



Génération #hashtag 2015 : l'ère du numérique natif

Les consommateurs se tournent plus que jamais vers des contenus et services numériques natifs qu'ils sont désormais disposés à payer. Il est temps de donner priorité au numérique plutôt que de continuer à numériser les contenus existants.

Par Laurent Colombani et David Sanderson

Laurent Colombani est associé en charge des activités médias chez Bain & Company à Paris. David Sanderson est associé à Los Angeles et dirige les activités médias de Bain au niveau mondial.

Les consommateurs qui ont adopté les formats numériques natifs représentent près de la moitié des audiences dans le divertissement, et plus du tiers dans l'édition et les services dans les pays occidentaux. Ils ne sont que marginalement moins nombreux dans les marchés émergents, et semblent disposés à sauter l'étape des contenus numérisés pour passer directement aux plateformes natives. Les jeunes générations montrent par ailleurs une disposition nouvelle à payer pour les contenus et services numériques qu'elles plébiscitent.

Tels sont les principaux enseignements de notre étude annuelle sur les usages médias dans le monde. En 2014, nous décrivions l'émergence de la Génération #hashtag : ces consommateurs qui, indépendamment de l'âge, préfèrent les contenus conçus et distribués exclusivement par les canaux numériques. Cette année, nos travaux soulignent que la Génération #hashtag comprend maintenant près de la moitié des consommateurs, et qu'elle est en train de transformer non seulement le divertissement, mais aussi l'édition et les services (*Graphique 1*).

Plus que jamais, le succès à long terme des industries culturelles et de l'information dépend de leur compréhension de cette nouvelle génération de consommateurs. Nos nouvelles analyses sur les modèles de monétisation privilégiés par la génération montante de publics suggèrent cinq priorités stratégiques pour y parvenir :

- Faire des nouveaux formats une priorité
- Assurer un accès pérenne à la distribution
- Participer au nouvel ordre publicitaire
- Elever la donnée au rang d'actif stratégique
- Repenser les acquisitions et partenariats

Usages : le point de basculement

Trois principaux traits distinguent les médias numériques natifs de leurs ancêtres analogiques comme de leurs plus proches parents numérisés : la mobilité, l'ubiquité et les données de contexte qui les accompagnent.

- Les terminaux mobiles ont forcé la réinvention des interfaces utilisateurs, et par là même celle des

formats diffusés — les portails généralistes du web ont laissé la place aux applications, le 16:9 cohabite désormais avec les vidéos verticales.

- Les réseaux haut-débit ont généré des audiences connectées en permanence, capables d'accéder aux contenus à toute heure, en lien permanent avec leur entourage mais aussi avec les annonceurs.
- Les métadonnées associées aux usages numériques ont réinventé la notion de contexte. Le ciblage individuel et la géolocalisation rendent possibles de nouveaux modèles de curation, d'interaction mais aussi de mise en relation.

Ces traits distinctifs sont devenus la force motrice de la Génération #hashtag : des publics aspirant à davantage de personnalisation et de mobilité, prêts à adopter les formats numériques natifs en matière de divertissement, d'information ou de services (*Graphique 2*).

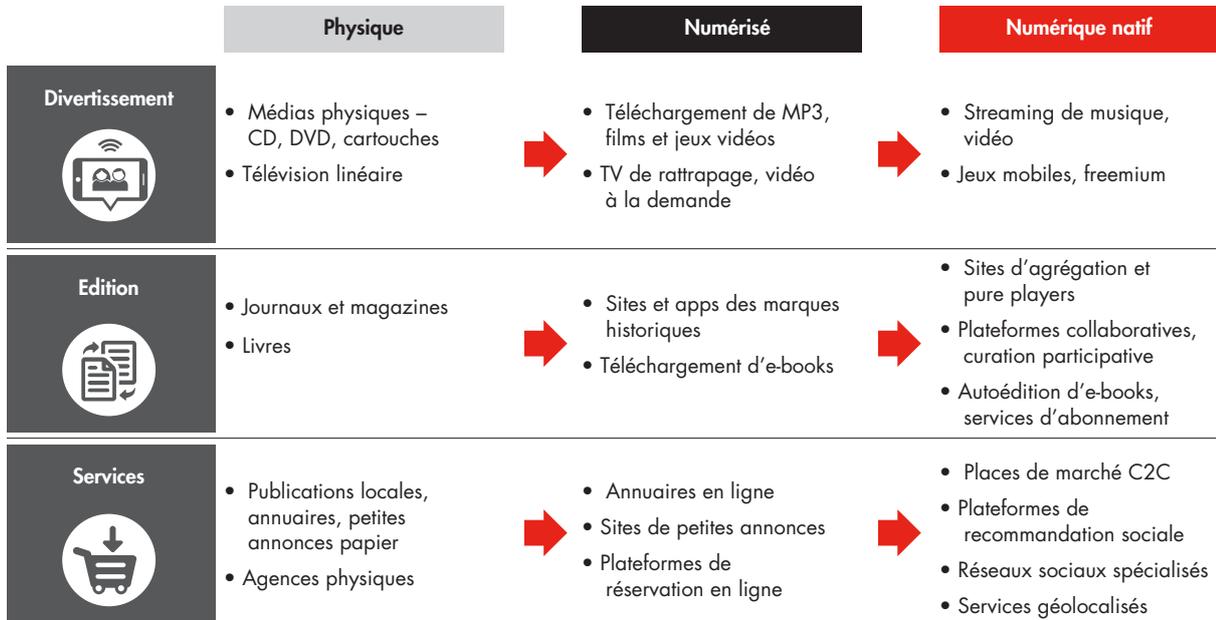
Le phénomène ne se limite pas aux pays occidentaux, bien au contraire. L'adoption des médias numériques natifs dans les pays émergents est proche de celle observée dans les marchés développés, malgré leur retard dans la pénétration des premiers médias numérisés. Dans ces pays, les consommateurs s'appêtent à passer directement des médias physiques aux plateformes natives (*Graphique 3*).

Là où les réseaux de distribution physiques étaient embryonnaires, les médias numériques natifs pourraient même représenter la première opportunité d'accès à des contenus et services légaux. Ainsi en Chine, une génération entière de joueurs qui n'ont jamais eu accès aux consoles, interdites dans le pays jusqu'à l'an dernier, ont adopté les plateformes de jeu mobile et en ligne, faisant du champion national Tencent un leader mondial, plus performant que les acteurs historiques Electronic Arts ou Activision.

Le divertissement a passé un point de non-retour dans sa transition au numérique natif, avec près de la moitié des consommateurs interrogés privilégiant déjà une plateforme native en matière de vidéo, de musique ou de jeux aux Etats-Unis comme en Europe, et plus du tiers dans les pays émergents. L'industrie musicale est à la pointe de cette transition : les revenus

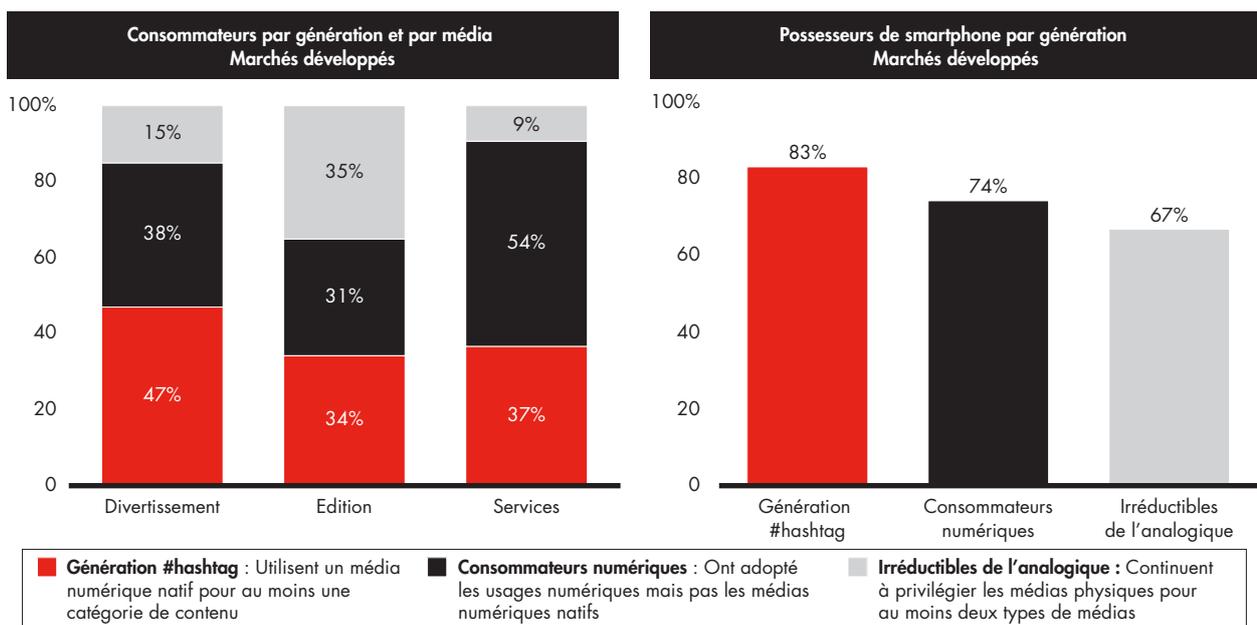
Génération #hashtag 2015 : l'ère du numérique natif

Graphique 1 : Les modèles numériques natifs se développent sur le divertissement, l'édition et les services



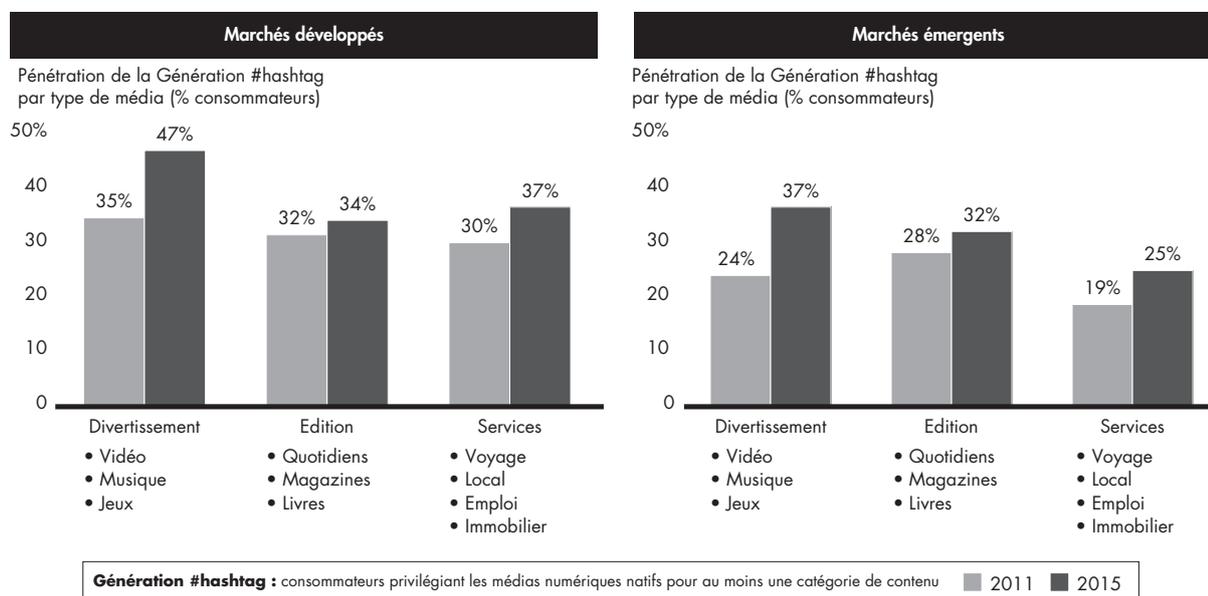
Source : analyses Bain

Graphique 2 : Les modèles numériques natifs sont prévalents et portés par les mobiles



Note : Marchés développés = France, Allemagne, Suède, Grande-Bretagne et Etats-Unis.
Source : Enquête consommateurs Bain (n=2 500)

Graphique 3 : La Génération #hashtag en croissance, les marchés émergents accélèrent



Note : Pays développés = France, Allemagne, Suède, Grande-Bretagne et Etats-Unis. Marchés émergents = Brésil, Russie, Chine, Inde et Afrique du Sud.
Source : Enquête consommateurs Bain (n=7 000)

issus du streaming ont dépassé les ventes de CDs aux Etats-Unis en 2014 d'après la Recording Industry Association of America. En France, le streaming a même dépassé le téléchargement d'après le Syndicat National de l'édition Phonographique.

Le monde des écrits observe une transition plus nuancée : si seuls les Etats-Unis et le Royaume-Uni ont adopté le livre numérique en masse, avec 38% de pénétration à travers les pays développés, l'information en ligne est plébiscitée par près de 90% des personnes interrogées sur les mêmes marchés. Près du tiers des consommateurs occidentaux âgés de 15 à 25 ans privilégient désormais des services natifs comme Twitter, Reddit ou BuzzFeed pour s'informer. Au total, un tiers environ des lecteurs présente les traits de la Génération #hashtag à travers le monde.

Enfin, les services deviennent à leur tour un univers numérique natif. Notre enquête souligne l'adoption rapide des services natifs dans l'univers local (petites annonces, habitat, restaurants et sorties), l'immobilier ou les voyages. La Génération #hashtag

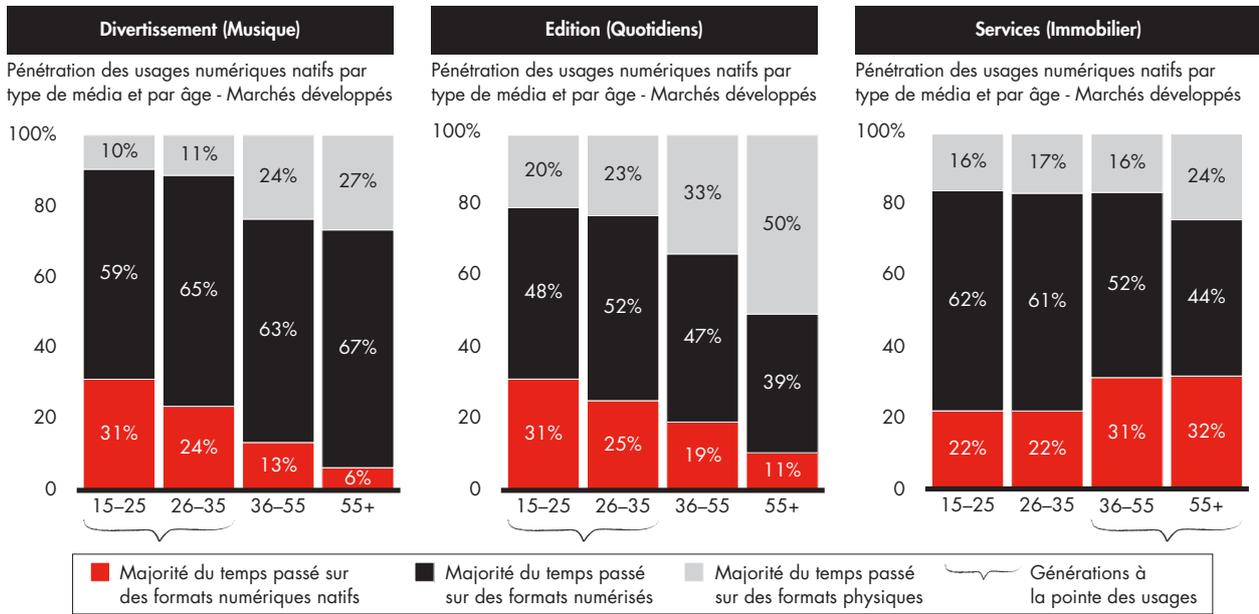
porte également la croissance des champions de l'économie du partage comme Airbnb, BlaBlaCar et Uber, ou celle d'un LinkedIn dans la recherche d'emploi. Si les moins de 25 ans sont à la pointe des usages numériques en matière de divertissement, l'univers des services montre une démographie plus équilibrée. Les plus de 30 ans ont été les premiers à adopter les services C2C comme Le Bon Coin en matière d'immobilier, les utilisant pour 30% d'entre eux contre 20% pour les moins de 30 ans. Cet exemple illustre que la Génération #hashtag transcende les âges : elle reflète l'attractivité d'une proposition de valeur différenciée (Graphique 4).

Monétisation : la nouvelle donne

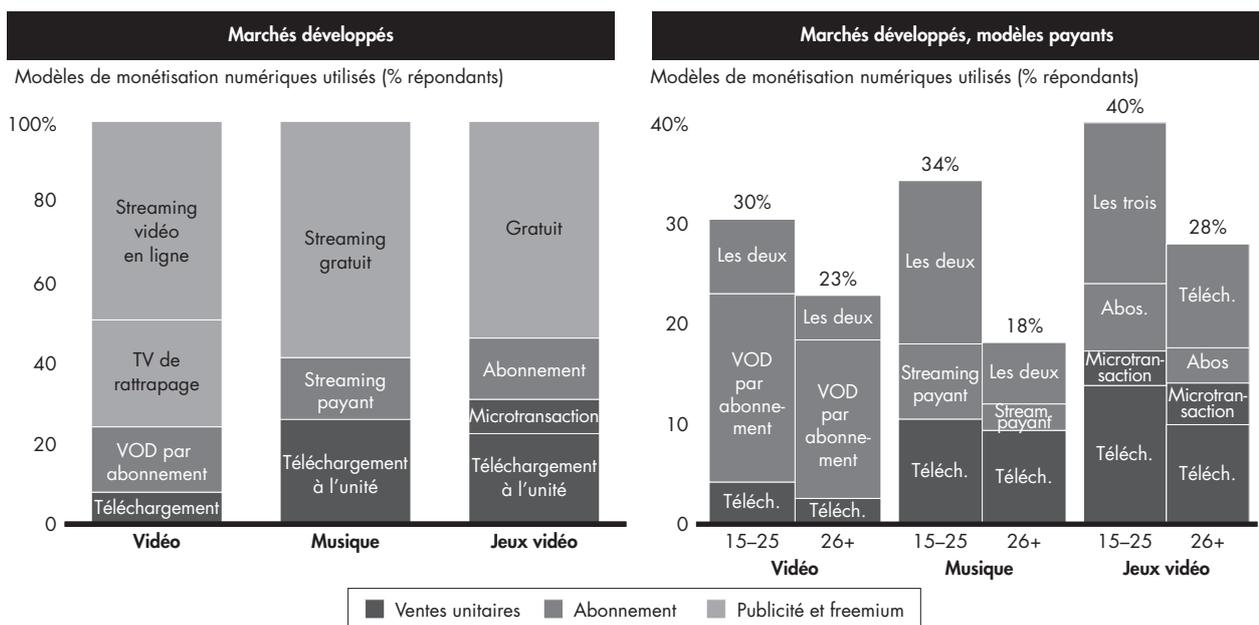
L'avènement de nouveaux usages porte l'espoir de faire succéder à l'ère du web "tout gratuit" celle d'usages numériques payants. Si la publicité reste incontournable, les consommateurs numériques natifs semblent en effet adopter un large éventail de modèles économiques, incluant achats à l'unité, microtransactions, et abonnements. Notre étude

Génération #hashtag 2015 : l'ère du numérique natif

Graphique 4 : Tous les âges peuvent adopter le numérique natif – même les seniors



Graphique 5 : Tous les modèles de monétisation sont utilisés, y compris par les plus jeunes



suggère même, contrairement aux idées établies, que les jeunes consommateurs sont davantage prêts à payer de leur poche les contenus et services numériques, malgré leurs moyens limités et leur aptitude au piratage (*Graphique 5*).

A nouveau, les plateformes mobiles expliquent en grande partie ce phénomène : notre étude indique que les consommateurs équipés d'un mobile sont davantage disposés à payer pour des contenus et services numériques. Grâce à leurs bases d'utilisateurs aux moyens de paiement enregistrés, Apple, Amazon et PayPal ont en effet créé des écosystèmes réputés plus sûrs et davantage favorables au paiement numérique que le web ouvert qui prévalait dans les années 2000. Les jeunes générations, plus à l'aise dans la consommation de médias et services mobiles, sont ainsi naturellement davantage exposées aux modèles de paiement qui leur sont associés (*Graphique 6*).

Malgré cet élan nouveau, les niveaux de monétisation numériques sont encore loin de leurs ancêtres physiques comme les CD et les DVD. L'industrie musicale avait subi une baisse de son revenu moyen par utilisateur lorsque le téléchargement de titres individuels s'était substitué à l'achat d'albums physiques. Certains craignent aujourd'hui que le passage au streaming ne prolonge encore cette baisse, mais cette issue n'est pas certaine : les champions du streaming comme Spotify et désormais Apple sont déterminés à développer le streaming payant, dont les niveaux de revenus mensuels moyens pourraient approcher ceux du CD (*Graphique 7*). Aujourd'hui, près du quart des utilisateurs de Spotify en payent la version premium ; il en faudrait deux fois plus pour atteindre le revenu moyen généré par les utilisateurs de services de téléchargement comme iTunes. L'industrie musicale s'est ralliée à cet objectif en favorisant l'émergence de services offrant l'absence de publicité, un contrôle accru sur les choix musicaux ou des titres exclusifs. Seul le temps indiquera lesquelles de ces options feront des modèles payants une alternative attractive pour les consommateurs.

L'équation économique est différente dans les marchés émergents, où la pénétration des médias

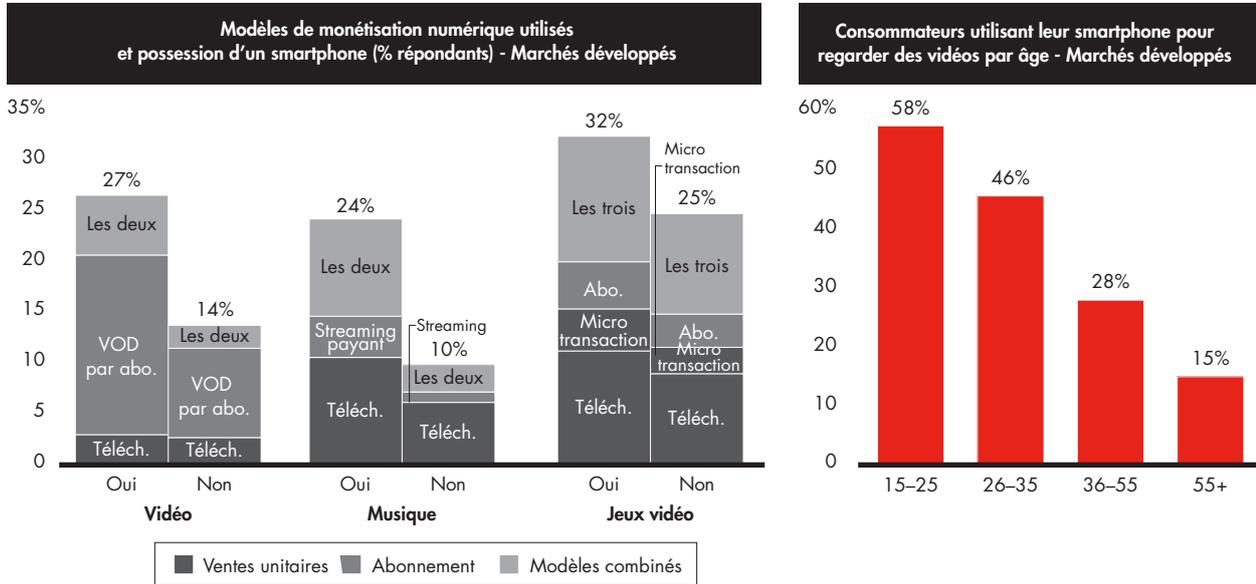
physiques et numérisés est bien plus modeste, notamment sous leur forme légale. La perspective de générer par la publicité ou les microtransactions des revenus moyens même limités, sur de vastes marchés aujourd'hui sous-exploités comme l'Inde, la Chine, l'Amérique du Sud et (à terme) l'Afrique représente une opportunité majeure pour l'ensemble des industries créatives.

La tendance à la baisse des revenus moyens par utilisateur dans la transition numérique n'a pas épargné le secteur des services (*Graphique 8*). Mais si les plateformes numériques natives pêchent en termes de revenu moyen par utilisateur, elles bénéficient en revanche d'une échelle mondiale. Les nouveaux leaders que sont Yelp, TripAdvisor et LinkedIn rassemblent des bases d'utilisateurs qui se comptent en centaines de millions. Forts de cette taille critique, ils sont en capacité d'expérimenter de multiples modèles, faisant à la fois payer les utilisateurs pour des services premium et les annonceurs et autres partenaires désireux d'accéder à un public captif large et qualifié. LinkedIn, par exemple, commercialise ses services auprès de ses utilisateurs et de leurs employeurs, ces derniers alimentant l'essentiel de sa croissance actuelle.

La monétisation des modèles numériques natifs reste aujourd'hui un domaine d'expérimentation. Les modèles traditionnels privilégiaient des revenus moyens par utilisateur élevés avec des bases de clientèle se comptant en centaines de milliers ou en millions. Les acteurs natifs, comme YouTube dans la vidéo ou King dans le jeu, aspirent à des revenus moyens plus bas, mais dénombrent leurs utilisateurs en centaines de millions voire en milliards (*Graphique 9*). Il en résulte un esprit de conquête incitant les leaders à réinvestir leurs gains dans la course à l'expansion et au leadership mondial. D'abord focalisé sur quelques marchés cœur, Netflix cherche aujourd'hui à établir une couverture mondiale. Uber a fait de son expansion rapide l'un des traits distinctifs de son modèle : en cinq ans, le service s'est étendu à 300 villes et 58 pays, prenant par surprise concurrents et régulateurs.

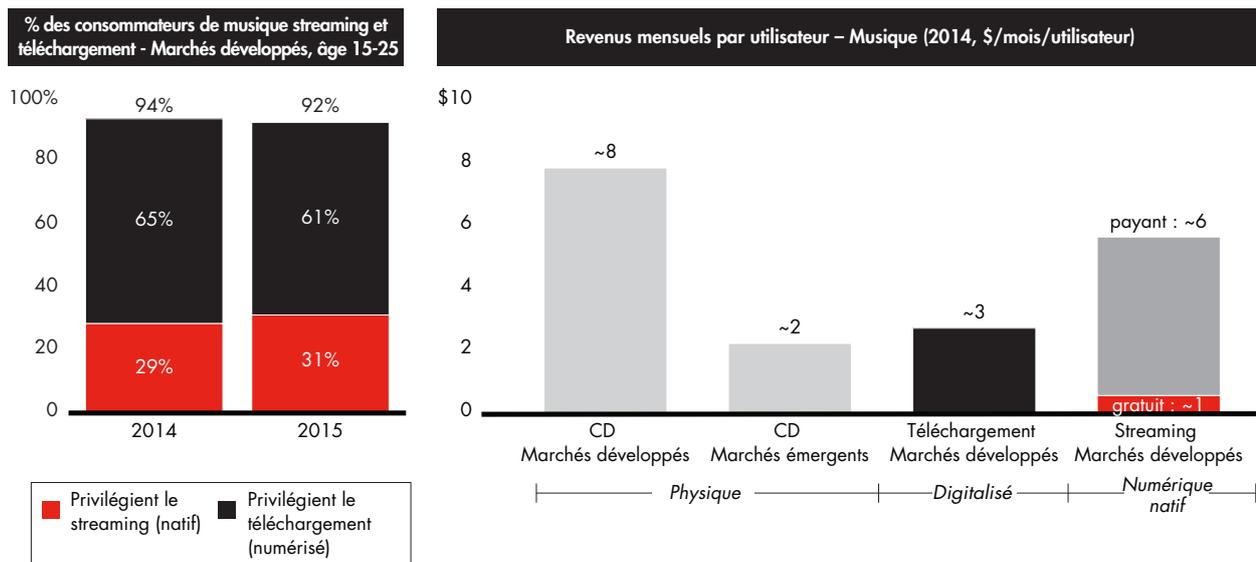
Génération #hashtag 2015 : l'ère du numérique natif

Graphique 6 : Le mobile clé dans la croissance des modèles payants



Note : Téléchargement inclut achats et locations. Marchés développés = France, Allemagne, Suède, Grande-Bretagne et Etats-Unis. Source : Enquête consommateurs Bain (n=2 500)

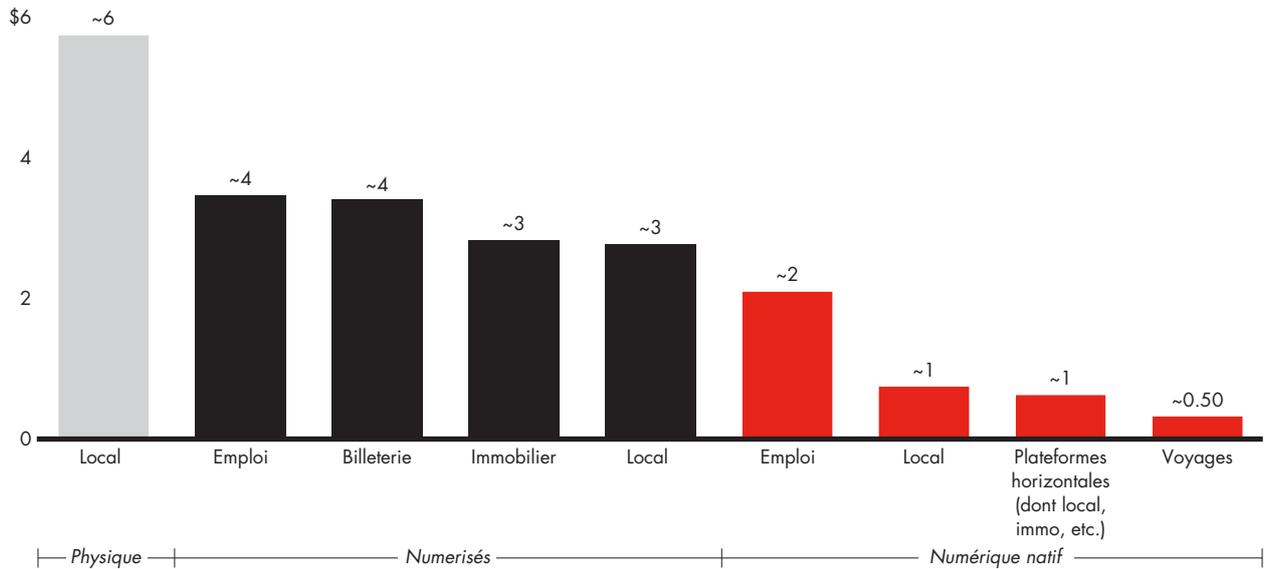
Graphique 7 : Musique – un équilibre fragile pour augmenter la valeur et le taux de pénétration



Note : revenus hors TVA ; Pays développés = France, Grande-Bretagne et Etats-Unis, Marchés émergents = Brésil, Chine, Inde. Source : IFPI, RIAA, SNEP, ERA, Observatoire Audiovisuel Européen, rapports annuels, enquête consommateurs Bain (n=3 000), analyses Bain

Graphique 8 : Services – des modèles natifs et numérisés aux niveaux de monétisation très différents

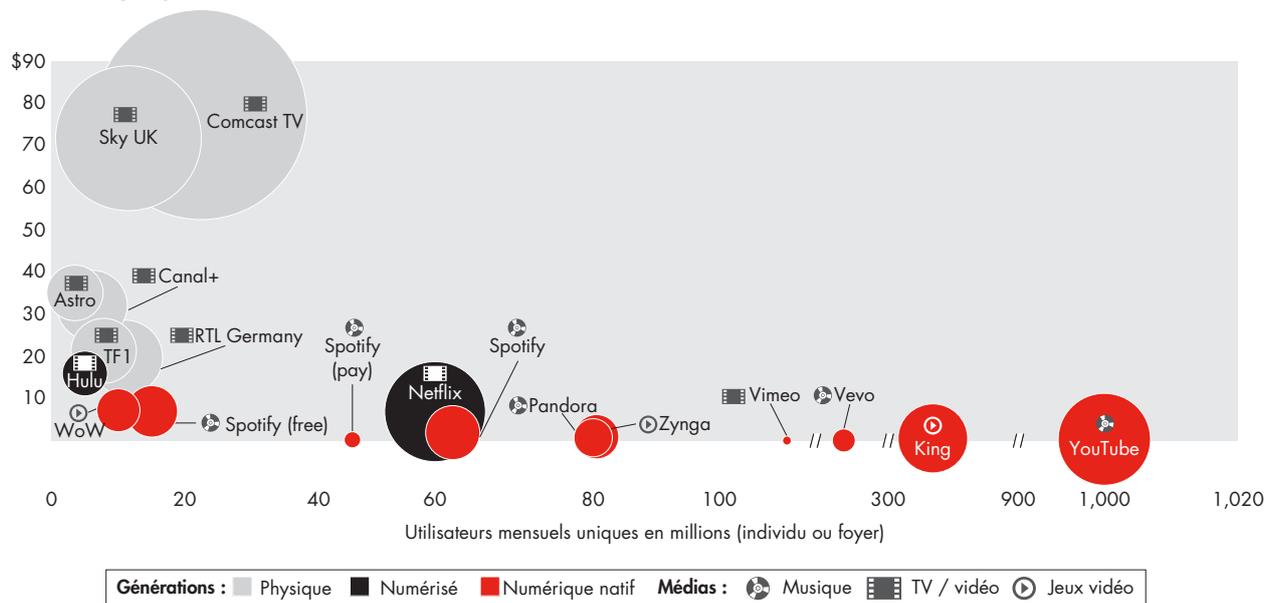
Revenus mensuels par utilisateur – Services (2014, \$/mois/utilisateur)



Note : Moyenne observée des revenus moyens par utilisateur de différents acteurs dans chaque barre verticale
 Source : rapports annuels, analyse Bain

Graphique 9 : Les modèles numériques natifs sont à la recherche d'un leadership mondial

Revenu moyen par utilisateur / abonné (2014, \$/mois/abonné)



Source : rapports annuels, analyse Bain

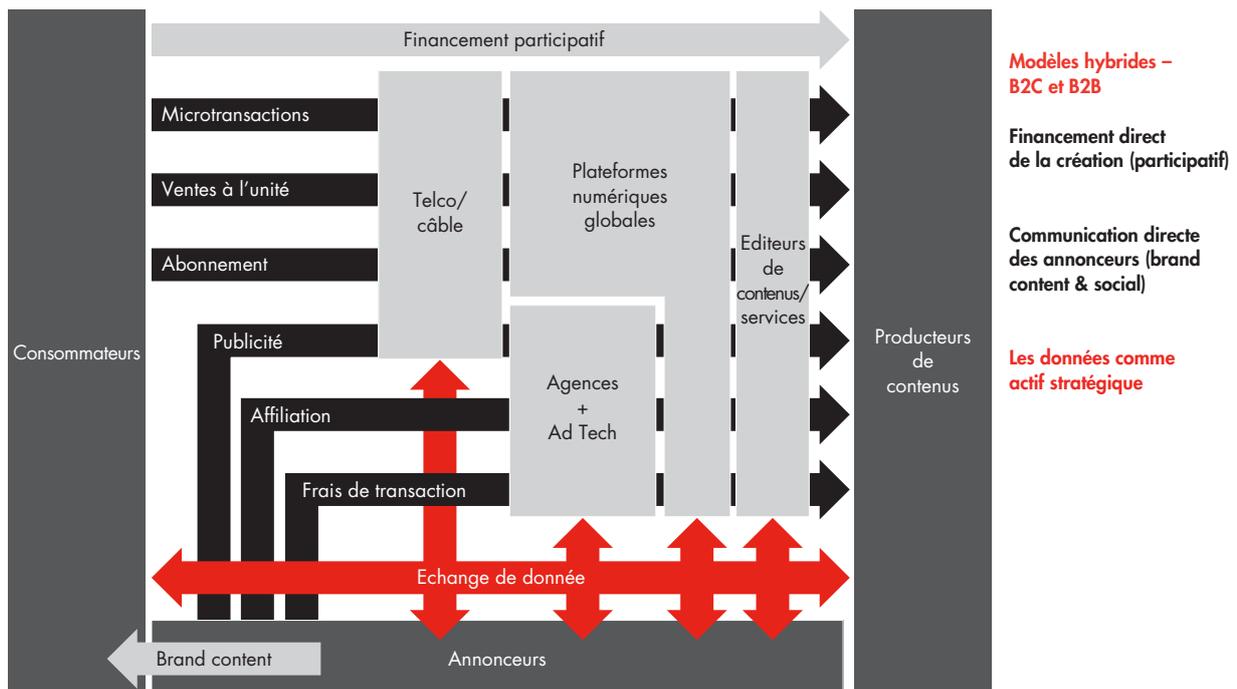
Génération #hashtag 2015 : l'ère du numérique natif

Pour autant, les modèles focalisés sur les volumes au détriment de la valeur pourraient n'avoir qu'un temps. Pour atteindre leur plein potentiel, notamment en termes de rentabilité, les champions de l'expansion s'orientent vers l'introduction de services premium. Par exemple, certains services de streaming musical privilégient la curation humaine aux seuls algorithmes pour accroître leur valeur ajoutée et orienter les clients vers les abonnements payants. YouTube, champion de la curation algorithmique, s'est résolu à déployer une approche éditoriale manuelle pour son application dédiée aux enfants YouTube Kids. Le PDG de Netflix lui-même a annoncé en juillet 2015 que le prix du service de streaming augmenterait avec le temps pour financer la production de programmes originaux, une annonce saluée par les marchés financiers. Ainsi, alors même que les acteurs traditionnels cherchent à émuler les modèles numériques natifs, ces derniers adoptent certaines des recettes éprouvées de leurs aînés. S'il est difficile de prédire quels seront les modèles gagnants, réussir exigera certainement la

maîtrise d'un éventail de modèles économiques. A la dualité claire entre modèles gratuits et payants, les plateformes numériques natives substituent un écosystème nuancé de modèles de monétisation (*Graphique 10*) :

- Les approches freemium ont permis à de nouveaux acteurs de s'imposer dans la distribution musicale et fait de start-ups les nouveaux leaders du jeu vidéo.
- Le financement participatif a réinventé la production indépendante, y compris pour des créateurs célèbres comme le réalisateur Spike Lee ou le journaliste Chris Hansen. Il permet aussi à des sociétés établies comme Sony de cautionner la création d'une œuvre culte comme Shenmue 3 sans en porter le risque financier.
- La démarcation entre éditorial et publicité évolue lorsque des sites comme BuzzFeed offrent aux annonceurs la possibilité de publier leurs propres "listicles", ces articles présentés sous forme de listes, si populaires sur le web, et que les bloggeurs défendent leurs produits, poussant l'Advertising

Graphique 10 : Une nouvelle cartographie de monétisation



Standards Authority de Grande-Bretagne à exiger davantage de transparence.

- Les opérateurs de plateformes, comme LinkedIn ou Le Bon Coin, créent des modèles hybrides, monétisant à la fois les utilisateurs et les annonceurs pour ne dépendre complètement ni des uns ni des autres.

Un point commun à ces différentes approches : l'importance de la donnée dans un écosystème où producteurs et éditeurs de contenus, plateformes, agences de communication et annonceurs utilisent, échangent, vendent et achètent les précieuses informations collectées auprès de leurs utilisateurs respectifs.

Stratégies : les médias à l'ère du numérique natif

Conquérir la Génération #hashtag et maîtriser les nouveaux modèles de monétisation qu'elle engendre repose sur cinq impératifs stratégiques.

Faire des nouveaux formats une priorité

Des formats courts au streaming en direct, les éditeurs de contenus doivent inventer les écritures d'aujourd'hui plutôt qu'adapter les formules du passé à de nouveaux écrans. Si les audiences génèrent rarement les contenus, elles les influencent plus que jamais. A ce titre, les acteurs du divertissement et de l'édition peuvent apprendre du monde des services, où le développement de modèles mettant l'utilisateur au cœur des préoccupations est devenu la norme.

Certains montrent la voie. Le leadership persistant des majors du divertissement malgré les assauts successifs de nouveaux entrants témoigne de leur capacité à s'approprier les nouveaux modèles. Les investissements de Disney et de Warner dans les réseaux YouTube, Maker et Machinima, le partenariat stratégique entre Nintendo et le géant du jeu freemium DeNA, l'acquisition de Reddit par Condé Nast sont autant d'exemples d'une vieille garde qui n'hésite plus à prendre la main sur les nouveaux formats. Autant de paris risqués à l'heure où de nouveaux concurrents émergent à chaque

instant, prêts à challenger les licornes d'hier : par exemple, l'acquisition de Twitch par Amazon pour un milliard de dollars en 2014 doit faire face en 2015 au lancement d'un service concurrent par YouTube. Mais les contraintes techniques comme la bande passante ne protégeront pas les formats historiques éternellement, et les leaders de secteurs comme la télévision ont pris conscience de la nécessité de se positionner sur ces nouveaux territoires.

Par ailleurs, les stratégies éditoriales doivent désormais prendre en compte le vaste potentiel des marchés émergents. La fascination nouvelle d'Hollywood pour les monstres visant la destruction de villes asiatiques, en sus des assauts plus traditionnels sur New York, est l'un des signes de ce déplacement vers une audience globale. Capter une part de la croissance mondiale requiert de composer avec de nouveaux marchés et de nouveaux formats, de Bollywood à Nollywood, des telenovelas latino-américaines à la K-pop ; autant de formes d'expression auparavant confinées à leurs territoires d'origine, dont les plateformes numériques ont décuplé le pouvoir de résonance internationale.

Assurer un accès pérenne à la distribution

Dans un univers d'abondance, le principe selon lequel "la qualité trouvera toujours preneur" pourrait ne plus suffire. Comment émerger de la masse quand les applications qui ne se font pas une place sur l'écran d'accueil des smartphones sont condamnées à l'oubli ? Comment attirer l'attention dans le fil social de consommateurs constamment sollicités par leurs amis, d'autres fournisseurs de contenus et par les annonceurs ?

Etablir des relations équilibrées avec les plateformes leaders — qu'elles se nomment Apple, Google, Facebook, Amazon ou Tencent — est essentiel mais réservé aux rares producteurs de contenus incontournables. Les autres, échaudés par les importantes commissions exigées par ces plateformes, sont à la recherche d'alternatives telles que développer ou, acquérir leurs propres plateformes ou négocier des termes plus favorables avec des acteurs indépendants. La plupart devront développer un portefeuille de distribution diversifié : optimiser

cet équilibre entre volume et valeur devient l'une des compétences clés des éditeurs de contenus à l'ère du numérique natif.

Participer au nouvel ordre publicitaire

La publicité numérique a déjà dépassé son aînée télévisée en Grande-Bretagne et le fera dans les deux à trois prochaines années en France et aux Etats-Unis. Ce point de non-retour dans la transition numérique s'accompagne lui aussi de mutations fondamentales. Les bannières numériques originelles étaient directement inspirées de leurs ancêtres physiques. Elles représentent aujourd'hui un segment déclinant, de moins en moins recherché par les annonceurs, quand les consommateurs eux-mêmes ne les bloquent pas activement au travers de logiciels spécialisés. A leur place, des formats publicitaires natifs, mobiles et directement insérés dans les flux sociaux recherchés par les nouvelles générations d'audiences, sont devenus les moteurs essentiels de la croissance de plateformes comme Facebook, Twitter et Snapchat.

A mesure que les annonceurs adoptent le numérique non seulement pour leurs actions promotionnelles mais aussi pour les campagnes de marque, ces nouveaux formats modifient le référentiel du marché publicitaire dans son ensemble : le ciblage individuel, l'engagement social, la mesure du retour sur investissement ont rejoint, voire parfois remplacé, la couverture et l'affinité dans le manuel du parfait annonceur.

Dans le marché publicitaire ainsi redéfini, les acteurs traditionnels entrent en compétition avec de nouveaux experts qui maîtrisent des technologies de ciblage, de commercialisation et d'insertion de messages de plus en plus complexes. Dans le même temps, l'importance croissante des données d'usage et de localisation donne une place de choix aux opérateurs télécoms qui relaient le signal porteur des messages publicitaires. L'acquisition d'AOL, devenu un leader mondial des solutions publicitaires numériques, par Verizon pour 4,4 milliards de dollars illustre ces deux dynamiques. De même, l'intérêt porté par certains opérateurs mobiles pour les solutions d'ad-blocking comme celle développée par la start-up israélienne

Shine, suggère une détermination nouvelle à participer activement au marché publicitaire.

L'évolution du marketing vers des approches programmatiques, automatisées et analytiques, rend ces nouveaux participants incontournables dans l'écosystème publicitaire et la maîtrise des technologies et des données qu'ils apportent une condition essentielle à la monétisation des audiences.

Elever la donnée au rang d'actif stratégique

Dans une économie de la demande, les données deviennent essentielles. Les annonceurs exigent un ciblage précis et des preuves tangibles de la conversion de leurs messages en actes d'achat. Les distributeurs de contenus dépendent de la sagacité de leurs moteurs de recommandation pour générer de nouvelles occasions de consommation. L'analyse des profils des consommateurs permet d'augmenter le nombre de transactions, le stockage de leurs informations de paiement permet de limiter au maximum la friction entre l'intention et l'acte d'achat. Les producteurs de contenus eux-mêmes doivent analyser les usages pour détecter les signaux faibles et adapter leur offre en temps réel.

Les acteurs numériques natifs captent d'importants volumes de données issues de leur base d'utilisateurs fortement qualifiée et par définition 100% numérique. L'analyse des données d'usage par Netflix dans ses choix de programmation, ou les approches statistiques comme le A/B testing mises en place par Zynga pour optimiser l'interface de ses jeux illustrent les avantages concurrentiels qu'ils en tirent. Pour les acteurs traditionnels, se positionner dans l'univers numérique natif représente non seulement l'opportunité de suivre les audiences sur ces nouveaux territoires, mais aussi d'accéder à leur tour à leur richesse en matière de données. Le lancement de HBO Now aux Etats-Unis et de Now TV par Sky en Grande-Bretagne leur permettent de servir une Génération #hashtag moins réceptive aux offres de télévision linéaire, mais aussi de prendre pied sur le terrain analytique face à Netflix. L'acquisition de Dailymotion par Vivendi offre au géant des médias français un terrain d'expérimentation des nouveaux

formats mais aussi un accès privilégié aux données que peut générer une plateforme mondiale de vidéo numérique.

Si l'acquisition et le lancement de plateformes natives est un moyen sûr (quoique coûteux) d'accéder au consommateur final, il n'est pas suffisant. Inciter les consommateurs à laisser ces plateformes collecter et exploiter leurs données requiert un investissement constant, dans une logique de donnant-donnant. Certains jeux en ligne offrent un bonus de monnaie virtuelle aux joueurs qui s'identifient via Facebook, permettant à l'éditeur du service d'accéder à leurs préférences, leurs habitudes et leurs amis. TripAdvisor récompense les visiteurs qui s'enregistrent en leur offrant des fonctionnalités supplémentaires comme la recherche personnalisée et la synchronisation entre PC, mobile et tablettes.

Pour autant, certains remettent en cause la légitimité des entreprises à collecter et stocker ces informations. Les consommateurs prêts à partager leurs informations personnelles en échange de fonctionnalités avancées sont aujourd'hui moins nombreux qu'en 2013 (*Graphique 11*). La croissance soutenue des champions du numérique natif suggère que ces inquiétudes tardent à se traduire en comportements mesurables. Mais elles ne sont probablement pas étrangères à la croissance des technologies de blocage de la publicité et pourraient, à terme, susciter une fermeté accrue des différents régulateurs dans le monde. La Commission Européenne en particulier s'est emparé du sujet de la protection des données ; son emblématique combat pour le "droit à l'oubli," conforté par une décision de la Cour de Justice Européenne mais âprement débattu dans plusieurs pays, en est le meilleur exemple.

Face à ce défi, l'ensemble des plateformes numériques tendent à accroître la transparence et le contrôle donné aux utilisateurs. Google et Facebook mettent à jour continuellement les options disponibles en la matière. Microsoft et Apple font même de leur conservatisme en matière d'utilisation des données à des fins publicitaires un facteur de différenciation.

Les exigences en la matière ainsi qu'en termes de cyber-sécurité ne feront qu'augmenter avec chaque nouvelle affaire de piratage et de fuite de données, suggérant un domaine de compétence de plus à renforcer pour les médias.

Repenser les acquisitions et partenariats

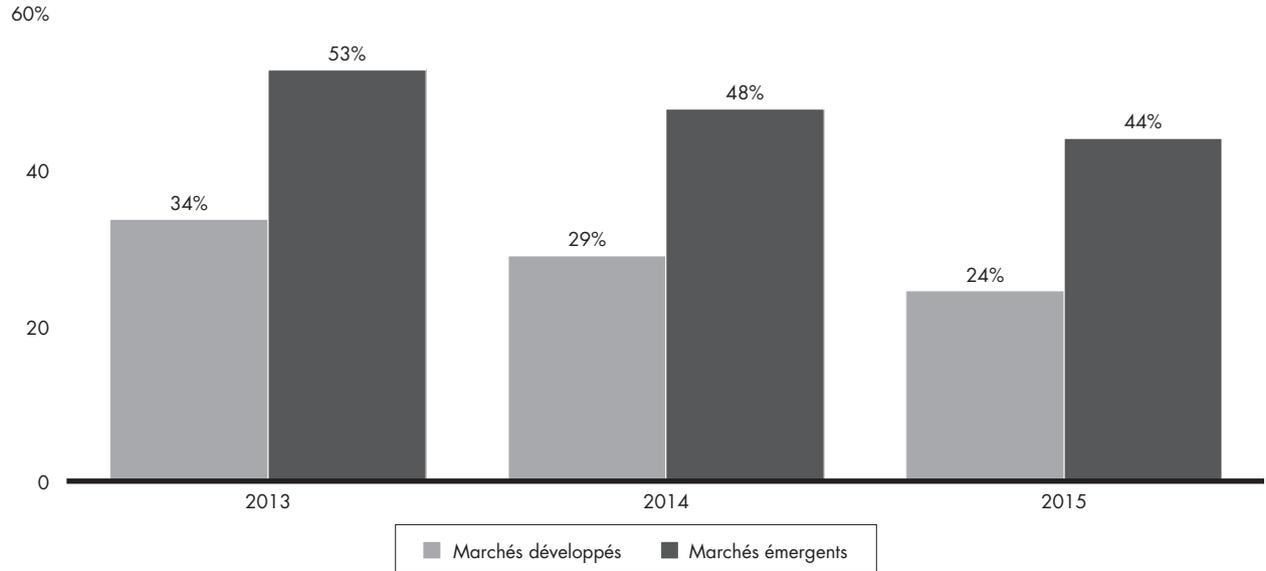
Chacune des priorités évoquées ci-dessus représente autant de compétences à acquérir et de traits culturels à développer. Beaucoup ont cherché à utiliser les acquisitions pour accélérer ce processus, mais l'histoire des transformations numériques est jonchée d'échecs faits de valorisations excessives, d'intégrations ratées et de fuite des talents. Le risque est d'autant plus élevé que les champions du numérique natif, réinvestissant leurs profits dans la croissance future, sont valorisés à des multiples très importants ; par contraste, les médias traditionnels ne peuvent se soustraire aux exigences des analystes en matière de génération de marge et de cash flows (*Graphique 12*).

Cette difficulté à faire cohabiter des modèles si différents suggère la nécessité d'une nouvelle approche des acquisitions et partenariats numériques, à la fois en termes de valorisation et d'intégration. La première dimension requiert une expertise particulière dans l'appréciation des sociétés en hyper-croissance, plus proche d'un raisonnement de capital-risqueur que de gestionnaire d'entreprise. La deuxième suppose de résoudre le dilemme entre intégration et autonomie : intégrer les talents numériques au sein des organisations historiques maximise le risque de les faire fuir, maintenir une indépendance forte limite les synergies. Certains leaders ne se laissent pas intimider par ces difficultés et progressent dans la définition d'une troisième voie : Disney a ainsi cherché à protéger la culture de Maker Studios, tout en soutenant sa croissance en lui confiant la mission de développer des formats courts autour des personnages Marvel. L'enjeu est non seulement d'aider Maker à atteindre ses ambitieux objectifs de croissance, mais aussi d'accroître la compréhension par la maison mère de la nouvelle génération d'audiences.

Génération #hashtag 2015 : l'ère du numérique natif

Graphique 11 : Capturer les données d'usage requiert la participation des consommateurs

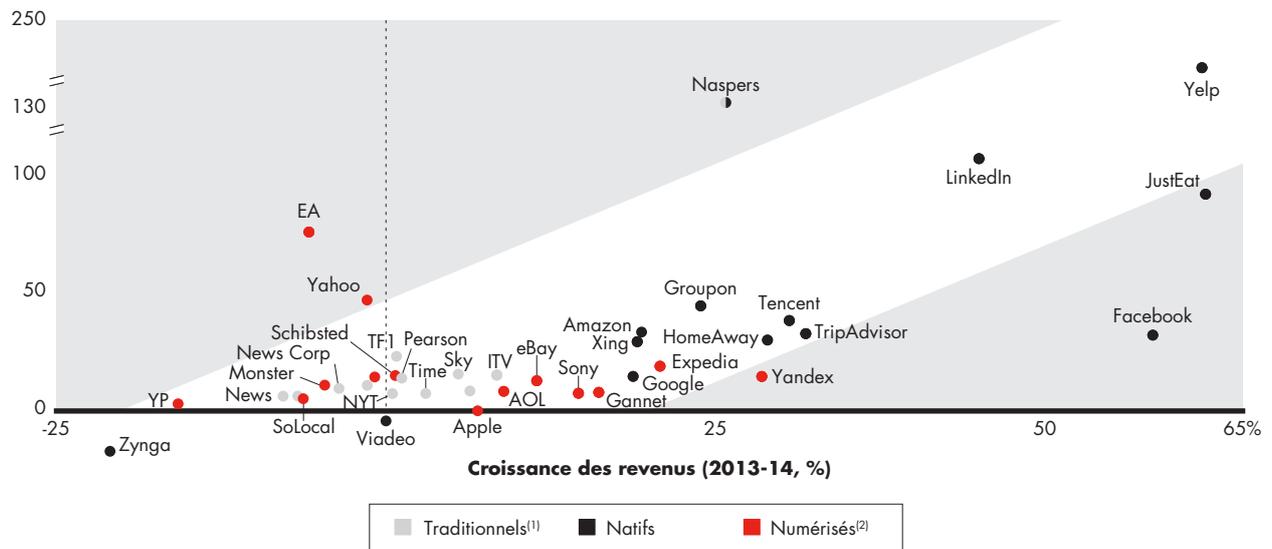
Pourcentage des répondants acceptant de partager leurs données personnelles en échange de recommandations personnalisées



Note : Pays développés = France, Allemagne, Suède, Grande-Bretagne et Etats-Unis. Marchés émergents = Brésil, Russie, Chine, Inde et Afrique du Sud.
Source : Enquête consommateurs Bain (n=7 000)

Graphique 12 : Les marchés valorisent la croissance dans une industrie qui se mondialise

Valorisation / EBITDA



Notes : Les acteurs sont "traditionnels" lorsque la plupart de leur revenu vient de leurs produits physiques ; la même logique s'applique aux acteurs "natifs" ; les acteurs "numérisés" sont lesquels aucun des deux n'est dominant.
Source : OneSource, Capital IQ, analyse Bain

Développer ainsi l'agilité nécessaire à l'acquisition et l'intégration de modèles natifs devient une compétence stratégique pour les médias traditionnels, qui ont besoin d'en importer les réflexes et la culture.

Une génération à suivre

La Génération #hashtag et les formats numériques natifs sont nés de l'émergence des terminaux mobiles qui se sont substitués au web. Cette deuxième vague numérique à peine installée, une nouvelle génération de terminaux émerge, dont les formats d'écriture restent à inventer. Oculus, le champion de la Réalité Virtuelle désormais propriété de Facebook, pourrait révolutionner la façon dont les publics regardent

un film, jouent avec leurs amis, ou visitent leur prochaine maison. Le projet de Réalité Augmentée Hololens de Microsoft amènera Minecraft sur la table du salon ou Mars dans les salles de réunion de la NASA. La prochaine itération de Google Glass ou de l'Apple Watch pourraient décider le grand public à adopter les "wearables", et les créateurs à en faire de nouveaux terrains d'expression à mi-chemin entre le virtuel et le réel. A mesure que ces nouveaux terminaux et leurs usages divergeront de formats historiques devenus obsolètes, adopter un état d'esprit numérique natif sera plus que jamais la clé du succès dans les industries culturelles et de l'information. 



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

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DUSSELDORF • FRANKFURT
• HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE
• MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME • SAN
FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZURICH