



## GÉNÉRATION #HASHTAG : NOUVEAUX PUBLICS NOUVEAUX CONTENUS

Une étude de Bain & Company pour le Forum d'Avignon 2014

## **Bain & Company**

Bain & Company est le cabinet de conseil en stratégie reconnu par les dirigeants pour sa capacité à matérialiser des impacts et des résultats dans leurs organisations. Bain conseille ses clients, entreprises et fonds de private equity, sur leur stratégie, les opérations, la technologie, l'organisation et les fusions-acquisitions. Les associés et les équipes de Bain développent des recommandations qui peuvent être effectivement mises en œuvre par les entreprises et s'assurent qu'elles auront ensuite la compétence et l'autonomie pour préserver ces progrès et la valeur de cet investissement. Pour garantir l'alignement des intérêts du cabinet avec ses clients, Bain n'hésite pas à indexer ses honoraires sur la performance constatée de ses interventions. Fondé en 1973, Bain s'appuie sur 51 bureaux dans plus de 30 pays pour accompagner les entreprises de tous les secteurs d'activité et sur tous leurs marchés. Davantage d'informations sur notre site : [www.bain.fr](http://www.bain.fr). Suivez nous sur Twitter @BainCompanyFR.

### **Auteurs :**

**Laurent Colombani** est associé de Bain & Company au sein du pôle de compétences Médias dont il dirige les activités françaises. Il travaille depuis près de 15 ans avec les acteurs majeurs du secteur des Médias et de l'Entertainment.  
• [laurent.colombani@bain.com](mailto:laurent.colombani@bain.com)

**David Sanderson** est associé et directeur chez Bain & Company basé au bureau de Los Angeles, il dirige le pôle de compétences Médias au niveau mondial. Il travaille depuis plus de 20 ans avec les acteurs majeurs du secteur des Médias et Technologie. • [david.sanderson@bain.com](mailto:david.sanderson@bain.com)

**François Videlaine** est Principal chez Bain & Company. Aux côtés de Laurent Colombani, il travaille auprès des acteurs majeurs de la télévision, du livre, de la presse magazine et écrite en Europe. • [francois.videlaine@bain.com](mailto:francois.videlaine@bain.com)

### **Contributeurs :**

Jennifer Binder-Le Pape, Pierre-Aymeric Degrave, Ana Burgos, Salomé Cohen, Caroline Detalle, Stephanie Herrmann, Audrey Hadida, David Sims.

### **Contacts Presse :**

Caroline Detalle, Bain & Company • Tél : + 33 1 44 55 75 75 • [caroline.detalle@bain.com](mailto:caroline.detalle@bain.com)

Stéphanie Herrmann, Bain & Company • Tél : + 33 1 44 55 77 65 • [stephanie.herrmann@bain.com](mailto:stephanie.herrmann@bain.com)

Florence Coupry, Image 7 • Tél : +33 1 53 70 74 57 • [fcoupry@image7.fr](mailto:fcoupry@image7.fr)

Charlotte Mouraret, Image 7 • Tél : +33 1 53 70 74 28 • [cmouraret@image7.fr](mailto:cmouraret@image7.fr)

## Table des matières

<b>Synthèse</b> .....	p. 2
<b>1. Le tout numérique ou la fin du commencement</b> .....	p. 3
a. Le « tout numérique » devient la norme .....	p. 3
b. Le siècle des natifs du numérique .....	p. 4
c. Les migrants du numérique comblent l'écart des générations .....	p. 7
<b>2. L'avènement des formats numériques natifs</b> .....	p. 8
a. Une première transition numérique se termine, une autre commence. ....	p. 8
b. Les formats numériques natifs se propagent .....	p. 9
c. Terre promise ou nivellement par le bas ? .....	p. 10
<b>3. Le prochain milliard de spectateurs</b> .....	p. 12
a. Surchauffe dans les pays développés .....	p. 12
b. La croissance viendra des marchés émergents .....	p. 13
<b>4. Surfer sur la nouvelle vague</b> .....	p. 15
a. Investir dans les formats natifs .....	p. 15
b. Repenser les modèles de monétisation .....	p. 15
c. Renforcer l'alliance entre contenus et réseaux .....	p. 16
<b>5. Conclusion</b> .....	p. 19
<b>6. Notes méthodologiques</b> .....	p. 19

## Synthèse

Dix ans après la remise en cause des médias physiques par leurs équivalents dématérialisés, une nouvelle vague de formats numériques entre en scène. Cette nouvelle génération dépasse l'héritage des supports analogiques que la musique téléchargée, la vidéo à la demande et les e-books se sont attachés à reproduire fidèlement. Les formats longs, premium et téléchargés à l'unité introduits par iTunes, Hulu ou Amazon doivent désormais cohabiter avec des œuvres courtes, participatives, diffusées en streaming dont les champions se nomment Spotify, Maker, ou King.

L'enquête annuelle de Bain & Company auprès de 7 000 consommateurs en Europe, aux États-Unis et dans les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), caractérise l'audience de cette troisième vague de contenus. Nous y avons trouvé un public qui transcende les âges, combinant natifs du numérique et migrants digitaux. Les premiers vivent et respirent les médias sociaux avec lesquels ils sont nés et ont grandi. Les seconds, bien que leurs aînés, ont adopté ces mêmes médias avec enthousiasme et rapidité. Désormais plus nombreux que les irréductibles de l'analogique, ces publics sont le terreau de conquête privilégié des nouveaux modèles de diffusion des œuvres.

En dépit d'une rentabilité encore inégale, ces modèles portent la promesse de nouveaux marchés. Les économies émergentes en particulier apparaissent enfin accessibles, grâce à l'expansion mondiale des réseaux numériques. Tant les médias traditionnels, en transformation permanente depuis dix ans, que les géants technologiques, eux-mêmes en quête d'un second souffle, ne s'y sont pas trompés et se mobilisent pour investir ces nouveaux territoires.

Faire de cette nouvelle migration numérique un moteur de croissance pour les industries culturelles dépendra de leur capacité à séduire cette nouvelle génération de consommateurs, en particulier dans les marchés émergents. Et pour y parvenir, trois enjeux nous paraissent essentiels :

- **Investir dans des formats numériques natifs.** Animer plutôt que subir la nouvelle transformation numérique, en participant à l'expansion rapide des nouveaux modèles de distribution et de création.
- **Repenser les modèles de monétisation.** Dépassez l'alternative traditionnelle entre contenus payants ou financés par la publicité, et développez une palette variée de monétisation des contenus en mettant la donnée au centre du dispositif.
- **Renforcer l'alliance entre métiers de contenu et réseaux de communication.** Définir les équilibres économiques incitant éditeurs de contenus, plateformes numériques et opérateurs télécoms à investir dans les nouvelles expériences culturelles numériques.

De tels bouleversements appellent à une transformation des industries culturelles au plus haut niveau. Une politique industrielle renouvelée pour l'écosystème de la création doit aider à assurer que tous puissent bénéficier de la nouvelle génération de contenus, au profit d'une économie créative dynamique. Certains régulateurs de par le monde ont d'ores et déjà commencé à se pencher sur des questions cruciales comme la réglementation audiovisuelle, la consolidation des industries de contenus et de réseaux, la fiscalité numérique, ou la neutralité du net. Si ces débats tendent à polariser les positions des différents participants de l'écosystème, tous poursuivent une ambition commune : retrouver la croissance économique tout en soutenant l'innovation et la diversité culturelle qui en demeurent les conditions premières.

## Le tout numérique ou la fin du commencement

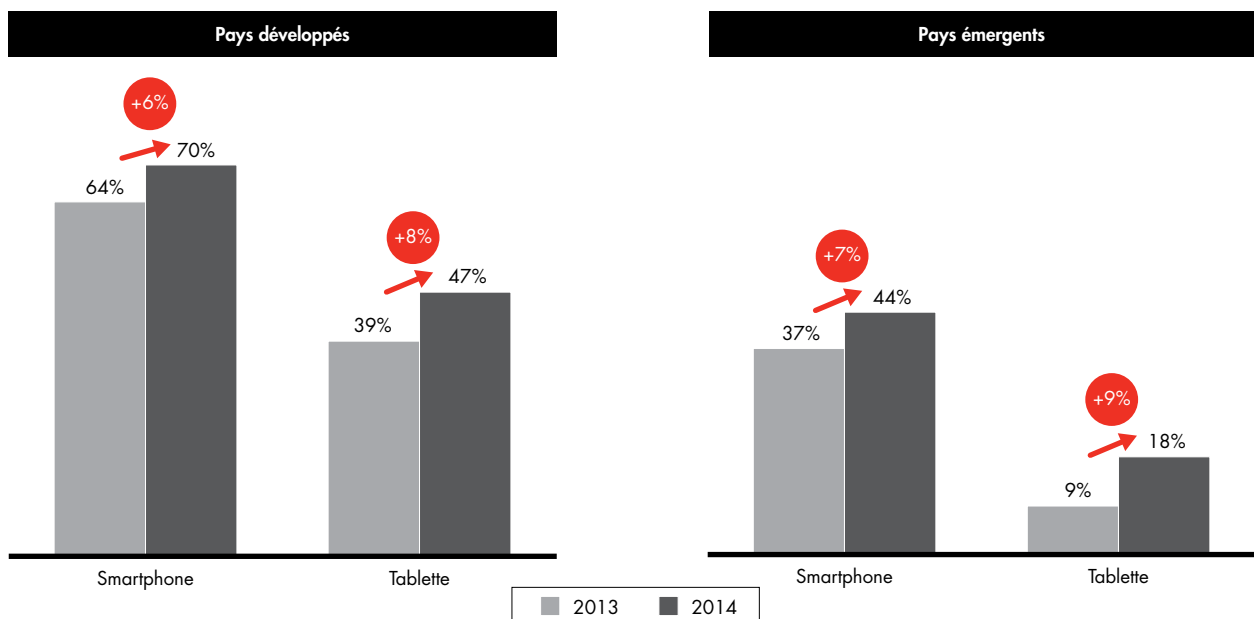
Notre étude auprès de plus de 7 000 consommateurs dans dix pays souligne la prévalence des audiences numériques. Une première vague de migration digitale touche à sa fin.

### Le « tout numérique » devient la norme

La révolution des tablettes et des smartphones, soulignée par notre rapport 2013 « *Les nouvelles prescriptions. Du règne de l'abondance à celui de la découverte* », ne montre aucun signe d'affaiblissement. L'arrivée de modèles à bas prix a permis l'augmentation des taux d'équipement, qui atteignent dans les pays occidentaux 70% pour les smartphones, et 47% pour les tablettes en 2014. Chez les consommateurs les plus jeunes, ces chiffres sont encore plus élevés : 84% des 15-18 ans interrogés possèdent un smartphone. Le même phénomène est observé dans les pays émergents où 58% des consommateurs au Brésil et en Russie et 36% des consommateurs en Chine et en Inde déclarent posséder un smartphone (voir Graphique 1.1).

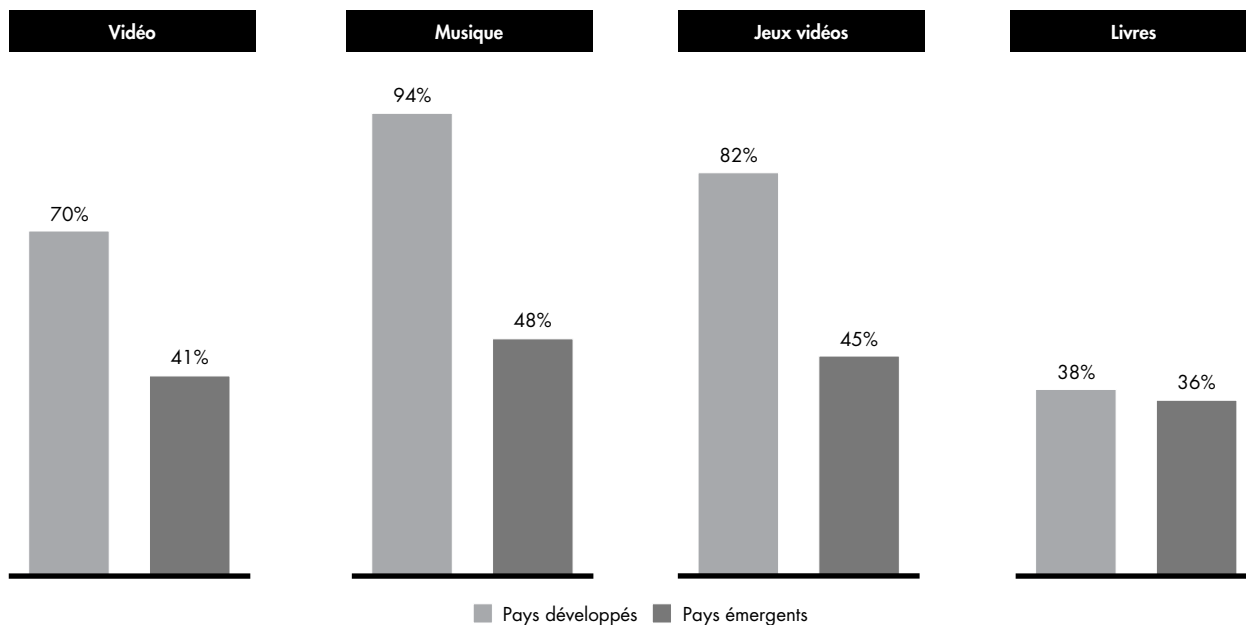
Cette pénétration croissante, associée au développement rapide des réseaux de communication, a conduit à un changement majeur dans le comportement numérique de toutes les classes d'âges (voir Graphique 1.2). Dans les pays occidentaux, 63% des adultes de plus de 35 ans regardent des vidéos en ligne, 93% écoutent de la musique en format numérique et 34% ont déjà lu un livre électronique. Ces pourcentages sont encore plus élevés chez les plus jeunes : 87% des consommateurs entre 15 et 25 ans regardent des vidéos en ligne, 98% écoutent de la musique dématérialisée et 46% disent avoir lu des livres électroniques. La consommation de contenu numérique est dorénavant solidement ancrée dans les comportements de toutes les classes d'âges.

Graphique 1.1 : Taux de pénétration des smartphones et des tablettes



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et États-Unis. Pays émergents : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud  
Source: Etude consommateur Bain (n=7 098)

Graphique 1.2 : Taux de pénétration des médias numériques par type de média



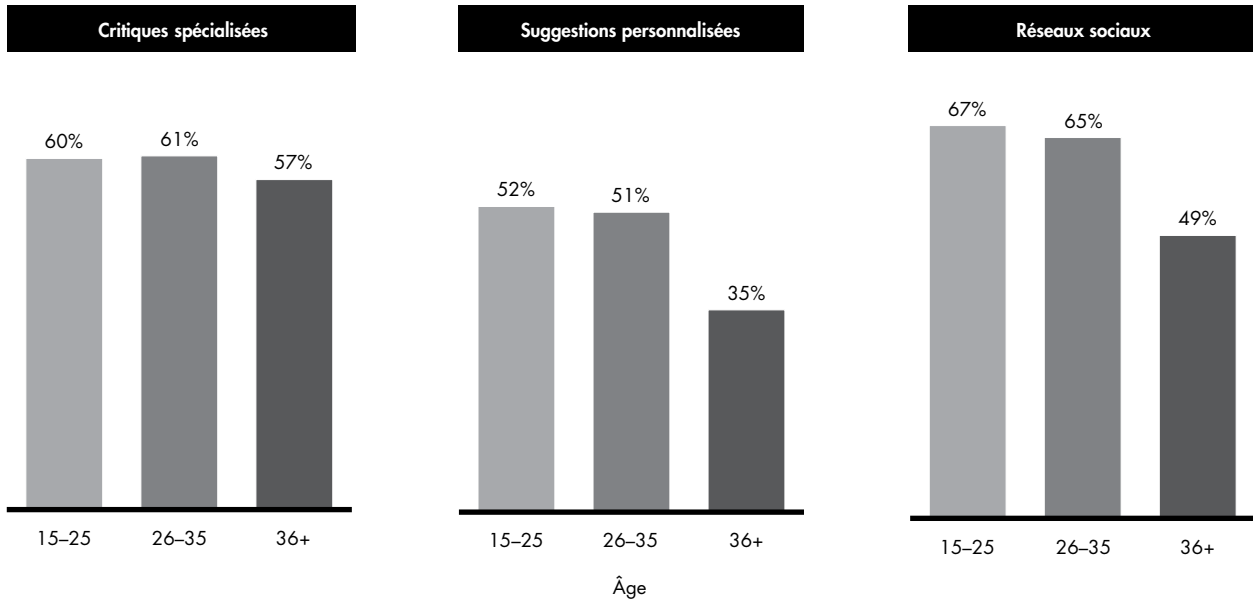
Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis.  
 Source : Etude consommateur Bain (n=7 098)

## Le siècle des natifs du numérique

Les audiences nées avec le nouveau millénaire sont les pionniers de la révolution numérique. Certains d'entre eux n'auront jamais utilisé de média audiovisuel physique. Notre étude révèle ainsi que 20% des personnes interrogées âgées de 15 à 18 ans dans les pays occidentaux n'utilisent jamais de média traditionnel pour regarder des vidéos, trois fois plus que parmi les répondants de plus de 35 ans.

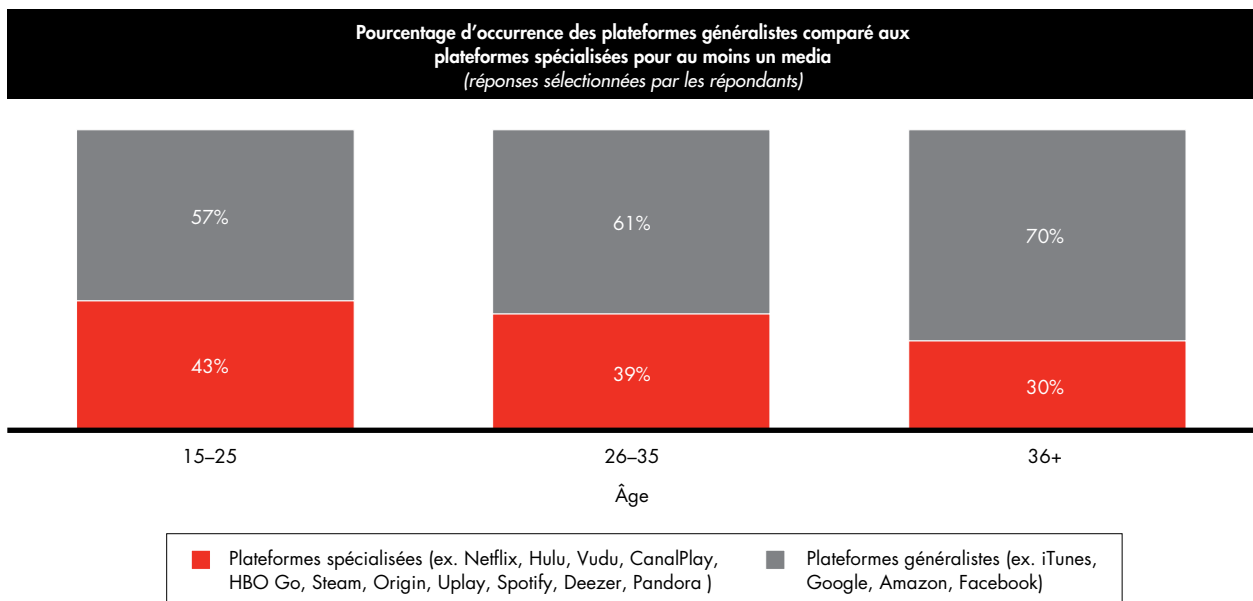
Des différences marquées apparaissent ainsi entre ces natifs du numérique et leurs aînés (voir Graphiques 1.3 à 1.5). Les plus jeunes font davantage confiance aux médias sociaux pour leurs choix culturels : dans les pays occidentaux plus de deux tiers des répondants âgés de 15 à 25 ans déclarent choisir leurs vidéos, musiques et livres grâce aux recommandations qu'ils y trouvent. Moins de la moitié des plus de 35 ans sont dans ce cas. Les natifs du numérique ont par ailleurs stimulé la croissance de nouvelles plateformes numériques ; des alternatives à YouTube, iTunes et même Facebook, au moment même où les plus de 35 ans adoptent à leur tour ces plateformes. Les plus jeunes ont également un regard différent sur la confidentialité des données : dans les pays occidentaux, seulement 57% des moins de 25 ans préféreraient renoncer aux recommandations personnalisées afin de garantir la confidentialité de leurs données, contre trois quarts des plus de 35 ans.

Graphique 1.3 : Types de recommandations utilisées par les consommateurs dans les pays développés



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis.  
Source : Etude consommateur Bain (n=4 565)

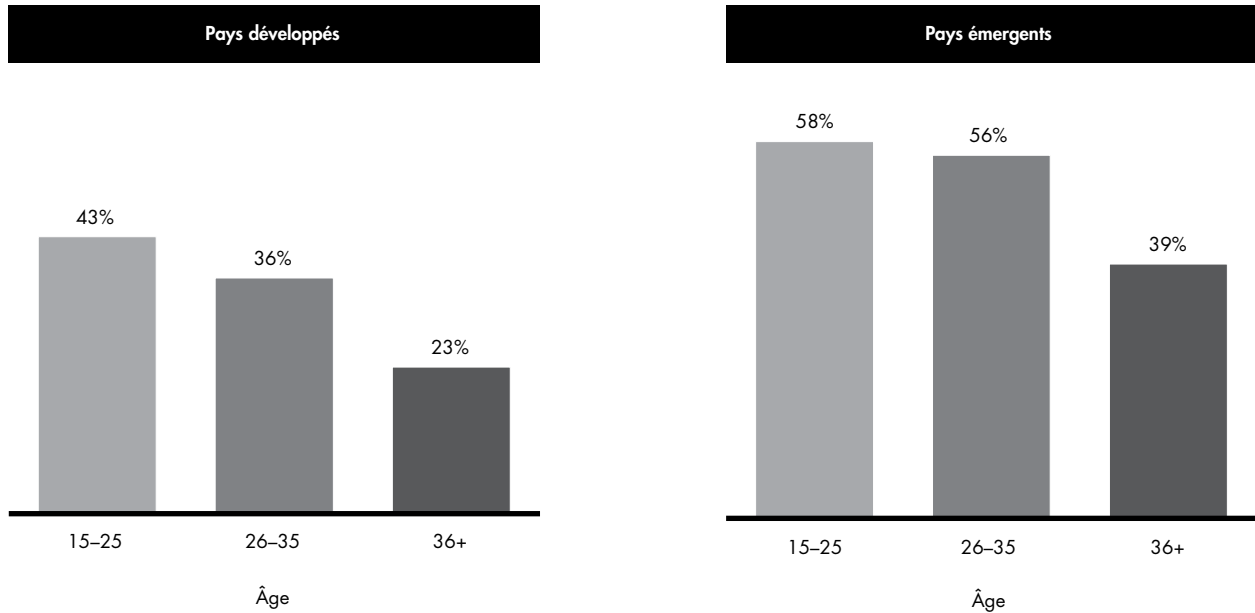
Graphique 1.4 : Les populations jeunes sont celles qui ont le plus recours aux plateformes spécialisées



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis.  
Source : Etude consommateur Bain (n=4 565)

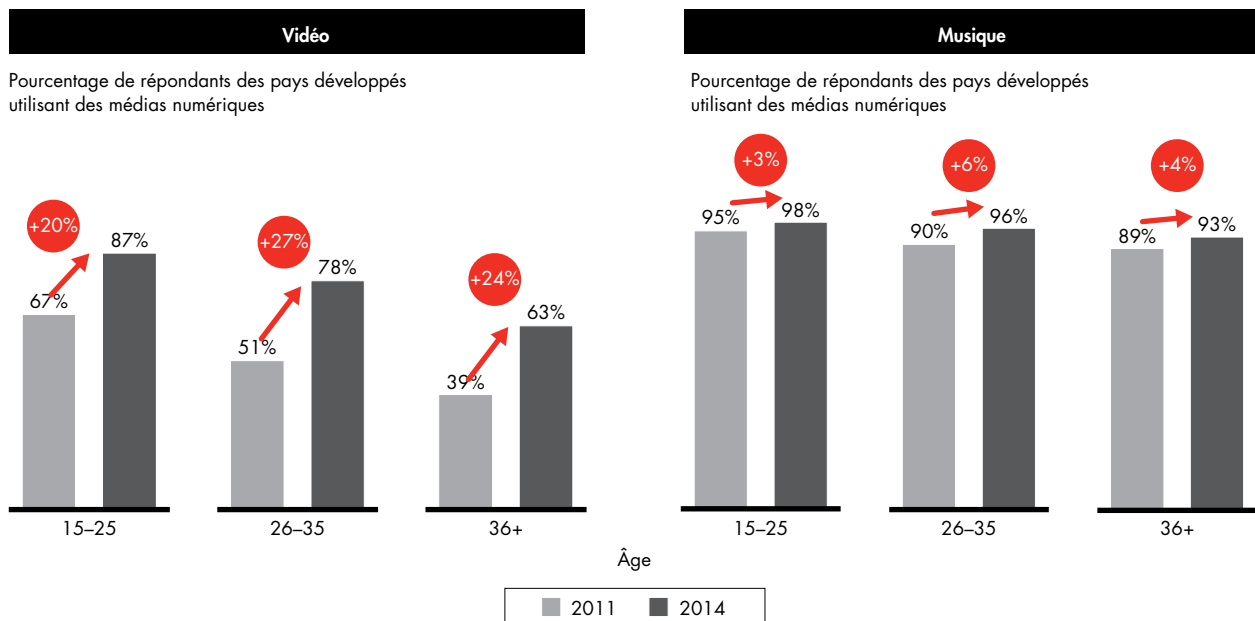


**Graphique 1.5 :** Dans les pays émergents, les consommateurs sont plus enclins à partager leurs informations personnelles en échange de recommandations personnalisées



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis. Pays émergents : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud  
 Source : Etude consommateur Bain (n=7 098)

**Graphique 1.6 :** Les migrants du numérique rejoignent la population native en adoptant les médias digitaux



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis.  
 Source : Etude consommateur Bain (n=4 565)



## Les migrants du numérique comblent l'écart des générations

Se contenter d'une approche par âge pour définir la nouvelle génération de publics semble restrictif. Si les moins de 35 ans consomment davantage de contenu numérique que leurs aînés, ces derniers les suivent de près, notamment en termes de consommation de musique et de vidéo (*voir Graphique 7.6*).

Les avancées technologiques telles que la musique dématérialisée et la vidéo numérique ont créé de nouvelles expériences culturelles pour tous les âges. Certains ont qualifié ces nouveaux publics numérisés de i-Génération, en référence à la personnalisation accrue de leurs usages (et au rôle du marketing d'Apple dans la démocratisation de ces derniers).

Dix ans plus tard, de nouvelles technologies amènent une nouvelle génération d'audiences, en apportant à l'expérience des œuvres numériques un rôle communautaire qui marque l'avènement de la Génération #hashtag. Celle-ci transcende les âges, en combinant natifs du numérique et migrants digitaux. Les premiers vivent et respirent les médias sociaux avec lesquels ils sont nés et ont grandi. Les seconds, bien que leurs aînés, ont d'ores et déjà adopté ces mêmes médias avec enthousiasme.

## L'avènement des formats numériques natifs

Dix ans après les premiers usages numériques de masse, la Génération #hashtag bouleverse à nouveau les industries culturelles avec son lot de nouveaux formats.

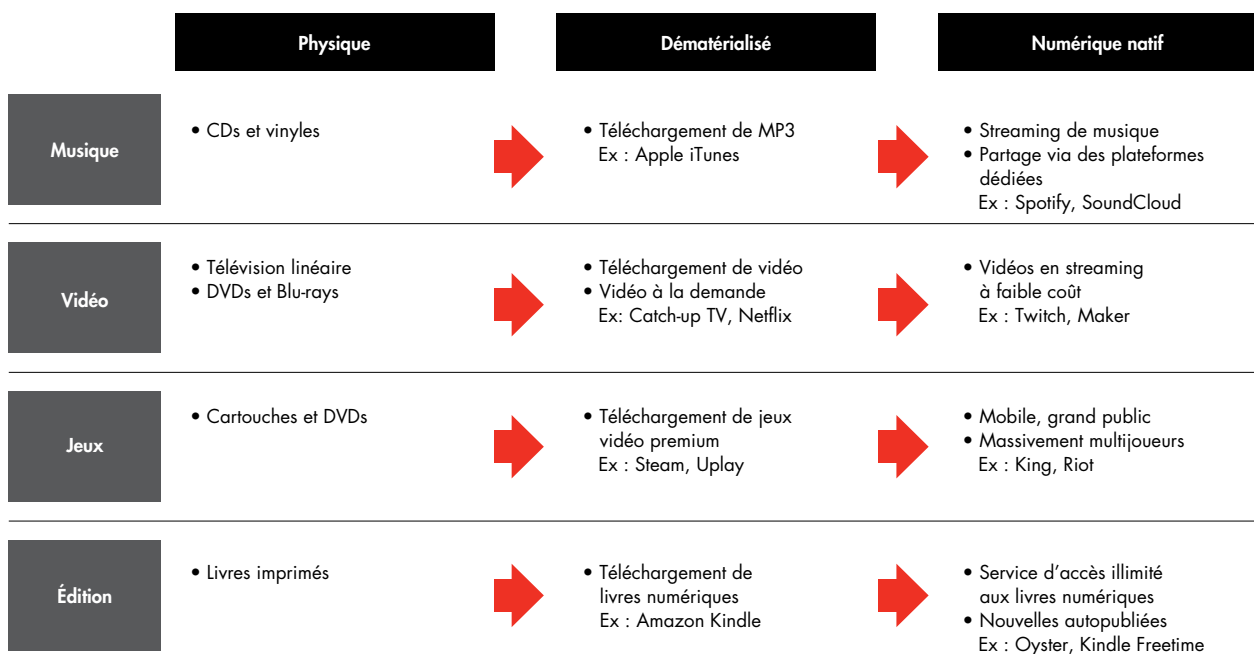
### Une première transition numérique se termine, une autre commence

Le numérique est rapidement devenu le modèle dominant de distribution des œuvres culturelles en Occident. La musique téléchargée a remplacé le CD, les vidéos à la demande ont pris le pas sur le DVD, les blockbusters des jeux vidéo sont désormais téléchargés eux aussi. Des distributeurs culturels très puissants sont nés de cette transition, tels que Netflix dans l'audiovisuel, ou Apple grâce à son iTunes store.

Pour autant, les contenus numériques ont continué à ressembler à leur équivalent physique. Les œuvres elles-mêmes n'ont guère évolué à l'occasion de cette première transition : albums musicaux, films téléchargés, ou livres numériques demeurent l'exacte copie des œuvres analogiques qui les ont précédés. Le modèle dominant de monétisation est resté « l'acquisition » d'un exemplaire de l'œuvre, malgré l'absence d'objet physique pour matérialiser cette transaction. La publication de ces œuvres enfin est généralement restée entre les mains des studios de cinéma, maisons de disques, développeurs de jeux vidéo et maisons d'édition historiques.

Aujourd'hui, de nouveaux formats numériques natifs apparaissent pour répondre à l'émergence de la Génération #hashtag. Affranchis de l'héritage des médias physiques, de nouveaux acteurs utilisent les réseaux sociaux et le pouvoir de prescription des utilisateurs pour redistribuer les cartes en matière de distribution, de monétisation et de création des œuvres. Les formats longs, premium et téléchargés à l'unité introduits par iTunes, Hulu ou Amazon doivent ainsi cohabiter avec des œuvres courtes, participatives, diffusées en streaming dont les champions se nomment Spotify, Maker, ou King (voir Graphique 2.7).

Graphique 2.7 : Trois vagues de médias par format



Source : Bain & Company

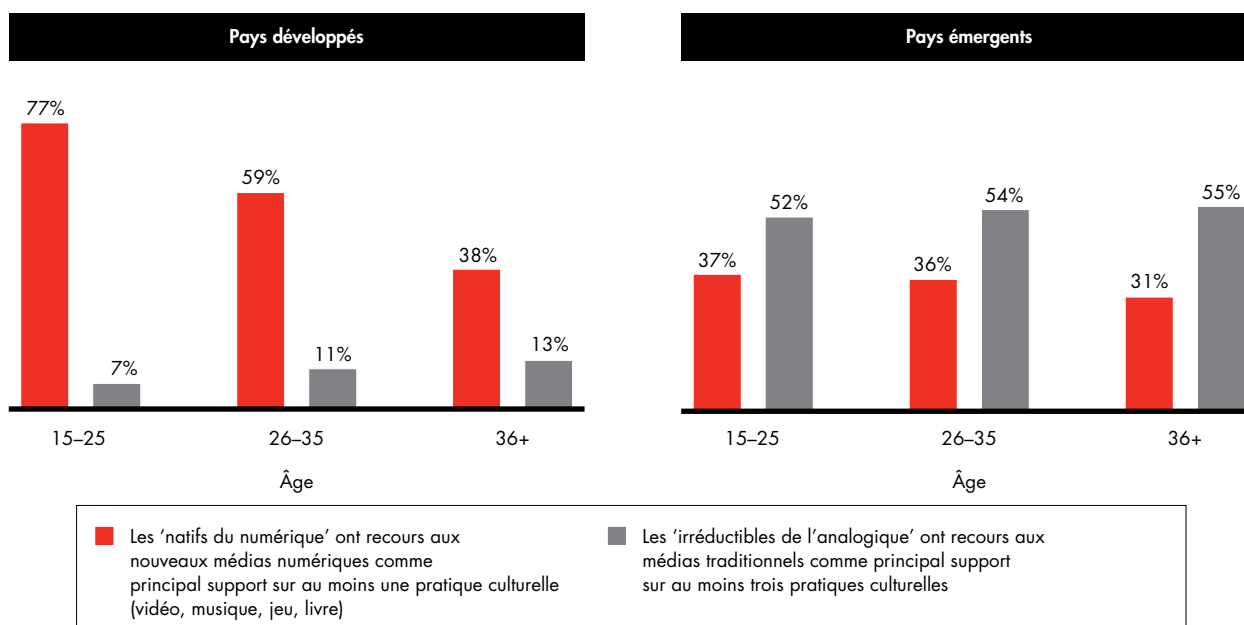
## Les formats numériques natifs se propagent

Les nouveaux acteurs des industries culturelles ont déjà acquis une base d'utilisateurs solide et jouissent d'une position influente sur le marché. Spotify a ainsi dépassé les 40 millions d'utilisateurs actifs de son service de musique illimitée en seulement six ans. Twitch, une plateforme de streaming de vidéos lancée en 2011, attire déjà 45 millions de visiteurs par mois. Supercell, développeur de jeux vidéo « freemium » tels que *Clash of Clans*, a rapporté près d'un milliard de dollars en 2013, sa troisième d'année d'existence. King, créateur du jeu à succès *Candy Crush*, atteint 350 millions d'utilisateurs aujourd'hui. Ces acteurs, et de nombreux autres, sont en train de transformer la musique, la vidéo ou le jeu en autant d'écosystèmes numériques natifs. Même l'édition, qui subit une crise importante de sa distribution physique, voit aujourd'hui certains domaines comme la jeunesse ou l'éducatif s'affranchir des barrières entre texte, vidéo, musique et interactivité pour créer des œuvres d'un genre nouveau. Amazon expérimente ainsi de nouveaux formats comme les Kindle Singles, livres électroniques de format court à mi-chemin entre l'article et la nouvelle.

Illustration de l'émergence d'une Génération #hashtag trans-générationnelle, ces nouveaux formats commencent à se propager au-delà des plus jeunes audiences. Si les répondants âgés de moins de 26 ans demeurent à la pointe des médias digitaux, une part non négligeable des plus de 25 ans a également adopté la nouvelle vague d'œuvres et de formats numériques natifs (voir Graphique 2.2). Résultat : les publics de ces formats ont d'ores et déjà dépassé en nombre les irréductibles de l'analogique.

Notre étude montre ainsi que 11% des adultes de plus de 35 ans dans les pays occidentaux regardent principalement des vidéos en streaming et 10% d'entre eux écoutent principalement de la musique en streaming – en comparaison avec respectivement 43% et 26% pour les consommateurs de 15 à 25 ans.

Graphique 2.2 : Les formats numériques natifs sont en croissance



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis. Pays émergents : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud  
Source : Etude consommateur Bain (n=7 098)

La part des consommateurs qui joue principalement à des jeux sur mobile ou « freemium » est même plus élevée pour les plus de 25 ans que pour les 15-25 ans. Si les jeunes préfèrent (et ont davantage de temps pour) jouer à des jeux plus longs et intenses sur console, leurs aînés ont adopté en masse les formats plus courts et légers des jeux digitaux natifs (voir Graphique 2.3).

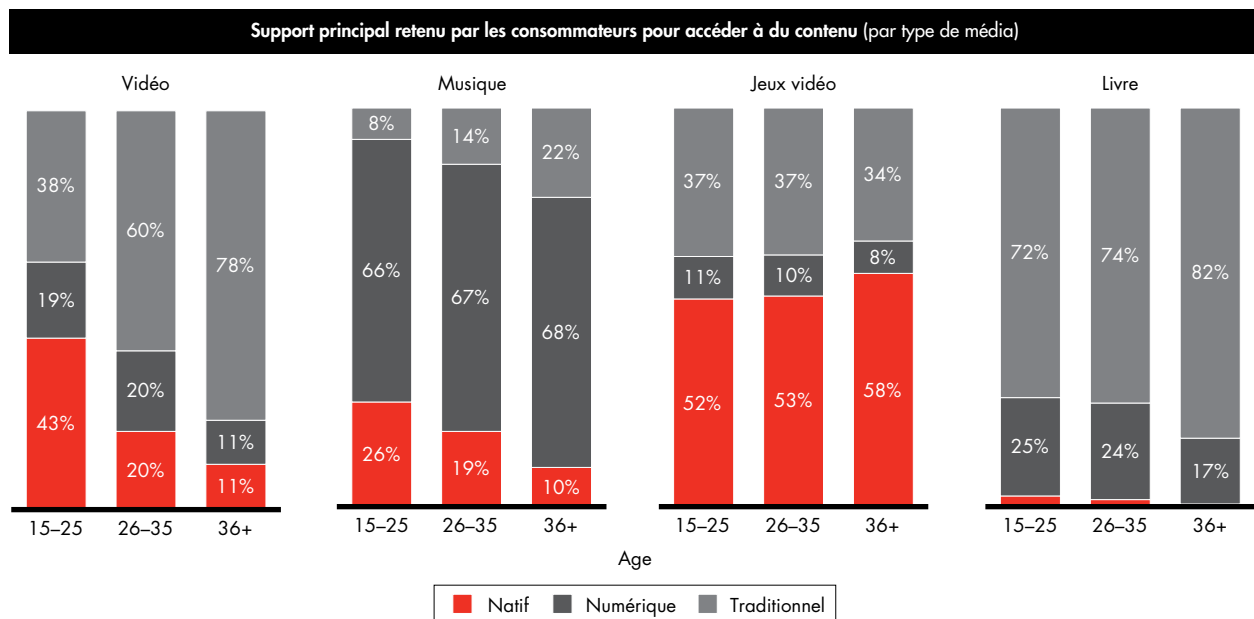
Alors que les systèmes de distribution commencent tout juste à s'adapter à une nouvelle génération d'audiences, la création aborde à son tour cette nouvelle vague. Les jeux vidéo sont probablement les plus avancés, comme le montre le succès des jeux développés spécifiquement pour les écrans des téléphones mobiles, comme *Candy Crush*. De nouveaux lieux de rencontre entre la création et les publics natifs du digital émergent. Soundcloud offre par exemple aux musiciens une plateforme qui leur permet de partager des morceaux et des sons, facilitant la créativité et la découverte pour une large base d'utilisateurs, dans un univers souvent libre de droits mais dûment réglementé.

### Terre promise ou nivellement par le bas ?

Pour autant qu'ils aient réussi à créer un nouveau mouvement, les champions des formats natifs tardent parfois à générer des profits. A ce jour, la création de valeur des modèles natifs demeure ainsi hétérogène entre les différentes industries culturelles (voir Graphique 2.4).

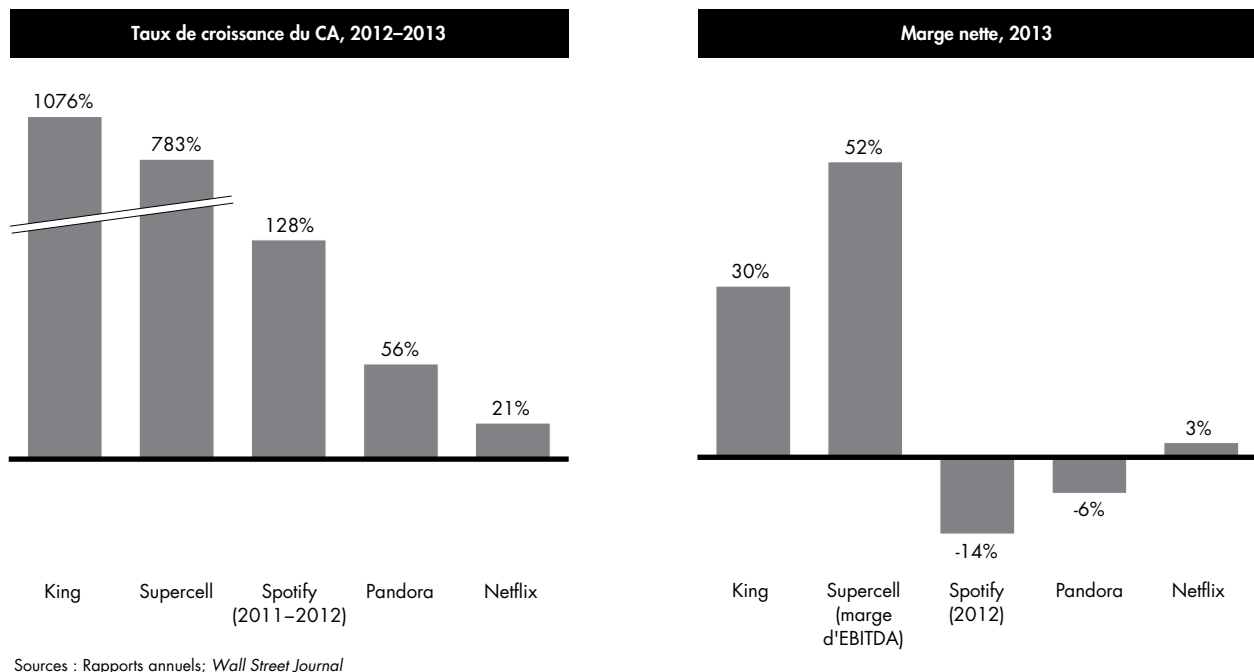
Spotify, dans l'industrie musicale, est en train d'investir pour faire croître sa base d'utilisateurs et développer un modèle d'abonnement payant. Alors que ses ventes ont cru de 224% entre 2009 et 2012, ses pertes ont augmenté de 46% sur la même période, pour atteindre -13% du chiffre d'affaires en 2012. Netflix semble avoir également adopté une stratégie de conquête dans la vidéo. En se concentrant sur le développement de sa pré-

*Graphique 2.3* : Les formats numériques natifs ont la préférence des jeunes utilisateurs et de toutes les générations sur les jeux vidéo



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis.  
Source : Etude consommateur Bain (n=4 565)

Graphique 2.4 : Profils de croissance et de rentabilité des acteurs du numérique natif



sence internationale et l'accroissement de son offre de contenu originaux, le leader de la vidéo à la demande a vu sa marge nette se contracter à 5% de son chiffre d'affaires en 2013. Les investisseurs continuent pourtant de faire confiance à l'entreprise, qui a vu son cours d'action multiplier par 10 entre 2009 et 2013.

Les éditeurs stars des jeux vidéo natifs ont quant à eux déjà atteint des niveaux de rentabilité spectaculaires. Ainsi, King, créateur de *Candy Crush*, a atteint une marge nette de 30% en 2013, en multipliant son chiffre d'affaires par onze entre 2012 et 2013. Supercell, le créateur de *Clash of Clans*, a atteint une marge d'EBITDA de 52% et multiplié par neuf ses revenus en 2013. Pour ces acteurs cependant, la problématique est inverse à celle que rencontrent Spotify et Netflix : si leur profitabilité s'envole dès que les ventes d'un nouveau succès décollent, cette croissance est dangereusement instable. L'ancien éditeur star des jeux vidéo Zynga a vu ses revenus chuter de 32% en 2013, du fait de la baisse de l'engouement pour *Farmville*, son blockbuster historique, et du succès moindre des nouveaux jeux que l'éditeur a lancé par la suite. Rovio, le créateur du succès planétaire *Angry Birds*, semble subir le même sort aujourd'hui, le fort ralentissement de sa croissance ayant divisé par deux sa marge nette en 2013.

Les utilisateurs migrent donc aujourd'hui en masse vers des modèles dont les paramètres économiques sont encore mal maîtrisés, au risque de voir baisser les revenus globaux des industries culturelles dans lesquelles ils évoluent. Par ailleurs, les utilisateurs attirés par la promesse de gratuité de ces services pourraient s'habituer à payer de moins en moins l'accès aux œuvres qu'ils continuent de chérir, quand bien même ils finissent souvent par créer davantage de valeur par le biais des micro-paiements et de nouvelles formes de publicité. Résoudre le dilemme de la monétisation des médias digitaux natifs est l'un des défis principaux que vont devoir relever les industries culturelles.

## Le prochain milliard de spectateurs

*La Génération #hashtag voit émerger de nouveaux marchés culturels dans le monde, offrant à ceux qui sauront les satisfaire un potentiel économique jusqu'ici inaccessible.*

### **Surchauffe dans les pays développés**

Les producteurs de contenus traditionnels ont fermement établi leurs bases sur les plateformes digitales, dès lors que les formats numériques sont devenus indispensables à la distribution de leurs œuvres phares. Ainsi, en 2013, l'album éponyme de Beyoncé est d'abord sorti en exclusivité sur iTunes, bénéficiant alors d'une large couverture médiatique, tant la stratégie de lancement avait surpris journalistes et blogueurs. En 2014, U2 tentait une aventure similaire en associant étroitement le même iTunes au lancement de son nouvel album.

Dans le même temps, la distribution physique représente aujourd'hui encore une source majeure de revenus. 66% des personnes interrogées dans les pays occidentaux déclarent ainsi encore utiliser les médias traditionnels comme première source de contenu vidéo et 80% pour les livres, contre seulement 19% pour la musique et 35% pour les jeux vidéo.

Une chose est sûre : la place que prendront les médias digitaux natifs, et les revenus associés, se fera aux dépens des modèles précédents – médias physiques et première vague de médias numériques confondus.

Pour la première fois, les médias traditionnels ne sont ainsi pas les seuls à être préoccupés par l'émergence d'une nouvelle vague. Les acteurs du numérique semblent eux aussi se soucier de leur capacité à innover pour capter l'attention et les dépenses de la Génération #hashtag. Médias et plateformes numériques s'essayaient tous deux au numérique natif, principalement au travers d'acquisitions. Disney a ainsi acquis Maker Studio, réseau vidéo spécialisé sur YouTube, pour 500 millions de dollars (et 450 millions de dollars de plus si les objectifs de croissance sont atteints). Apple a de son côté acquis Beats, qui gère un service de streaming de musique en plus de son activité de casques haut de gamme, pour un montant de 3 milliards de dollars. C'est sa plus grosse acquisition à ce jour, conduite par ailleurs l'année même où les téléchargements sur sa plateforme iTunes ont baissé pour la première fois. Amazon a quant à lui acquis Twitch, une plateforme de streaming de parties de jeux vidéo en direct, pour 970 millions de dollars. Une telle concurrence entre des entreprises disposant de moyens très importants a relancé les fusions-acquisitions dans le secteur et entretient aujourd'hui l'inflation des prix d'acquisition des champions des formats numériques natifs.

## La croissance viendra des marchés émergents

Pour autant que les profits des industries culturelles apparaissent ainsi sous pression dans les pays occidentaux, il est essentiel d'adopter une vision plus large. Les marchés culturels demeurent excessivement concentrés aujourd'hui sur les quelques régions matures du globe : en 2013, l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord représentaient près de 70% des revenus de l'industrie de la musique et de l'audiovisuel (*voir Graphique 3.1*). L'avènement de la Génération #hashtag devrait s'accompagner de l'ouverture de vastes marchés internationaux, représentant une réelle opportunité pour les acteurs de dimension internationale autant que pour les principaux acteurs régionaux.

Le pourcentage de consommateurs de moins de 26 ans au sein des BRICS – en moyenne 40% plus important que dans les pays occidentaux selon Euromonitor – laisse en effet présager une émergence accélérée de la Génération #hashtag dans les pays émergents. Dans le même temps, ces pays rattrapent également leur retard de pénétration des smartphones et des tablettes, comme le montrait déjà notre étude de 2013. L'année dernière, la pénétration des smartphones a continué d'y croître rapidement, passant de 45% à 50% en Chine, de 14% à 21% en Inde, de 45% à 54% au Brésil et de 45% à 63% en Russie. Les tablettes gagnent également du terrain : une personne interrogée sur quatre en Chine déclare posséder une tablette, 8% en Inde, 23% en Russie et 22% au Brésil. Démographie et technologie semblent ainsi se combiner pour suggérer une croissance rapide de la Génération #hashtag dans les pays émergents (*voir Graphique 3.2*).

Bien entendu, les écarts entre pays émergents et pays occidentaux en termes de revenu disponible et d'infrastructure demeurent. Pour autant, ces écarts suggèrent à nos yeux l'opportunité pour les pays émergents de « sauter une étape » en s'affranchissant de modèles historiques de distribution et de monétisation qui n'ont jamais réussi à s'y imposer, notamment dans un contexte de piratage endémique. Les formats numériques natifs pourraient ainsi devenir la première alternative crédible au piratage dans les BRICS, au travers de modèles économiques innovants.

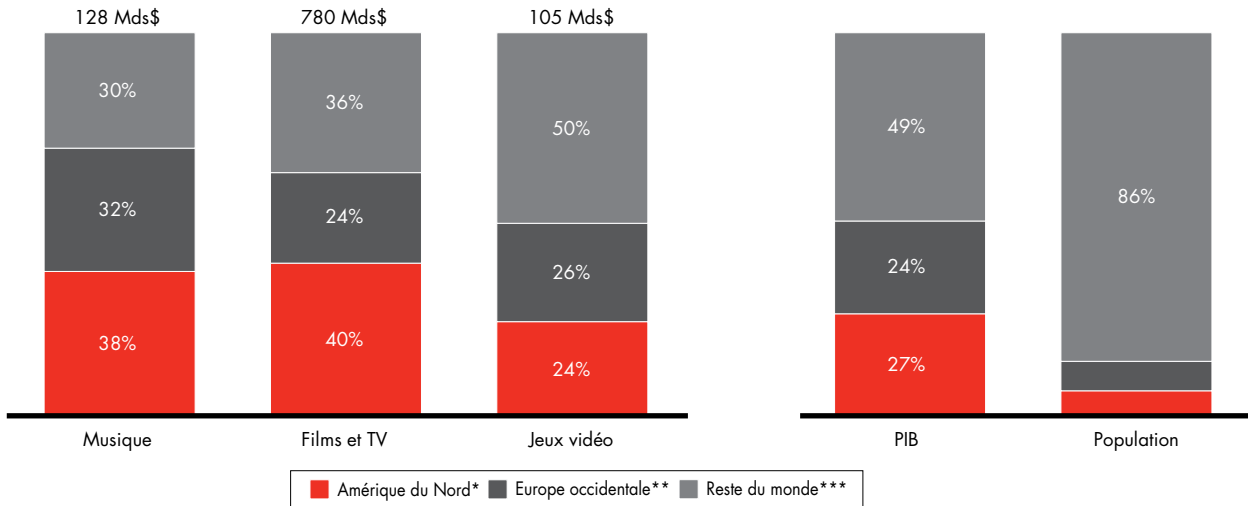
Les modèles dits « freemium » pourraient notamment permettre d'y capter une base d'utilisateurs large, et de capitaliser sur la frange croissante de la population qui a les moyens de s'offrir un meilleur service et une expérience premium. Les vastes perspectives publicitaires dans des marchés en forte croissance pourraient également rendre attractives les audiences et bases de données que permettent de créer les formats et services numériques natifs, pour atteindre cette nouvelle génération de consommateurs.

Tandis qu'à travers le monde les industries culturelles sont une fois de plus confrontées à un besoin crucial de s'adapter pour survivre, elles ont la chance cette fois-ci d'y entrevoir une opportunité tout aussi vaste : forcées à nouveau de s'adapter sur leurs propres marchés, elles ont aujourd'hui à portée de main des perspectives nouvelles de croissance à l'étranger, à condition de repenser leurs approches, de la création à la monétisation et la distribution des œuvres.



Graphique 3.1 : Revenus des industries culturelles

PIB et population comparé aux revenus de l'industrie de la musique, du film et TV, des jeux vidéo par zones géographique en 2013



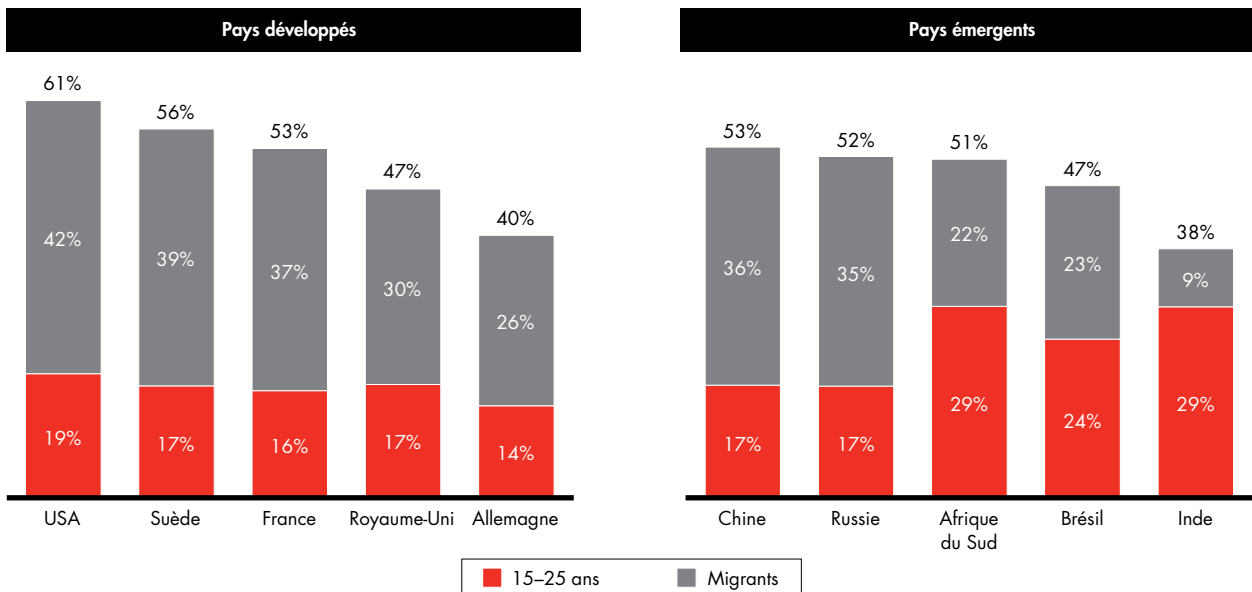
\* Canada, Etats-Unis

\*\* Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Italie, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Espagne, Suède, Suisse et Royaume-Uni

\*\*\* République tchèque, Hongrie, Pologne, Roumanie, Russie, Turquie, Moyen Orient, Arabie Saoudite, Algérie, Barhein, Egypte, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Oman, Qatar, Syrie, Emirats Arabes Unis, Afrique du Sud, Australie, Chine, Inde, Hong Kong, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle Zélande, Pakistan, Philippines, Singapour, Corée du Sud, Taiwan, Thaïlande, Vietnam, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexico, Venezuela

Sources : Euromonitor; PWC; Analyses Bain

Graphique 3.2 : La Génération #hashtag représente plus de la moitié des consommateurs de médias numériques dans certains pays



Note : Le pourcentage de Génération #hashtag représente le pourcentage de population âgée de 15 à 25 ans à laquelle s'ajoute le pourcentage de migrants (personnes âgées de plus de 25 ans qui utilisent comme média principal un média natif numérique sur un média au moins)

Source : Etude consommateur Bain (n=7 098)

## Surfer sur la nouvelle vague

*La création de valeur à long terme repose sur la capacité des industries culturelles à capter la croissance issue de la nouvelle génération d'audiences au niveau mondial.*

### Investir dans les formats natifs

Fonctionner dans un monde numérique natif requiert une approche différente de la création même des contenus.

Les jeux vidéo à succès 2048 et *Flappy Bird* ont tous deux été créés en quelques jours par des développeurs indépendants, alors que *Assassin's Creed : Black Flag* a nécessité des années de travail et des centaines de personnes. De même, de nombreuses stars de YouTube n'ont eu besoin que d'une webcam et d'un studio de fortune pour devenir célèbres. En dépit de l'apparente simplicité de tels contenus, évoluer dans un environnement collaboratif, expérimental et souvent low-cost impose de nouvelles façons de travailler. La création évolue d'un modèle historiquement autocentré vers des approches mixtes, incluant en permanence et en continu des éléments collaboratifs.

Ainsi, l'acquisition par Disney de Maker Studio ne représente pas seulement l'opportunité de sécuriser une présence solide auprès de la Génération #hashtag avec une audience de 320 millions d'abonnés, mais également d'obtenir une expertise de premier choix sur les algorithmes indispensables à la génération d'audience à l'ère de la Génération #hashtag. Grâce à ce rapprochement, Disney va pouvoir s'essayer librement au numérique natif sans mettre en danger ses marques principales, et développer des compétences analytiques qui pourront servir ses autres marques. Dans l'industrie des jeux vidéo, Epic Games est à la fois le principal fournisseur d'outils logiciels sur lesquels s'appuient les éditeurs traditionnels pour créer leurs blockbusters, et l'animateur d'une création collaborative et « crowdsourcée » de la prochaine version de *Unreal Tournament*, une de ses franchises phares. Sony Computer Entertainment investit à la fois massivement dans le nouvel opus de sa série primée *Uncharted* tout en permettant au développeur Harmonix de créer une nouvelle version de *Amplitude*, jeu édité par Sony et presque tombé dans l'oubli, grâce au financement collaboratif sur la plateforme Kickstarter. L'industrie des médias va ainsi devoir réapprendre à équilibrer son portefeuille entre des franchises éprouvées et une série de projets innovants de plus petite envergure, menés par des utilisateurs et des innovateurs du monde entier.

Les organisations devront elles aussi s'adapter à ces nouveaux formats ; pas seulement pour imiter les modèles à bas coûts des start-ups, mais aussi pour proposer leurs propres modèles d'innovation, combinant expertises internes et externes, talents établis ou en devenir, afin de créer des œuvres uniques et différentes.

### Repenser les modèles de monétisation

Peu ont réussi à trouver une réponse définitive à la question de la rentabilité des formats natifs aujourd'hui. Les services collaboratifs nécessitent par nature un grand nombre de clients pour atteindre une taille critique et générer de la valeur : c'est pourquoi nombre d'entre eux commencent par se déployer gratuitement. Même les modèles d'abonnement tendent à viser des prix inférieurs à leurs équivalents traditionnels : si Netflix a récemment réussi à augmenter le coût de son abonnement mensuel d'un dollar sans perdre d'abonnés, son prix de 8,99 dollars reste très abordable sur le marché Nord-Américain.

Le potentiel de revenus et les investissements nécessaires aux modèles numériques natifs peuvent ainsi sembler peu attrayants pour des acteurs habitués à des perspectives de rentabilité bien supérieures. Cependant, à

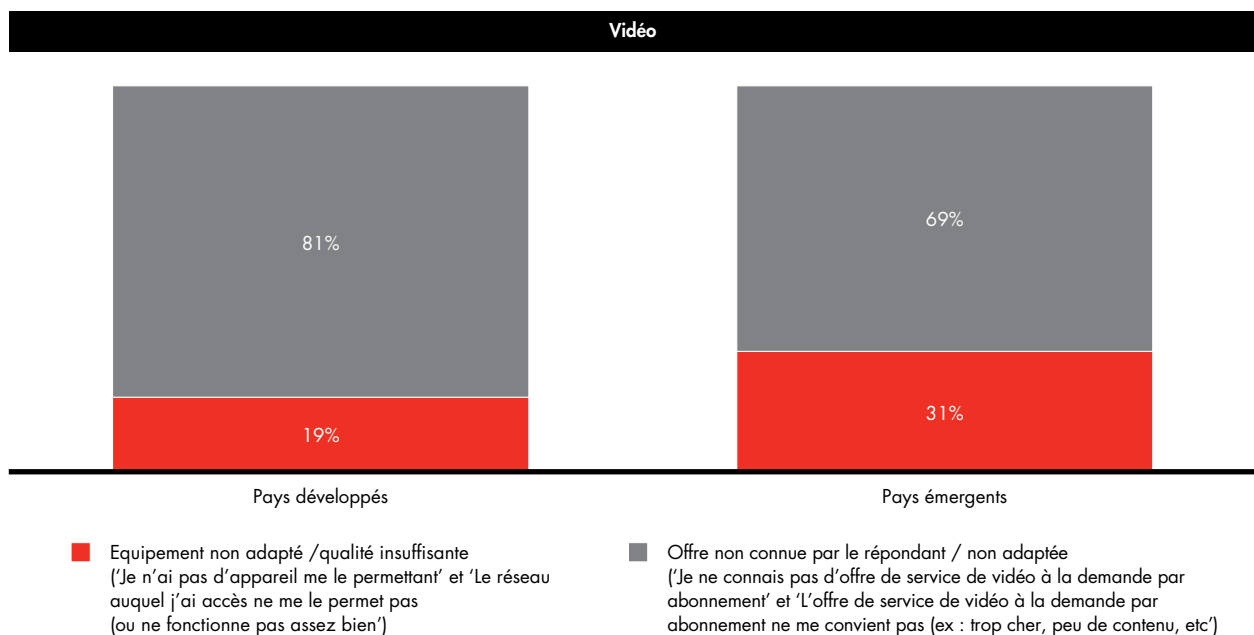
mesure que la Génération #hashtag porte la croissance de ces modèles, dans les pays occidentaux comme dans les pays émergents, les dépenses des consommateurs comme des annonceurs finiront par suivre. Les médias numériques natifs pourraient ainsi devenir incontournables dans la monétisation des audiences – sous des formes différentes de celles des marchés numériques traditionnels.

Les modèles « freemium », visant à vendre des options payantes aux clients d'un service gratuit, et l'exploitation des données d'usage à des fins publicitaires pourraient se révéler d'essentielles sources de revenus, notamment dans des pays où les consommateurs disposent de revenus modérés à consacrer à leur budget culturel. L'équilibre délicat entre contenus payants et financés par la publicité pourrait ainsi évoluer pays par pays, segment par segment, dans une logique de portefeuille de modèles appliqués à différentes situations économiques. Dans un marché global, le choix entre modèles payants et gratuits pourrait ainsi devenir plus tactique et opportuniste que dogmatique ou stratégique. La faculté à piloter habilement cette évolution deviendra une condition de survie dans un monde numérique natif.

## Renforcer l'alliance entre contenus et réseaux

Les consommateurs qui souhaitent bénéficier d'un streaming de bonne qualité de vidéos, musique ou jeux, dépendent de la qualité des réseaux et des connexions haut-débit. Si l'offre de contenus de qualité reste la première motivation à l'adoption de nouvelles plateformes culturelles numériques, l'accès aux technologies nécessaires en est le deuxième critère (voir Graphique 4.1).

*Graphique 4.1* : Raison principale soulevée par les répondants pour ne pas s'abonner à un service de streaming de vidéo à la demande



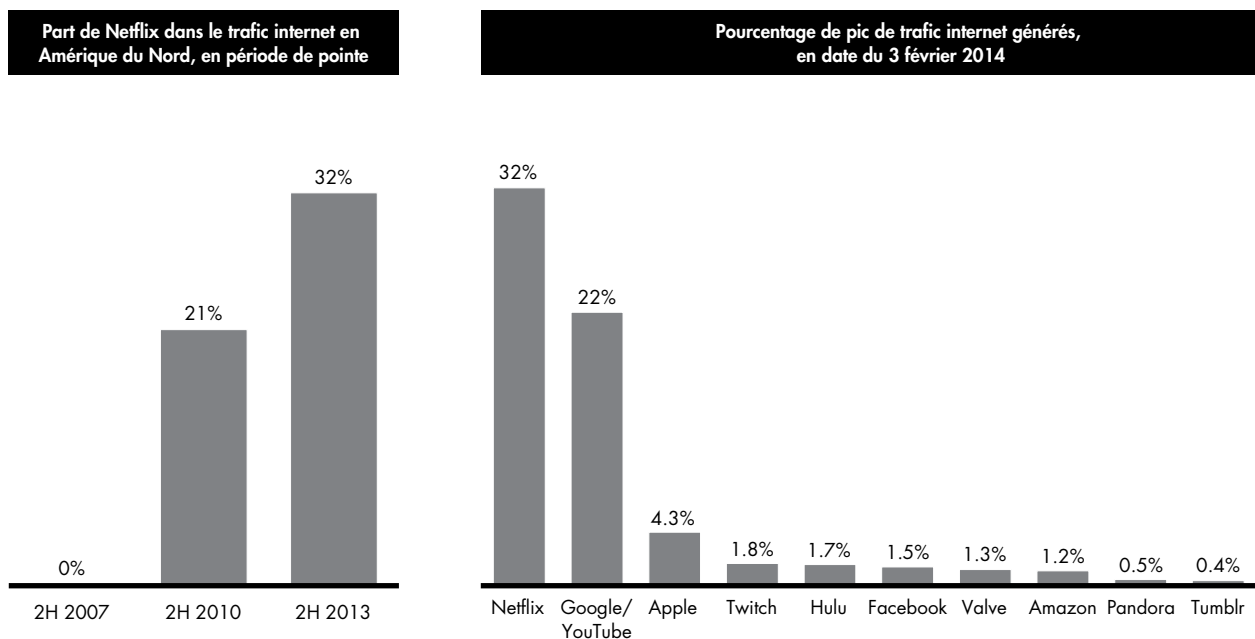
Source : Etude consommateur Bain (n=4 565)

Les opérateurs télécom du monde entier font face au besoin de mettre à niveau leurs réseaux afin de répondre aux besoins des nouveaux modèles de distribution numérique. Aux Etats-Unis, le streaming vidéo sur Netflix représente déjà un tiers du trafic aux heures de pointe (voir Graphique 4.2). La vidéo 4K mettra à son tour une pression supplémentaire sur la capacité des opérateurs à fournir des expériences audiovisuelles à la hauteur des attentes générées. Dorénavant, la mise en place de nouvelles expériences consommatrices de bande passante suppose un effort d'investissement dans le réseau – posant la question de la répartition des efforts.

Le débat sur la neutralité du Net – à savoir, la possibilité ou non pour les réseaux de communication de différencier l'accès et la vitesse octroyée aux fournisseurs de contenu selon le montant de leur contribution ou tout autre critère – est déterminant pour l'avenir des deux industries. Les industries de création et les réseaux de communication vont devoir travailler de concert avec les organismes de réglementation afin de trouver le juste équilibre entre une réglementation excessive - qui pourrait freiner les opérateurs télécoms dans leur soutien à la diffusion des contenus - et un encadrement insuffisant - qui pourrait aboutir à un système dépourvu de diversité.

Les relations entre les services de streaming de vidéos et les opérateurs télécom sont déjà tendues. Aux Etats-Unis, Netflix et YouTube ont publiquement accusé les opérateurs de ne pas fournir assez de bande passante à leurs consommateurs pour regarder des vidéos en haute-définition. Des débats similaires ont lieu en Europe – par exemple au Royaume-Uni en 2008, lorsque le service iPlayer de la BBC a décollé bien plus vite que prévu, ou plus récemment en France, lorsqu'il a été reproché à Free d'entraver les vidéos YouTube. Aux Etats-Unis, Netflix a signé des accords avec Comcast, Verizon et AT&T, dans lesquels il s'engage à participer aux frais d'interconnexion entre ses serveurs et ceux des opérateurs, afin de garantir à ses clients un accès optimal à ses vidéos.

Graphique 4.2 : Contribution des acteurs du numérique natif aux pics du trafic internet



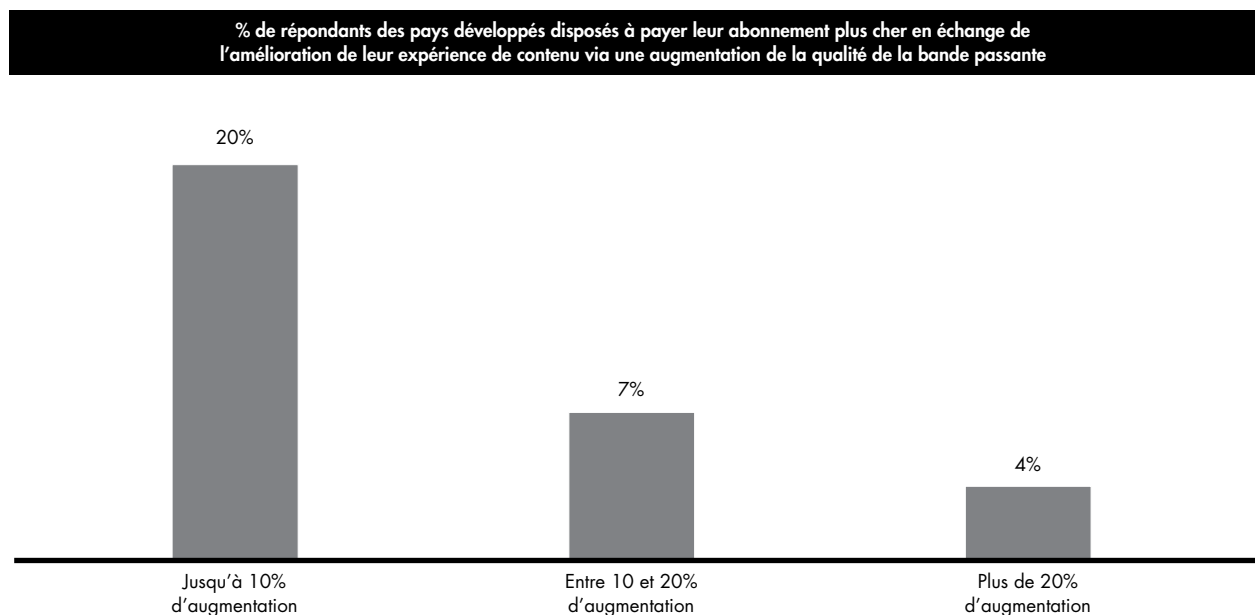
Source : Sandvine Global Internet Phenomena, The Wall Street Journal; DeepField

Les exemples de collaborations réussies existent pourtant, fondés sur la compréhension par les opérateurs télécom de l'impact positif sur la fidélité client que peut avoir l'utilisation intensive d'applications, dont les services culturels numériques. Des accords entre les fournisseurs de contenus et opérateurs télécoms se sont développés via l'installation d'applications dédiées dans les décodeurs et les terminaux mobiles, ou via l'exclusion de ces applications des limites de consommation de données. En France, Orange a investi dans le service de streaming musical Deezer et l'a déployé largement sur ses offres premium pour asseoir sa différenciation dans un marché très concurrentiel.

Les gouvernements jouent également un rôle clé dans ces discussions, notamment via leurs organes de réglementation et leur autorité sur les dynamiques de concurrence. En France, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a ainsi récemment suggéré que les plateformes numériques devraient bénéficier d'un accès différencié à la bande passante des opérateurs en échange d'un engagement tangible d'investissement dans les œuvres culturelles.

Dans ce contexte, notre étude indique que plus de 46% des répondants dans les pays occidentaux sont ouverts à une certaine forme d'accès différencié au réseau. 31% des personnes interrogées se disent ainsi prêtes à payer davantage afin de bénéficier d'un accès leur garantissant une expérience culturelle supérieure et à l'inverse, 23% se disent prêts à sacrifier la qualité de leur expérience si cela leur permet de payer moins cher (voir Graphique 4.3).

*Graphique 4.3* : Disposition des consommateurs à payer davantage pour accéder à une expérience de meilleure qualité via une bande passante optimisée



Note : Pays développés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Etats-Unis.  
Source : Etude consommateur Bain (n=4 565)

## Conclusion

Le potentiel de croissance des industries culturelles est aujourd'hui porté par les marchés émergents, comme pour beaucoup d'autres secteurs économiques. Mais à l'inverse de ces derniers, le format même des services et des œuvres susceptibles de capter ce potentiel est à inventer – la croissance future appartient aux formats natifs numériques, favorisée par des audiences trop jeunes pour se souvenir du monde avant Internet.

Désormais, les contenus s'affranchissent de leur héritage matériel pour satisfaire ces nouveaux publics, la Génération #hashtag. Les succès futurs des industries culturelles reposent sur la capacité des créateurs, des managers et des ingénieurs de ces dernières à comprendre cette génération pour la satisfaire et la surprendre.

Une telle évolution appelle à une transformation au plus haut niveau des industries culturelles. Plus que jamais d'actualité, l'alliance entre métiers de création, réseaux de communication et industries technologiques devra être soigneusement renouvelée, afin de garantir l'ouverture nécessaire à l'innovation et à la créativité, mais aussi la stabilité indispensable à la pérennité des modèles économiques et des investissements.

## Notes méthodologiques

Bain & Company a mené une étude en ligne en juillet 2014 auprès d'un panel de 7 098 personnes âgées de 15 ans et plus incluant 1 014 répondants en France, 1 007 au Royaume-Uni, 1 035 aux Etats-Unis, 998 en Allemagne, 511 en Suède, 501 en Russie, 509 aux Brésil et 506 en Afrique du Sud, échantillon représentatif de la population en termes de sexe, d'âge, de région et de revenu ainsi que 510 personnes en Inde urbaine et 507 en Chine urbaine, échantillon représentatif de la population en termes de sexe, d'âge et de région.

## Notes sur les illustrations

*Taux de pénétration des smartphones et des tablettes* : Pourcentage de la population possédant chacun des appareils mentionnés.

*Taux de pénétration des médias digitaux par type de média* : Pourcentage de répondants ayant recours aux médias digitaux (médias digitaux recouvrant les médias digitalisés et les médias natifs).

*Types de recommandations* : Pourcentage de répondants ayant recours aux critiques professionnelles, pourcentage de répondants ayant recours aux suggestions personnalisées et pourcentage de répondants ayant recours aux réseaux sociaux par tranche d'âge.

*Taux de pénétration des plateformes spécialisées* : Pourcentage des répondants utilisant des plateformes généralistes (iTunes, Google, Amazon, Facebook) pour au moins un média comparé au pourcentage de répondants utilisant des plateformes spécialisées (Netflix, Hulu, Vudu, Canal Play, HBO Go, Steam, Origin, Uplay, Spotify, Deezer, Pandora) pour au moins un média.

*Informations personnelles comparé aux recommandations personnalisées* : Pourcentage de répondants 'connectés' qui sont enclins à échanger leur données personnelles contre des recommandations personnalisées pour tous les média et par tranche d'âge dans les pays développés et émergents.

*Les migrants digitaux rejoignent la population native* : pourcentage de répondants ayant recours aux médias digitaux (médias digitaux incluant les médias digitalisés et les médias natifs numériques) en 2014 comparé à 2011 par tranche d'âge pour la vidéo et la musique.

*Les formats natifs digitaux sont en croissance* : Par zone géographique et par tranche d'âge, pourcentage de consommateurs natif digitaux (pourcentage de répondants pour lesquels les médias natifs représentent la première source d'accès à du contenu pour au moins un média) comparé aux les consommateurs 'irréductibles de l'analogique' (pourcentage de répondants pour lesquels les médias traditionnels représentent la première source d'accès à du contenu pour au moins trois médias et pour lesquels les médias digitaux ne sont jamais leur première source d'accès à du contenu).

*Les formats numériques natifs ont la préférence des jeunes utilisateurs* : Par média et par tranche d'âge, pourcentage de répondants pour lesquels les médias natifs représentent la première source d'accès à du contenu comparé au pourcentage de répondants pour lesquels les médias digitalisés représentent la première source d'accès à du contenu comparé au pourcentage de répondants pour lesquels les médias traditionnels représentent la première source d'accès à du contenu.

*La Génération# représente plus de la moitié des consommateurs de médias digitaux dans certains pays* : Génération #hashtag : Par pays, pourcentage de la population âgée de 15 à 25 ans à laquelle s'ajoute le pourcentage de migrants (personnes âgées de plus de 26 ans qui utilisent comme média principal un média natif numérique sur un média au moins).

*Raison principale soulevée par les répondants pour ne pas s'abonner à un service de streaming de vidéo à la demande* : pourcentage de répondants n'ayant pas souscrit à un abonnement de VOD à cause d'équipement non adapté ou de qualité insuffisante comparé au pourcentage de répondants n'ayant pas souscrit à un abonnement de VOD car l'offre est inconnue ou inadaptée.

*Neutralité - Disposition des consommateurs à payer davantage pour accéder à une expérience de meilleure qualité via une bande passante optimisée* : Pays développés – pourcentage de répondants des pays développés disposés à payer leur abonnement plus cher en échange de l'amélioration de leur expérience de contenu via une augmentation de la qualité de la bande passante.

## Sources externes

Amazon, Apple, Deepfield, Disney, Entertainment Time, Euromonitor, King, Netflix, Ovum, Pandora, PWC, Rovio, Sandvine, Spotify, Supercell, The Guardian, The WallStreet Journal, Twitch, Zynga.



## Remerciements / contacts clés

### Forum d'Avignon

Le Forum d'Avignon a pour objectif d'approfondir les liens entre les mondes de la culture et de l'économie en proposant des pistes de réflexion au niveau international, européen et local. Créé après la ratification de la Convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle et soutenu dès l'origine par le Ministère de la Culture et de la Communication, le Forum d'Avignon organise chaque année, avec ses partenaires, des rencontres internationales qui sont l'occasion de débats inédits entre les acteurs de la culture, des industries de la création, de l'économie et des médias.

**Un laboratoire d'idées au service de la culture.** Pour chaque édition, le Forum d'Avignon publie des études inédites mettant en avant les liens essentiels entre la culture et l'économie, autour des thèmes proposés par son conseil d'orientation. Tout au long de l'année, ces thèmes font l'objet d'un travail de réflexion et de proposition organisé par le Forum d'Avignon avec des experts, des cabinets de conseil internationaux et ses partenaires publics et privés. Le laboratoire d'idées du Forum d'Avignon approfondit les thèmes suivants : culture, financements et modèles économiques ; culture et attractivité des territoires ; culture et numérique ; culture et innovation.

**Les rencontres internationales de la culture, de l'économie et des médias.** Événement résolument international et transectoriel, associant débats et performances d'artistes, le Forum d'Avignon est un espace de réflexion qui explore non seulement la dimension économique de la culture mais aussi le rôle de cohésion sociale et de création d'emplois des secteurs culturels. Le Forum d'Avignon est un lieu de propositions concrètes, de rencontres et de découvertes. Les pistes identifiées lors de chaque édition sont relayées dans les instances nationales et internationales. Plus de 400 acteurs sont réunis : artistes, dirigeants d'entreprise, écrivains, professeurs, réalisateurs, responsables politiques, philosophes, étudiants d'universités internationales, représentants de la création et des industries culturelles. La diversité des points de vue se traduit dans le cosmopolitisme des intervenants, venus de tous les continents.

### Contacts :

Forum d'Avignon [www.forum-avignon.org](http://www.forum-avignon.org)  
Grand Palais des Champs-Élysées–Cours la Reine–Porte C–75008 Paris–France  
Laure Kaltenbach, Directrice Générale du Forum d'Avignon  
Olivier Le Guay, Responsable éditorial  
Email : [forum-avignon@forum-avignon.org](mailto:forum-avignon@forum-avignon.org)  
Tél : + 33 (0) 1 45 61 90 43

### Remerciements

Bain & Company tient à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, sans qui la rédaction de ce rapport n'aurait pas été possible : le conseil d'Administration et le Conseil d'Orientation du Forum d'Avignon ainsi que l'équipe du Forum : Laure Kaltenbach, Directrice générale du Forum d'Avignon ; Olivier Leguay, Responsable éditorial au Forum d'Avignon.

*Une ambition partagée, des résultats avérés*

## **Nous croyons qu'un cabinet de conseil doit être plus qu'un conseiller**

Nous nous mettons à la place de nos clients et générons des résultats pas des programmes. Nous alignons nos intérêts sur les objectifs de nos clients et nous travaillons ensemble pour atteindre le plein potentiel de leurs activités.

## **Bien avant que ce ne soit à la mode, nous nous étions déjà engagés à générer des résultats**

Nous travaillons à rester précurseurs dans notre secteur. Des résultats avérés nécessitent des solutions sur-mesure qui dépassent les frontières fonctionnelles, industrielles, géographiques ou hiérarchiques. Les résultats avérés sont pragmatique, tournés vers l'action, durables et reproductibles.



Pour plus d'informations, visitez [www.bain.fr](http://www.bain.fr)

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BOSTON • BRUXELLES • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DUSSELDORF • FRANCFORT  
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBOURG • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE  
MEXICO • MILAN • MOSCOU • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PÉKIN • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME  
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SÉOUL • SHANGHAI • SINGAPOUR • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • VARSOVIE • WASHINGTON • ZURICH