : Notre objectif est de n'avoir chez Netflix que des personnes très performantes, qui excellent dans leur domaine, et encore plus dans le travail en équipe.
- **Les gens avant les process** : On obtient de meilleurs résultats lorsque les collaborateurs disposent d'informations et d'une liberté qui leur permettent de prendre leurs propres décisions. Nous recrutons des personnes particulièrement responsables et qui s'épanouissent dans ce cadre d'ouverture et de liberté.
- **L'attrait du défi** : Pour divertir le monde, nous devons faire preuve d'audace et d'ambition. Cela signifie s'enthousiasmer pour les défis à venir, même lorsqu'ils nous font sortir de notre zone de confort.
- **L'excellence et toujours plus** : On se dit souvent que le Netflix d'aujourd'hui n'est rien comparé à ce qu'il pourrait être demain. Il faut avoir une certaine conscience de soi pour comprendre ce qui devrait être amélioré, et faire preuve de discipline et de résilience pour y parvenir.

Il n'est pas toujours facile d'être à la hauteur de ces principes, mais la plupart des personnes qui arrivent chez Netflix sont agréablement surprises par leurs collègues et leurs qualités, et par les moyens que nous leur donnons de s'épanouir, quel que soit leur poste.

Notre entreprise se développe, tout comme notre culture (et ce document). Ce qui restera inchangé, c'est notre objectif d'excellence et notre détermination à faire de Netflix un lieu où chaque personne talentueuse peut donner le meilleur d'elle-même. Si cela vous parle, vous aimerez probablement travailler ici. Mais Netflix, ce n'est pas pour tout le monde. Alors, lisez attentivement.

### LA DREAM TEAM

Nous pensons que ce ne sont pas les beaux bureaux ni les repas ou massages gratuits (même si nous avons des avantages plutôt sympas), mais les personnes qui rendent le lieu de travail fantastique. Imaginez travailler avec des collègues qui excellent dans leur domaine, et encore plus en équipe. C'est pour cette raison que nous nous considérons comme une équipe de sport professionnel, et non comme une famille. Une famille repose sur un amour

inconditionnel, mais elle peut être dysfonctionnelle, comme toute personne ayant regardé *Ozark* ou *Mercredi* peut en attester. En revanche, une équipe de sport professionnel se concentre sur les performances et sur la sélection de la bonne personne pour chaque poste, même si cela implique de remplacer des personnes appréciées par de meilleurs joueurs.

Si chaque membre de notre Dream Team a des compétences différentes, nous cherchons toutefois des points forts en commun qui font de nous une meilleure équipe. **Voici les valeurs qui comptent pour nous :**

- **L'altruisme.** Vous recherchez toujours les meilleures idées possibles avec humilité. Vous voulez ce qu'il y a de mieux pour Netflix, pas pour vous-même ou votre équipe. Vous prenez le temps d'aider les autres à réussir dans leurs missions.
- **Le discernement.** Vous ne vous contentez pas de régler les problèmes à court terme et privilégiez les solutions sur le long terme. Vous prenez des décisions judicieuses dans des situations ambiguës. Vous vous appuyez sur des données pour guider votre intuition.
- **La sincérité.** Vous recevez et donnez volontiers du feedback. Vous faites preuve d'ouverture concernant ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. Vous reconnaissez ouvertement vos erreurs et partagez largement les enseignements que vous en tirez.
- **La créativité.** Vous accueillez les nouvelles idées à bras ouverts. Vous êtes une personne passionnée et persévérante quand il s'agit de trouver des solutions toujours plus innovantes. Vous accordez de l'importance à l'expression artistique.
- **Le courage.** Vous savez vous montrer vulnérable dans votre quête de la vérité. Pour atteindre l'excellence, vous n'hésitez pas à prendre des risques et à remettre le *statu quo* en question.
- **L'inclusion.** Vous reconnaissez les préjugés que vous pouvez avoir et travaillez à les surmonter. Vous essayez de faire en sorte que chaque personne chez Netflix puisse s'épanouir professionnellement, peu importe sa culture, son identité ou ses origines.
- **La curiosité.** Vous avez soif d'apprendre et progressez rapidement. Les idées des autres vous intéressent plus que les vôtres. Vous vous montrez humble face à ce qui vous est encore inconnu.
- **La résilience.** Vous vous adaptez rapidement au changement. Vous prenez des décisions difficiles sans vous angoisser ni faire traîner les choses. Vous aimez relever des défis.

Il est facile de parler de valeurs. Les appliquer l'est un peu moins. Nous nous efforçons tous, notamment notre équipe dirigeante, de respecter ces standards dans un esprit de responsabilisation mutuelle, car l'excellence et l'honnêteté vont de pair. Ainsi, nous établissons des relations professionnelles solides et un climat de confiance menant à supposer le meilleur de la part de ses collègues. Cela nous permet, en retour, de bénéficier d'une **sincérité remarquable**, faisant du feedback constructif une pratique quotidienne (aussi naturelle que de se brosser les dents). Il faut du courage et une certaine vulnérabilité pour demander aux autres comment s'améliorer ou pour rechercher des opinions différentes sur le meilleur moyen d'avancer. Et il faut de l'intégrité pour ne dire d'une personne rien d'autre que

ce qu'on lui dirait directement. Cela est particulièrement vrai quand il s'agit de donner du feedback à des personnes plus expérimentées ou de milieux différents, ou si vous venez d'une culture ou d'une entreprise où la déférence est de mise. Mais une sincérité remarquable nous aide à nous améliorer plus rapidement, individuellement et en tant qu'entreprise.

Nous estimons qu'une personne très performante est bien plus efficace qu'un employé moyen. C'est pourquoi notre Dream Team est orientée vers la performance et ne s'appuie pas sur l'ancienneté ou la loyauté. C'est cette **culture de la performance** que nous nous efforçons de mettre en avant. Pour recruter et garder des collègues exceptionnels, nous offrons des rémunérations dans la fourchette haute du marché, en fonction du poste et du lieu. Nous tenons compte de ce que cette personne pourrait toucher à un poste similaire ailleurs et de ce que nous serions prêts à payer pour la garder ou la remplacer. Nous attendons des membres de l'équipe dirigeante qu'ils soient d'excellents incubateurs de talents. Et pour nous assurer d'avoir la bonne personne pour chaque poste, nous leur demandons de mettre en pratique ce que l'on appelle le *keeper test*<sup>1</sup>. Il s'agit de se demander : "Si X voulait s'en aller, est-ce que je me battrais pour le ou la retenir ?" Ou encore : "En sachant tout ce que je sais aujourd'hui, est-ce que je recruterais X à nouveau ?" Si la réponse est "non", nous pensons qu'il est plus juste pour tout le monde de mettre un terme rapidement à la collaboration.

Dans l'absolu, le *keeper test* peut sembler inquiétant. En réalité, nous encourageons les échanges avec les managers afin de parler de ce qui fonctionne ou non de manière régulière. Cela permet d'éviter les mauvaises surprises. De leur côté, les managers évaluent les membres de leur équipe sur l'ensemble de leur travail et non sur quelques fautes ou erreurs de jugement. Dans la Dream Team, nous avons besoin de gens qui remettent en question le *statu quo* et qui tentent de nouvelles choses. C'est pourquoi nous soutenons les employés en cas de difficultés temporaires.

Enfin, aussi exceptionnelles soient vos compétences, si vous ne traitez pas vos collègues avec **décence et respect**, il n'y a pas de place pour vous dans notre Dream Team. Lorsque des personnes talentueuses collaborent bien, en se faisant confiance et en respectant leurs différences, tout le monde y gagne.

## LES GENS AVANT LES PROCESS

Nombre d'entre nous ont travaillé par le passé dans des entreprises où les décisions venaient d'en haut. Il y avait peu de transparence et il semblait difficile d'avoir un impact, parfois même simplement de faire son travail. Chez Netflix, nous avons pour objectif d'inspirer et de permettre l'épanouissement professionnel, au lieu de simplement *manager*. Lorsque l'on donne aux personnes la liberté de prendre des décisions concernant leur propre travail, elles peuvent avoir un impact plus important.

Dans ce cadre, nous œuvrons pour que tout le monde, à tout niveau dans l'entreprise, s'habitue à prendre des décisions en ayant les bons réflexes. Nous sommes fiers que notre

---

<sup>1</sup> Le nom du *keeper test* vient de notre cofondateur, Reed Hastings, qui lorsqu'il pêchait un poisson quand il était petit entendait son père lui dire : "That's a keeper, Reed!" (Il faut le garder, Reed !)

équipe dirigeante prenne au final si peu de décisions. Nous attendons des managers qu'ils pratiquent ce que l'on appelle la culture du "**contexte vs contrôle**" : fournir aux équipes le contexte et la clarté nécessaires à une bonne prise de décisions plutôt que d'essayer de tout contrôler soi-même. Nous aidons également nos employés à apprendre continuellement en partageant beaucoup d'informations en interne, notamment des mémos qu'il est possible de commenter. Seules les **personnes remarquablement responsables** s'épanouissent avec un tel niveau de liberté. Des personnes qui savent se motiver, s'écouter et se cadrer elles-mêmes, qui n'attendent pas qu'on leur dise quoi faire et qui se remontent les manches comme elles le feraient chez elles. Ceci dit, "contexte vs contrôle" ne veut pas dire "management passif". Les managers doivent être impliqués dans le travail réalisé par les membres de leur équipe, et les accompagner activement. Il se peut aussi que les managers aient à intervenir, par exemple, si une personne s'apprête à prendre une décision moralement contestable ou qui pourrait nuire matériellement à Netflix, lors d'une crise, ou si de nouveaux membres de l'équipe ont besoin de plus de contexte.

Nous évitons de prendre des décisions en comité, car cela a tendance à ralentir les entreprises et à déresponsabiliser. Pour chaque décision importante, nous identifions une ou un capitaine informé qui est en charge de faire un choix sur la bonne direction à suivre. Puis, les différentes équipes, chacune ayant son propre capitaine informé, appliquent la décision. Cette approche **très alignée mais indépendante** donne aux équipes la liberté d'agir rapidement et de manière indépendante, tout en responsabilisant.

Avec le temps, nous avons appris que les meilleures idées pouvaient venir de n'importe où, c'est pourquoi nous attendons des capitaines informés qu'ils se confrontent à différentes opinions et écoutent les retours de personnes de tout niveau de l'entreprise. Nous appelons ça la **recherche du dialogue contradictoire**. Évidemment, toutes les opinions n'ont pas le même poids, et dans une organisation de plus de 10 000 employés, il est impossible de faire intervenir tout le monde dans la plupart des décisions (à l'exception de ce mémo). Par exemple, pour une importante décision créative, l'opinion des personnes travaillant sur les séries, les films ou les jeux a plus de poids que celle des ingénieurs, et *vice versa* lorsqu'il s'agit de technologie ou du produit. Une fois la décision prise, nous nous attendons à ce que tout le monde, y compris les personnes qui prônaient une approche différente, s'engage dans la direction choisie. C'est ce que nous appelons "**le désaccord puis l'engagement**", et c'est ce qui permet d'obtenir le meilleur résultat possible. Ensuite, lorsque l'impact de cette décision a pu être évalué, les capitaines informés reviennent sur les choix qu'ils ont faits et analysent ce qui a fonctionné ou non pour que tout le monde puisse faire mieux la fois d'après.

Sortir un jeu, une série ou un film, lancer une campagne marketing, gérer les rémunérations et atteindre les objectifs, tout cela nécessite des process. Par ailleurs, les entreprises ont besoin de règles strictes concernant, par exemple, le harcèlement, la marginalisation de collègues, la fuite d'informations confidentielles ou le délit d'initié. Mais nous travaillons dur pour réduire les règles au minimum chez Netflix et pour assurer de bons process (simples, productifs, efficaces). Notre politique sur les congés, par exemple, consiste en trois mots : "Prenez des vacances." Et notre politique concernant les budgets tient en six mots : "Agissez dans l'intérêt de Netflix." Cette **règle du (presque) pas de règles** donne aux employés la liberté de prendre

leurs propres décisions. Cela permet également d'éviter l'amplification des process qui se produit généralement lorsque les entreprises se développent et tentent de trop cadrer leur organisation, étouffant ainsi la créativité et perdant en flexibilité.

On pourrait penser que ce type de liberté mène au chaos. En réalité, même si cela a pu parfois échouer (et que certaines personnes ont abusé de notre culture), l'importance que nous accordons à l'autonomie individuelle nous a permis de créer une entreprise extrêmement fructueuse, avec de nombreuses possibilités pour nos employés de développer leurs compétences et d'évoluer. Dans le secteur du divertissement et de la technologie, le manque de créativité, d'adaptabilité et d'innovation est notre plus grande menace. C'est pourquoi tenter de réduire les règles et process (plutôt que les erreurs), tout en laissant à chaque personne la liberté de faire ses choix et d'apprendre de ses erreurs, est une recette bien meilleure pour prospérer sur le long terme.

### **L'ATTRAIT DU DÉFI**

Netflix propose des programmes à plus d'un demi-milliard<sup>2</sup> de personnes dans le monde, ce que nulle autre entreprise de divertissement n'a jamais fait. Pour réussir, il faut faire preuve d'audace et d'ambition, penser différemment, expérimenter et s'adapter (souvent rapidement). Cela s'applique aussi bien pour la conception d'une nouvelle fonctionnalité que pour l'amélioration de nos recommandations, le développement d'une campagne marketing ou la création d'une série ou d'un jeu. De nombreuses personnes seront plus heureuses dans des entreprises plus stables et qui prennent moins de risques. Netflix correspond davantage à celles qui apprécient l'expérimentation, qui aiment entreprendre de nouveaux projets et relever des défis au-delà de leur zone de confort, et qui ont la résilience de s'épanouir dans ce type d'environnement.

### **L'EXPRESSION ARTISTIQUE**

La représentation est importante. Nos abonnés viennent de différents horizons et cultures, et ils veulent voir à l'écran une grande variété d'histoires et de personnages. Cette diversité est merveilleuse, mais elle peut créer de réelles tensions étant donné que nous avons tous des conceptions différentes de ce qui peut (ou non) être montré à l'écran. Bien que chaque série, film ou jeu soit unique, notre approche s'appuie toujours sur les mêmes principes : nous soutenons l'expression artistique des créatrices et créateurs avec lesquels nous choisissons de travailler ; nous destinons nos programmes à une large variété de publics, de cultures et de goûts ; enfin, les évaluations, les avertissements et les contrôles parentaux dans de multiples langues aident les abonnés à choisir ce qu'ils veulent regarder ou ce à quoi ils veulent jouer. En tant qu'employés, nous nous devons de soutenir ces principes, même si certaines histoires vont à l'encontre de nos propres valeurs. Et nous comprenons que, selon nos postes, il se peut que nous ayons à travailler sur des séries, films ou jeux qui nous semblent nocifs. Si vous pensez avoir du mal à soutenir notre vaste catalogue, Netflix n'est probablement pas pour vous.

---

<sup>2</sup> Au premier trimestre 2024, environ 260 millions de foyers étaient abonnés à Netflix. En supposant que chaque foyer comprend environ 2 personnes (ce qui est une estimation plutôt basse), notre public est de plus 500 millions de personnes.

## **L'EXCELLENCE ET TOUJOURS PLUS**

Netflix a fait du chemin depuis le premier DVD envoyé en 1998. Mais nous sommes encore loin de ce que nous voulons accomplir à l'avenir. C'est pourquoi nous tenons tant à la Dream Team, à placer les personnes avant les process et à créer un environnement où tout le monde se sent impliqué dans le fait de nous rendre meilleurs. Nous pensons que cette approche est le chemin le plus sûr vers l'excellence et le succès à long terme.

C'est aussi la raison pour laquelle nous cherchons constamment à améliorer notre culture, et *non* à la préserver. Tous les employés aident à modeler notre façon de travailler, en trouvant de nouveaux moyens de faire plus ensemble. Cela crée une meilleure expérience pour nos abonnés, employés, créatrices et créateurs et partenaires, qui en retour propulsent notre croissance et notre succès à long terme. C'est ainsi que nous divertissons le monde tout en bâtissant une entreprise extrêmement prospère.

Enfin, comme c'est le cas depuis notre premier mémo sur la culture Netflix en 2009, nous laissons Antoine de Saint-Exupéry nous guider en empruntant ces mots au *Petit Prince* :

*Si tu veux construire un bateau,  
ne rassemble pas tes hommes et femmes  
pour leur donner des ordres,  
pour expliquer chaque détail,  
pour leur dire où trouver chaque chose...*

*Si tu veux construire un bateau,  
fais naître dans le cœur de tes hommes  
et femmes le désir de la mer.*