

PERSPECTIVE - MARS 2023

Les habits neufs de la radio

La métamorphose de l'industrie de l'audio



Rai Ufficio
Studi

Pôle médias
HEC MONTRÉAL

PERSPECTIVE

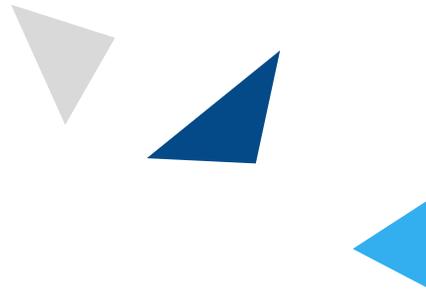
Les habits neufs de la radio

Les dernières décennies ont été celles de la force des images. Des plateformes mondiales de plus en plus nombreuses, de plus en plus puissantes, ont propulsé l'univers des communications dans un nouvel âge d'or télévisuel.

Et lentement, sans tambour ni trompette comme la tortue qui dépasse le lièvre, la radio fait un retour retentissant sous des formes variées et innovantes.

La présente étude, à l'initiative de la RAI (Italie) et en collaboration avec le Pôle Médias HEC Montréal, dresse le portrait de ce nouvel univers de l'audio-son. Une mutation technologique, créative et innovante qui rappelle que l'oreille existe et que la radio est bien loin d'avoir dit son dernier mot.

Tour d'horizon d'une révolution du son et d'un enjeu culturel et industriel majeur, ici comme ailleurs !



Rai Ufficio
Studi

Pôle | médias
HEC MONTRÉAL

La métamorphose de l'industrie de l'audio sera analysée en trois temps :

NOUVELLES FRONTIÈRES



Grâce à la technologie, les nouveaux formats audio conquièrent de nouvelles frontières et de nouvelles dimensions. Lesquelles ?

NOUVEAUX MARCHÉS



Face aux nouveaux adversaires, les organisations n'ont d'autres choix que de consolider leurs acquis et d'accélérer leur transition numérique pour occuper de nouveaux marchés. Mais lesquels ?

NOUVELLES AMBITIONS



Pour s'ajuster à la nouvelle réalité, les dirigeants des continents européen et américain partagent leur vision et leurs ambitions. Des pistes concrètes d'action émergent. Lesquelles ?

PERSPECTIVE

Quelle vision pour l'expansion de l'audio et du son ?

Comment assurer la pérennité de l'industrie ? Ce fut la question de départ d'une recherche initiée par la Rai, le diffuseur public italien, en réaction aux changements majeurs de l'industrie audio.

Nous nous sommes joints à une formidable équipe composée de chercheurs universitaires de la Sorbonne Université à Paris, de Sienne et de Rome, avec la participation de l'UER et de la Confindustria Radio TV. Cette recherche et les entretiens avec des dirigeants de radios en Europe et en Amérique du Nord ont permis de mettre en perspective leur vision au sujet de ces changements profonds.

Le livre issu des résultats de cette étude a été publié en italien à l'automne 2022. Une version résumée anglaise est ensuite parue en Europe au printemps 2023. Dévoilée simultanément, cette version présente une analyse plus approfondie et éditée de certains éléments du segment nord-américain et, en lien, partage des pistes de réflexion.

Bonne lecture,



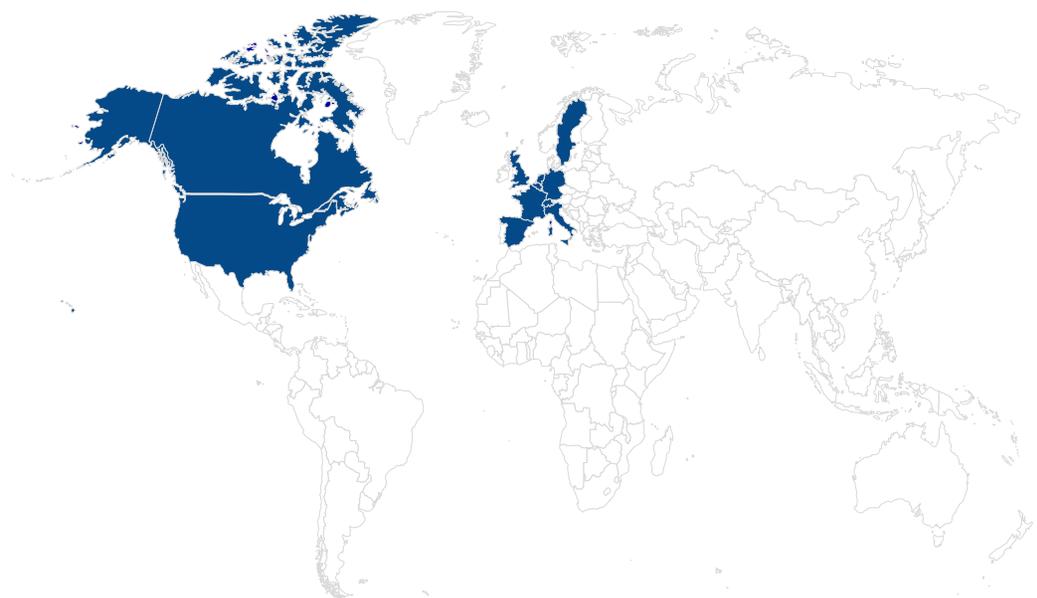
Sylvain Lafrance

Directeur du Pôle Médias HEC, professeur associé à l'École des dirigeants et directeur de la revue *Gestion*



Louise Hélène Paquette

Chercheuse associée au Pôle Médias HEC, professeure et consultante



Rai Ufficio Studi

Pôle médias
HEC MONTRÉAL

PERSPECTIVE

La métamorphose de l'industrie du son

PERSPECTIVE

Comment assurer la pérennité de cette industrie et celle des cultures locales dans ce nouvel écosystème audio mondial ? Quelles sont les opportunités ? Quelques pistes de réflexion.

Objectifs et design méthodologique.....6

Résumé exécutif.....7-10



NOUVELLES FRONTIÈRES

Renaissance, ou mort lente de la radio ?.....12-13

Plus d'appareils, plus d'oreilles.....14

La révolution de la voix par l'IA.....15

La voiture, nouveau centre d'infodivertissement.....16

Vive l'audio ! Les nouvelles frontières de la radio.....17

Lorsque la musique s'est dématérialisée.....18-24

Essor de la voix en Amérique du Nord.....25-27

Le paradoxe des jeunes publics.....28

Citoyens, créateurs et influenceurs.....29

Les nouvelles dimensions de l'audio et du son.....30-34



NOUVEAUX MARCHÉS

La concurrence a pris une nouvelle dimension.....36-37

Musique : les dollars vont au numérique.....38-39

Marché américain.....40

Publicité radio.....41

Balados.....42-43

Abonnements.....44

Livres audio.....45

Marché canadien.....46

Publicité radio.....47

Rentabilité.....48



NOUVELLES AMBITIONS

Nouvelles visions, nouvelles ambitions.....50

L'innovation au cœur de la chaîne de valeur.....51-52

Vision des leaders

Miser sur le local.....53

Faire évoluer les contenus et les formats.....54

Faire voyager ses contenus.....55

Ramener les auditeurs.....56

Rejoindre les jeunes.....57

Développer les nouveaux talents.....58

Repenser ses structures.....59

Innover.....60

La mission publique du futur.....61

Annexes

1. À propos du Pôle Médias HEC.....63

2. À propos des auteurs de l'étude.....64-66

3. Remerciements.....67-68

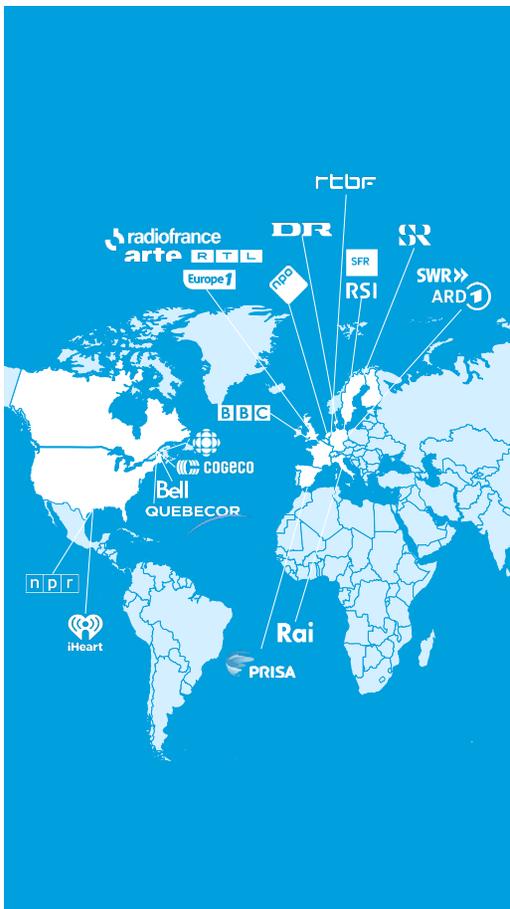
4. Bibliographie.....69

Rai Ufficio Studi

Pôle médias
HEC MONTRÉAL

PERSPECTIVE

Objectifs et design méthodologique



Objectifs

Les deux principaux objectifs initiaux étaient les suivants :

1. Définir, décrire et analyser le nouveau contexte de l'industrie dans lequel s'inscrit la radiodiffusion, « l'écosystème global de l'audio et du son » ;
2. Identifier les défis et les opportunités que les nombreux acteurs du nouvel environnement concurrentiel posent à la radiodiffusion.

Sources

Trois sources principales ont permis d'identifier les changements en cours :

1. Une étude documentaire de sources académiques, publiques et de documents d'études de l'UER ;
2. Notre expérience personnelle en tant que chercheurs en études radiophoniques ;
3. Des entretiens avec des dirigeants de grandes chaînes de radio publiques et privées dans neuf pays.

Cadre de travail

Le cadre de travail commun était basé sur cinq mots clés :

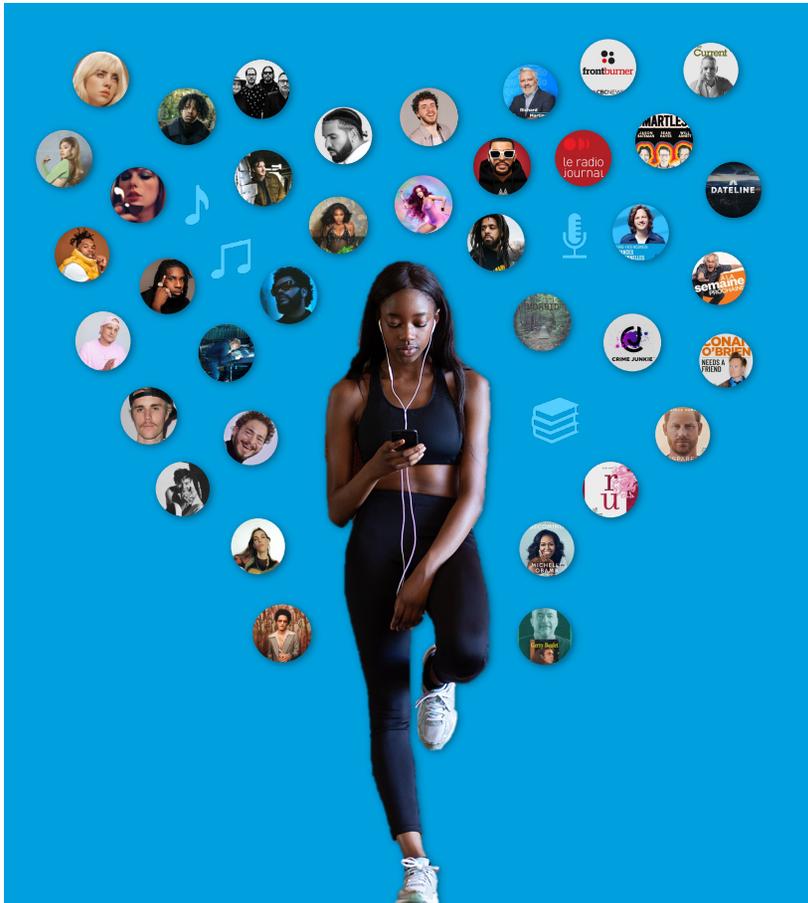
1. Innovation, comme sujet d'étude, mais aussi dans la façon d'analyser et de contextualiser.
2. Radiodiffusion, comme point de référence.
3. Données, comme base solide de l'analyse et de la prospective.
4. Méthodologie, commune et rigoureuse.
5. Partage, pour la coordination des échanges, des réflexions mutuelles et des conclusions, pour une meilleure perspective.

Fenêtre

La recherche et les enquêtes se sont déroulées du printemps 2021 à l'automne 2022.

Références

Le profil des chercheurs, les références bibliographiques et les noms des dirigeants interrogés qui ont enrichi la rédaction sont en annexe.



L'offre de contenus audio a explosé depuis une dizaine d'années. Quels sont les contenus qui composent ce nouvel univers de référence pour les publics de chacune des générations ? Dans ce nouvel écosystème qui n'a ni limites ni règles, les contenus canadiens et québécois trouvent-ils toujours leur chemin vers le cœur des audinautes, ces internautes adeptes de contenu audio en ligne ?

RÉSUMÉ EXÉCUTIF POUR LE CANADA

Le nouvel écosystème audio-son : de nouvelles frontières dans la bataille de l'identité culturelle

L'accélération des taux d'adoption des technologies - propulsée par la période de confinement de la pandémie - et du développement probant de l'intelligence artificielle favorise l'accès à une offre audio élargie sur la planète Internet.

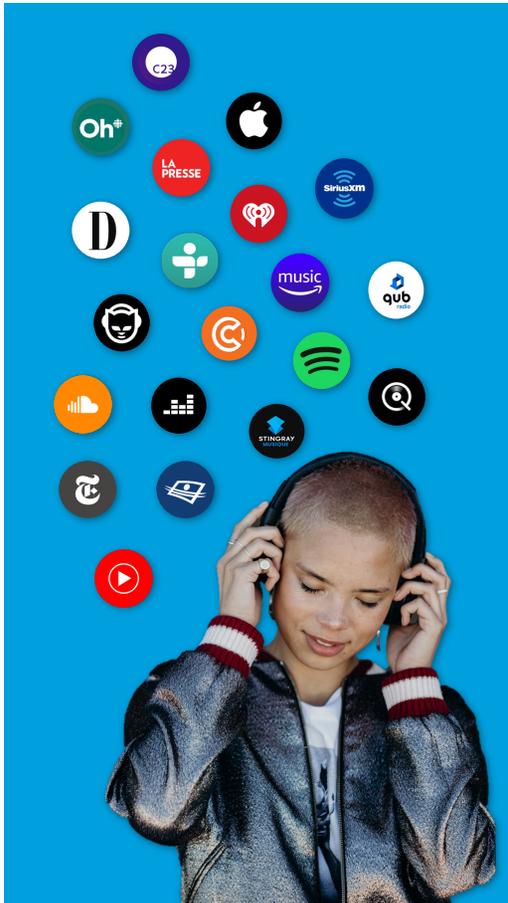
Nous assistons à la naissance d'un écosystème sonore doté de ses propres codes et de ses propres règles. Est-ce la renaissance, ou la mort lente de la radio ?

Dans ce contexte, qu'en sera-t-il de la protection et de la

promotion de l'identité culturelle locale ?

Vive l'audio ! Les nouvelles frontières de la radio

L'ouverture des frontières nouvellement permises par les plateformes représente à la fois des risques importants et des possibilités fantastiques sur les plans culturel et économique... à condition de s'y investir. Dorénavant, il existe moins de frontières entre les médias; la production audio est à portée de tous.



L'ensemble évoqué des consommateurs de contenus audio n'est plus le même qu'il y a dix ans. Envers quelles plateformes sont-ils engagés ?

RÉSUMÉ EXÉCUTIF POUR LE CANADA (SUITE)

Nouveaux espaces, nouveaux publics

Comment tirer profit de ces nouvelles habitudes d'écoute synchrones et asynchrones ? Les appareils mobiles multiplient les micromoments. Les nouveaux formats stimulent la production d'une pléthore de nouveaux contenus. Résultat : en 2024, les Canadiens consacreront en moyenne 45 minutes d'écoute de plus par jour à des contenus radio ou audio qu'en 2012.

La radio, par ses forces spécifiques, demeure encore la reine incontestée du direct. Mais pour combien de temps ? Il est urgent d'investir suffisamment d'argent en recherche pour mesurer et documenter ces nouveaux comportements d'écoute de la radio, dans sa version 3.0 : connectée, contextualisée et personnalisée.

Des marques dans les oreilles

Dans la chaîne de valeur, de nouvelles marques de diffuseurs se sont imposées. En matière de notoriété et d'attribution, comment les radiodiffuseurs feront-ils pour ne pas être retirés de l'équation ?

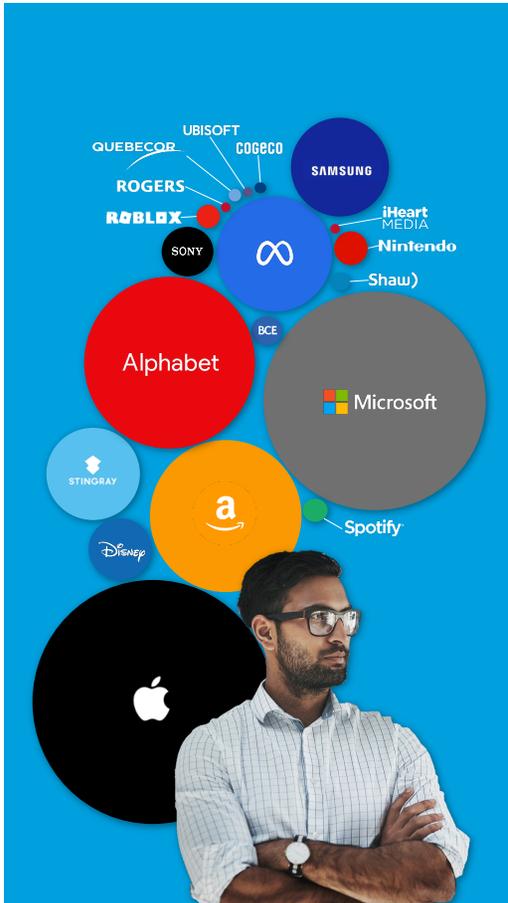
Le paradoxe des jeunes publics

Les jeunes ont de l'appétit pour les contenus audio qu'ils écoutent, en moyenne, 19 minutes de plus par semaine que leurs aînés âgés de plus de 25 ans. Pour eux, l'écoute doit davantage être ostentatoire, aspirationnelle et contextualisée à leurs besoins.

Le virtuel et le réel se juxtaposent dans leur quotidien. Quelles expériences de marque préfèrent-ils ? L'ouverture des frontières offre mille nouvelles occasions d'interagir avec eux et de faire découvrir ses contenus.

Bipolarité du marché encore pour une quinzaine d'années

Tant que l'écart entre les habitudes d'écoute des publics plus jeunes et celles des plus matures se creusera, les plateformes traditionnelles et numériques devront coexister. Pour les radiodiffuseurs, le modèle traditionnel est de loin plus rentable. Néanmoins, il faut une stratégie spécifique pour ce jeune public. L'heure est aux choix des ressources, à la transformation des façons de faire, au développement et à l'innovation.



Tous les joueurs de l'écosystème audio ne sont pas égaux, de même que leur rapport de force dans le marché. Adversaires ou partenaires ?

RÉSUMÉ EXÉCUTIF POUR LE CANADA (SUITE)

La concurrence a pris une nouvelle dimension

Au fur et à mesure que l'on accède à la masse des données générées par l'utilisation des appareils connectés et des plateformes numériques, se dévoile une nouvelle compréhension des comportements d'écoute. Mais comment régner si nous ne sommes pas maîtres de nos données ?

Le marché prend de nouvelles dimensions et le rapport de force avec les géants technologiques est évidemment inégal. La parité se fera avec les données, cet actif corporatif trop souvent sous-estimé. Cette évolution crée une pression sur la réinvention et la mise à niveau des compétences au sein des organisations.

Nouveaux adversaires, nouvelles façons de faire

Dix ans plus tard, le marché des services audio sur demande est déjà saturé (page 22). Depuis, ceux-ci ont connu une croissance moyenne annuelle de 22 % alors que les chaînes de radio musicales ont perdu, en moyenne, 3 % par année. Le système de redevances aux artistes ne repose plus

seulement sur la radio et n'est plus équitable. Comment mieux soutenir et assurer sa pérennité culturelle devant les façons de faire des plateformes étrangères ?

Comment maintenir la langue française vivante dans un pays où la proportion des francophones est en déclin à l'intérieur et à l'extérieur du Québec ? Comment favoriser le talent canadien dans un contexte où l'écoute est dominée par les contenus américains ?

Une vision de souveraineté culturelle

Pour l'industrie canadienne, quelle est la meilleure stratégie à long terme ? Forcer les plateformes étrangères à offrir du contenu local ou encourager les plateformes locales à conserver leurs droits, à produire et à offrir des contenus que les autres plateformes n'ont pas ? Hyperdistribution ou exclusivité ?

Les projets de loi et les réglementations futures - qui ciblent surtout le monde de l'image pour l'instant - doivent vite intégrer cet enjeu d'inégalité au sein de l'écosystème audio. C'est l'affaire de toute une industrie d'établir une vision commune, prospective et ambitieuse.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF POUR LE CANADA (SUITE ET FIN)

De nouvelles ambitions

Nouvelle perspective, nouvelle vision et nouvelles pistes d’actions. Cette dernière section offre des pistes de réflexion et leurs implications dans la chaîne de valeur de l’industrie.

La vision des leaders

Les rencontres et les observations ont permis à l’équipe de recenser des stratégies déjà mises en place :

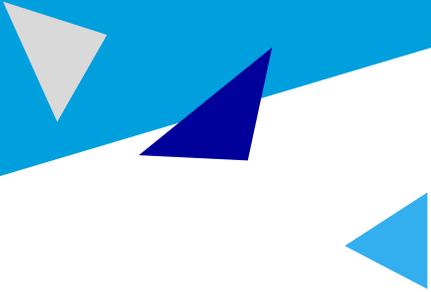
- Devant l’adversaire international, certains radiodiffuseurs ont décidé d’investir dans le journalisme en région et misent sur la pertinence et la crédibilité pour se démarquer.
- Les réseaux sociaux ont imposé leur style. Des radiodiffuseurs et des producteurs ont adapté leurs formats pour séduire de plus jeunes publics et gonfler leur catalogue.
- L’humour et les concerts se prêtent bien au concept de la radio visuelle. Combinés à une stratégie de réseautage social, les contenus rayonnent plus largement.

- Au contraire, certains radiodiffuseurs préfèrent ramener les auditeurs sur leur plateforme en établissant des fenêtres de diffusion pour leurs stratégies de distribution.
- Les plateformes des géants technologiques et les diffuseurs publics s’intéressent aux plus jeunes publics. Certains ont retravaillé leur modèle d’affaires et leurs formats.
- Le défi du recrutement est observable dans toutes les entreprises rencontrées. Une nouvelle génération d’employés arrive en poste alors que de nouvelles compétences sont exigées.
- Les organisations repensent leurs structures et partagent leur réflexion sur la dualité des expertises requises en radio et en audio.
- Les données et l’intelligence artificielle (IA) marquent une révolution importante pour les opérateurs. Certains radiodiffuseurs les mettent déjà en pratique.
- Les diffuseurs publics revalident leur mission et l’utilité des données pour mieux servir les citoyens avec pertinence.

PERSPECTIVE – INDUSTRIE DE L'AUDIO

Nouvelles frontières

Nouveaux formats audio ni limités ni réglementés

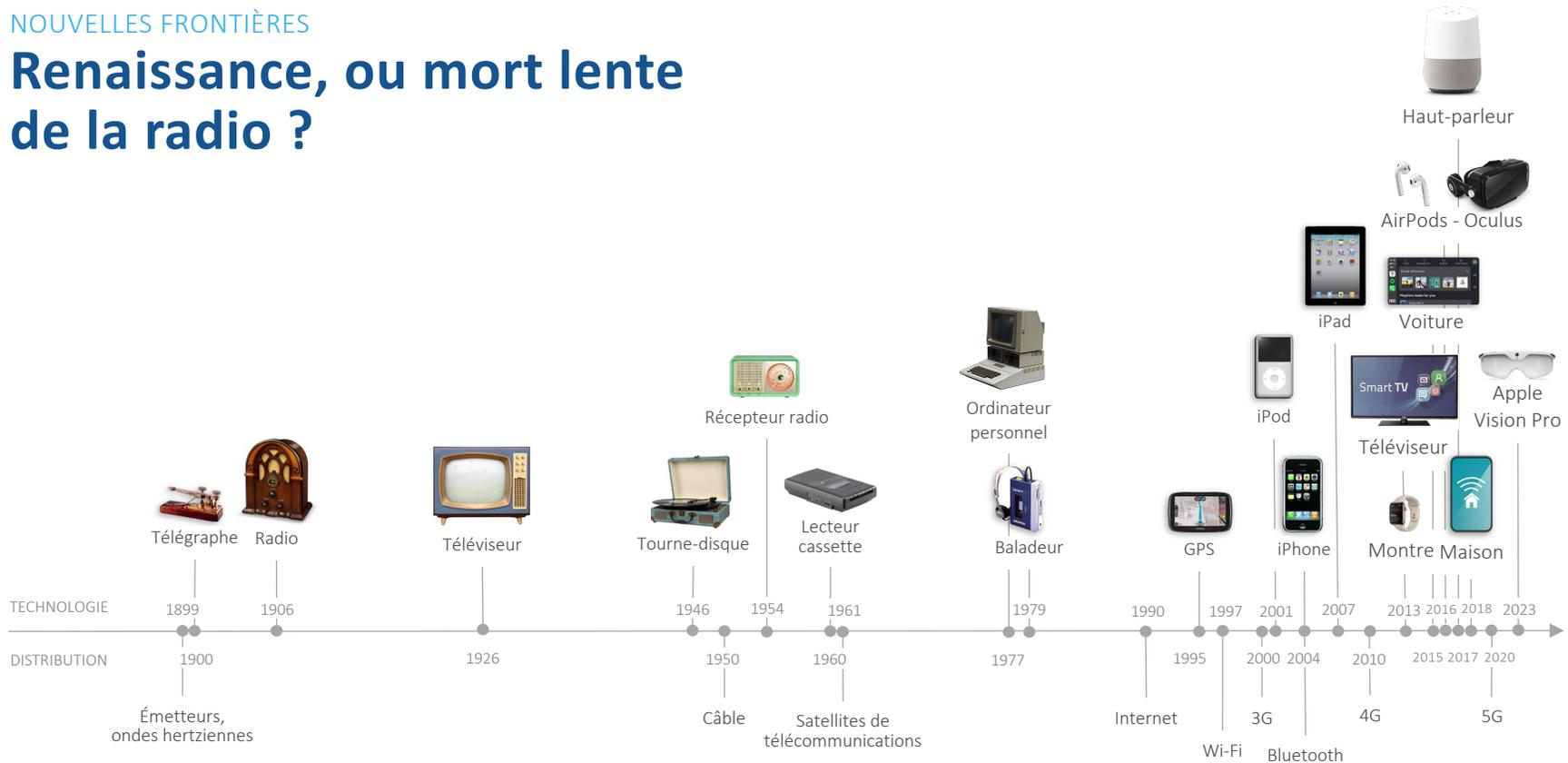


Rai Ufficio
Studi

Pôle | médias
HEC MONTRÉAL

NOUVELLES FRONTIÈRES

Renaissance, ou mort lente de la radio ?



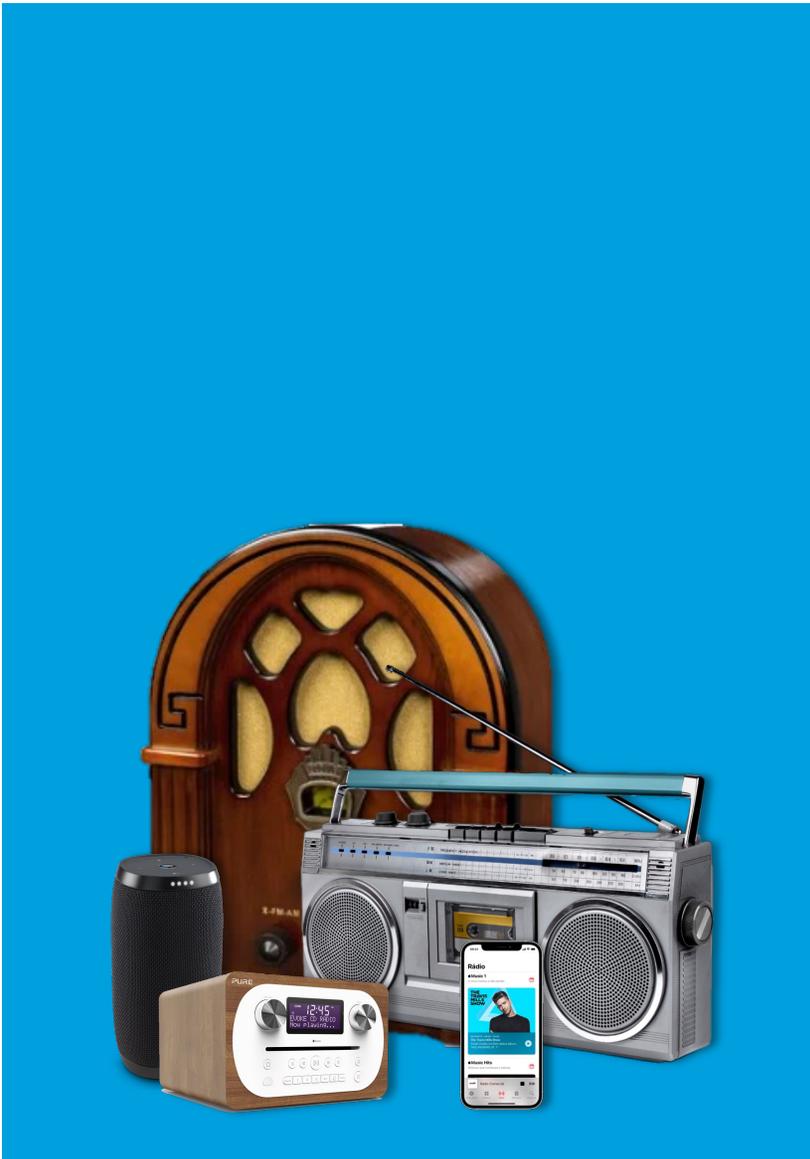
Enregistrement audio

Disques vinyle	78 tours	33 - 45 tours	Cassettes	Disques compacts	Fichiers numériques (MP3, WAV, etc.)
Radiodiffusion – Flux audio en continu (<i>streaming</i>)					
Ondes hertziennes		Câble	Satellite	Internet	
AM		FM	DAB ¹	Internet protocole (IP)	

Figure : Évolution des modes de diffusion de la radio et des contenus audio avec l'arrivée des nouvelles possibilités que proposent les technologies

1 : DAB (Digital Audio Broadcasting)

Légende, selon la courbe d'adoption de l'innovation de Everett Rogers : Introduction (novateurs) - Développement, croissance (1^{ers} adoptants) - Maturité, ralentissement (majorité précoce et/ou tardive) - Maturité, décroissance



NOUVELLES FRONTIÈRES

Renaissance, ou mort lente de la radio ?

Le siècle dernier a commencé dans le chaos de la grippe espagnole et de la Première Guerre mondiale. Par la suite, les développements technologiques tels que la radio, la transmission électronique de l'énergie, la conquête de l'espace et l'arrivée d'Internet ont généré des croissances économiques soutenues par l'accroissement démographique (page précédente).

Cent quatorze ans plus tard, rebelote.

La pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine et les événements climatiques extrêmes ont secoué la planète. Le développement rapide des technologies, de l'intelligence artificielle et du métavers est prometteur, mais cette fois, la décroissance démographique met à l'épreuve la résilience économique des pays industrialisés.

Envers et contre tout, une grande partie de ce qui a fait de la radio un médium unique depuis 1919 persiste immuablement, avec toute la magie de l'émotion : connecter les gens grâce à l'information, les histoires et la musique.

Aujourd'hui, 80 % des Américains et 86 % des Canadiens écoutent encore la radio AM/FM hebdomadairement. Selon les différents sondages, environ le quart de l'écoute provient du de l'écoute en continu (*streaming**).

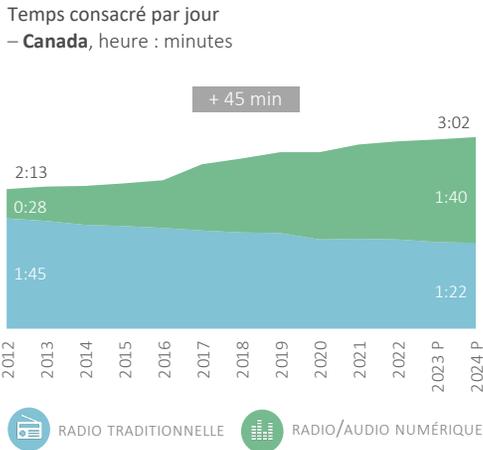
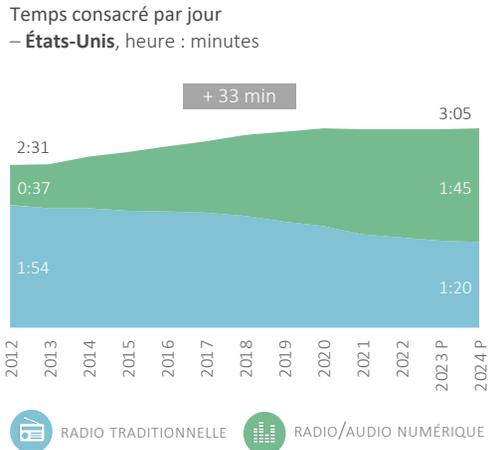
La radio ne meurt pas, elle se transforme. Les moyens de production et de diffusion évoluent. Les contenus audio peuvent s'émanciper plus largement qu'auparavant.

Cela dit, avec les nouveaux canaux de distribution à sa disposition, la radio saisit-elle toutes les opportunités de se mettre au diapason ?

* *Streaming* : écoute ou visionnement de contenus audio ou vidéo en continu par le biais d'Internet. Le terme anglophone est utilisé plus fréquemment dans la francophonie européenne.
Sources : Economic History Association - Edison Research, États-Unis, Canada - eMarketer - L'actualité - Numeris (captation des ondes encodées) - OTM

NOUVELLES FRONTIÈRES

Plus d'appareils, plus d'oreilles



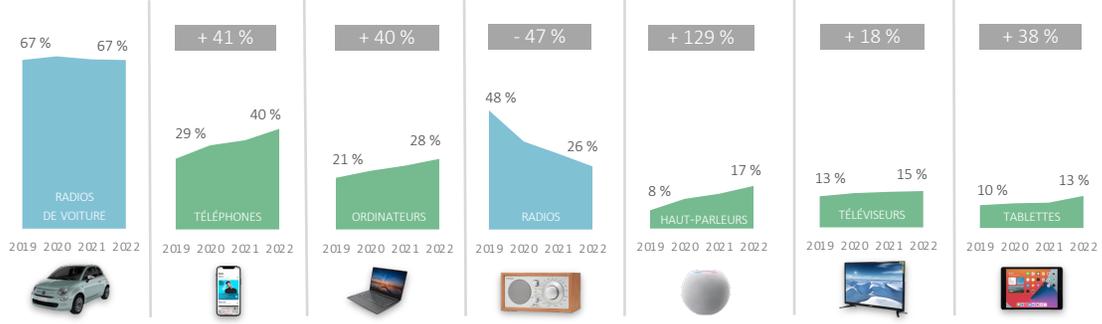
45 minutes de plus par jour

Plus d'appareils, plus d'accessibilité et une plus grande offre de contenus : en 2024, les Canadiens – qui sont loin d'être les seuls – consacreront en moyenne 45 minutes de plus par jour à écouter des contenus radio ou audio qu'en 2012 (graphiques du haut).

Le confinement, un accélérateur

En période de confinement, les taux d'adoption des technologies ont fait un bond important. Jumelé à des changements de dynamiques personnelles et professionnelles, l'accès à des contenus radio ou audio à partir d'appareils connectés a connu une hausse importante. En 2021, au Canada, le téléphone et l'ordinateur ont ravi la 2^e place au récepteur radio (graphiques du bas).

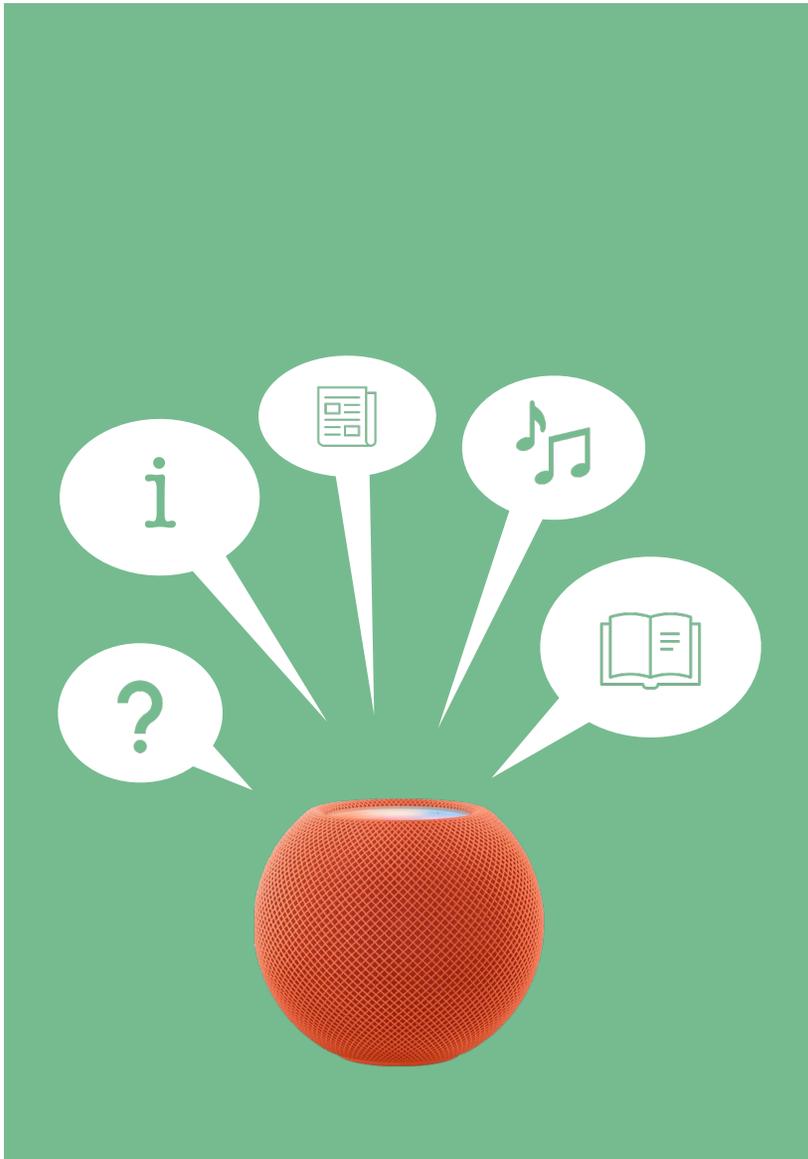
Appareils utilisés pour écouter les contenus radio/audio numériques
– Canada, % de la population



Implication : les applications

Pour 55 % de l'écoute, la distribution dépend d'applications et l'accès à celles-ci passe par les distributeurs (Apple, Samsung, etc.), lesquels ont dorénavant plus de poids dans la chaîne de valeur de l'industrie. L'application de Stingray Music, par exemple, est disponible sur les téléphones Samsung et LG, de même que sur YouTube et Amazon.

Graphiques (haut) : Évolution du temps moyen consacré par jour à l'écoute de la radio de manière traditionnelle (excluant l'écoute des chaînes AM/FM en continu) et tous les contenus radio ou audio par le biais d'un appareil branché à Internet par les Américains (à gauche) et par les Canadiens (à droite) de plus de 18 ans.
Graphiques (bas) : Évolution de la proportion d'utilisation de ces appareils pour écouter des contenus radio ou audio par les Canadiens âgés de plus de 14 ans.
Sources : eMarketer (Numeris, Nielsen), 18 ans + - Entrevue avec Mathieu Péloquin, Stingray - Vividata, 14 ans +



* Logo sonore : Le logo sonore est la somme des composantes audio permettant l'attribution d'une marque dans l'univers sonore. Celles-ci comprennent entre autres le ton, la voix, l'ambiance, l'habillage musical ou la ritournelle (jingle).
Sources : Apple - Audacy - Google - Insider Intelligence, eMarketer - OTM - PWC - Reuters Institute - The Verotonic Audio Intelligence Summit - Vividata - Voicebot

NOUVELLES FRONTIÈRES

La révolution de la voix de l'IA

Alexa, Siri, Google, Cortana ou Bixby. Ces nouveaux valets « main-libre » procèdent à des achats, effectuent les réglages de la maison, cherchent, informent, rédigent, lisent et traduisent en temps réel.

La commande vocale s'intègre dorénavant partout : téléphone, tablette, lunettes, ordinateurs, télévisions, meubles et électroménagers. Loin d'être à maturité, son utilisation connaîtra des taux de croissance moyens annuels de 43 % d'ici 2026, selon eMarketer.

Les nouveaux transistors ?

En 2022, 33 % des Nord-Américains possédaient un haut-parleur intelligent et 59 % d'entre eux en avaient plus d'un à la maison. En parallèle, 39 % des Américains affirmaient ne pas avoir de radio au foyer. Cette proportion s'élevait même à 57 % chez la génération Z, les 12 à 24 ans.

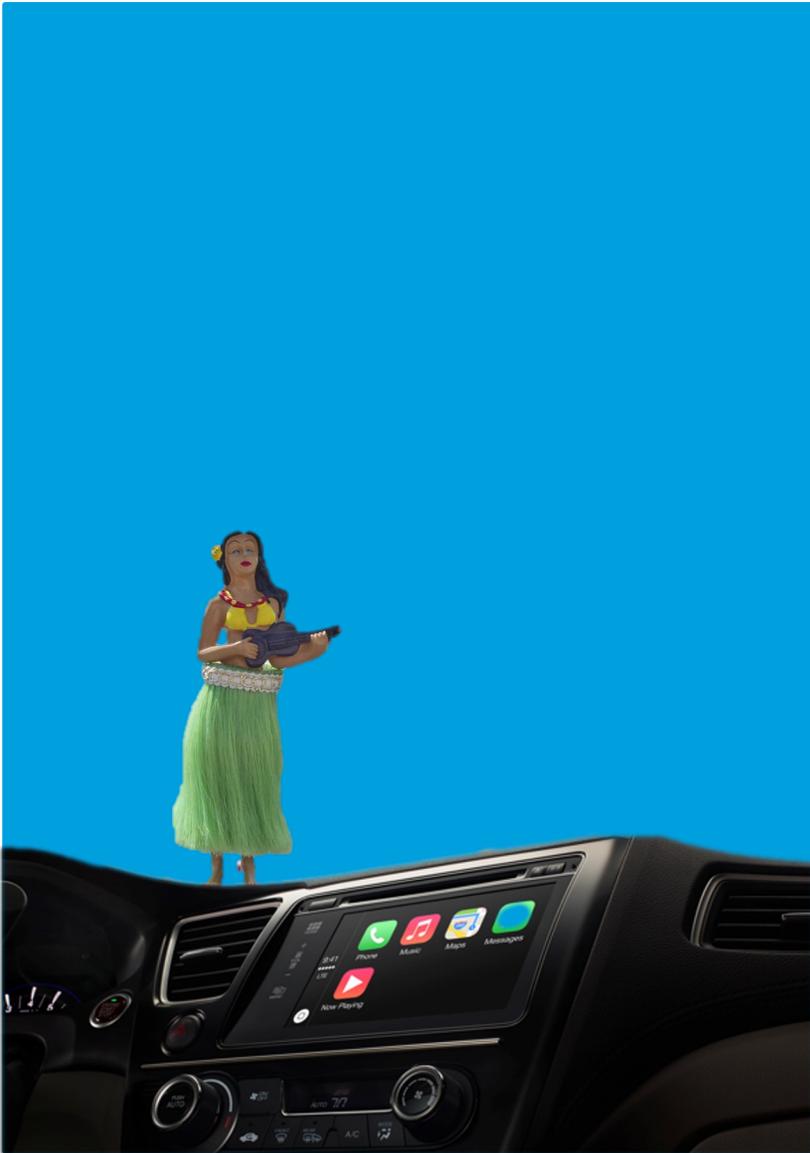
La voix intermédiaire

Pour 17 % des Canadiens, accéder aux contenus radio et audio requiert l'IA, par le biais du haut-parleur intelligent. Une croissance de 129 % par rapport à 2019, avant le confinement.

Implication : une économie de l'attention auditive

Chaque contenu devient une marque, laquelle doit s'incarner de manière sonore pour être connue et correctement identifiée lors de requêtes orales.

Pour se démarquer du bruit, il faut trouver sa voix, son « logo sonore* ». Miser sur un son de marque est aussi important que le développement des applis vocales (*skills*). Une compétence que possèdent déjà les producteurs radio et audio. Audacy, aux États-Unis, a d'ailleurs décidé d'explorer ce nouveau marché.



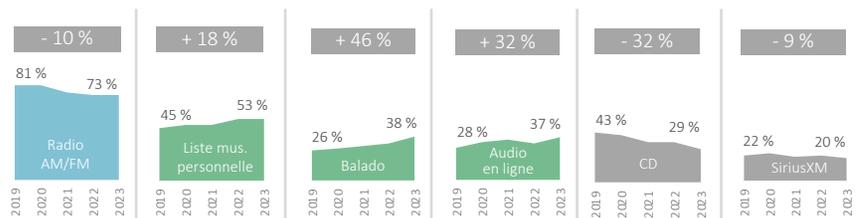
NOUVELLES FRONTIÈRES

La voiture, nouveau centre d'infodivertissement

Selon Edison Research, en 2023, 26 % des Nord-Américains possédaient un véhicule équipé d'un tableau de bord connecté (p. ex. Carplay). Intégrés ou non, ceux-ci représentent maintenant la norme pour tous les véhicules qui entrent sur le marché.

Les producteurs et les entreprises technologiques s'installent ainsi dans l'habitacle grâce aux nouvelles fonctionnalités de ces voitures connectées* et l'arrivée imminente des véhicules autonomes. La voiture deviendra bientôt un nouveau centre d'infodivertissement plus élaboré avec la vidéo.

Contenus écoutés dans la voiture – États-Unis, % de la population



En 2023, l'écoute en voiture s'est fragmentée. La radio AM/FM, au 1^{er} choix (73 %), a baissé de 10 % en cinq ans (graphique du bas).

Implication : le tableau de bord

Selon les résultats de l'hiver 2023 de Numeris, les 2/3 de l'écoute de la radio dans les marchés canadiens sondés proviennent de l'extérieur du foyer. Être présent et accessible dans l'habitacle automobile devient vital. Les alliances avec les intermédiaires (fabricants et applications) sont d'une importance stratégique. L'entreprise québécoise Stingray offre déjà son application Karaoke sur les tableaux de bord de Tesla, Vinfast et Audi.

* Voitures connectées : véhicules qui ont des systèmes intégrés propriétaires (p. ex., myAudi, AcuraLink, Subaru Starlink, Mercedes-Benz MBUX, etc.) ou des appareils importés (p. ex., Alpine, Clarion, Pioneer, Sony) qui se connectent grâce à un branchement, incluant les interfaces Apple CarPlay et Android Auto.

Sources : Autohebdo.net - Edison Research - Globe Newswire - Insider Intelligence, eMarketer - MarketWatch - Numeris - ReportLinker

NOUVELLES FRONTIÈRES

Vive l'audio ! Les nouvelles frontières de la radio

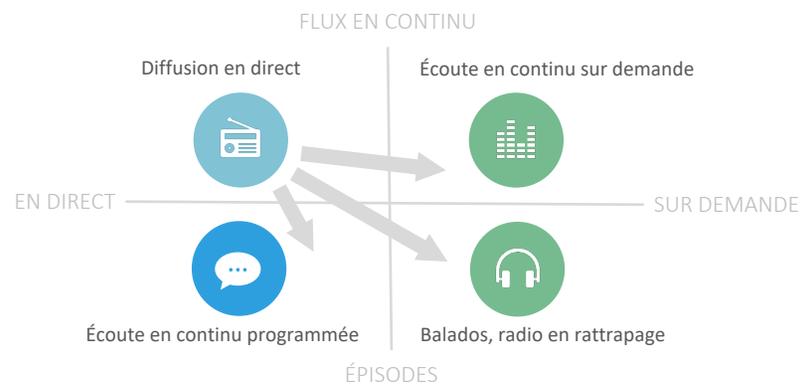


Figure (haut) : Grille des possibilités selon Ezra Eeman, EBU : de la radio linéaire en direct (radio 1.0) vers l'écoute en continu (streaming) sur demande (radio 2.0) et l'écoute en continu programmée (radio 3.0).

Figure (bas) : Exemple d'un parcours audio en modes linéaire et non-linéaire.

Sources : Ezra Eeman de l'UER - OTM (automne 2021) - C23, Cogeco - OHdio, ICI Radio-Canada - Apple Music - iHeartRadio - QUB Radio - Spotify - Audible, Amazon

L'ère numérique permet de conquérir d'autres espaces et de nouveaux publics.

L'espace audio en expansion : du local au global

Les émissions de radio, l'information, les reportages, la musique et les spectacles deviennent accessibles à plus grande échelle, tout en rejoignant, paradoxalement, des créneaux parfois plus étroits (figure du haut).

Tandis que la force de la radio 1.0 est sa proximité avec la communauté, celle de son itération 2.0, qui préserve l'épine dorsale du direct, puise la sienne dans un déploiement beaucoup plus vaste.

De la communauté à une plus grande individualité

Si la radio 3.0 reprend essentiellement les formats préexistants de la radio

traditionnelle, les données lui permettent d'offrir des expériences d'écoute ciblées. Les algorithmes proposent et relaient des recommandations, pour faciliter la rétention et la découvrabilité.

La radio 3.0 est dorénavant hybride, sociale, personnalisée et personnalisable grâce aux données (figure du bas).

Implication : une offre élargie

L'accélération des taux d'adoption des technologies constatée pendant le Grand Confinement et l'arrivée de la vitesse de téléchargement accrue de la 5G encouragent l'accès à l'offre audio élargie mise en ligne.

Les possibilités sont infinies. Comment tirer profit de ces nouvelles habitudes d'écoute synchrones et asynchrones ?



« One thousand songs in your pocket. »

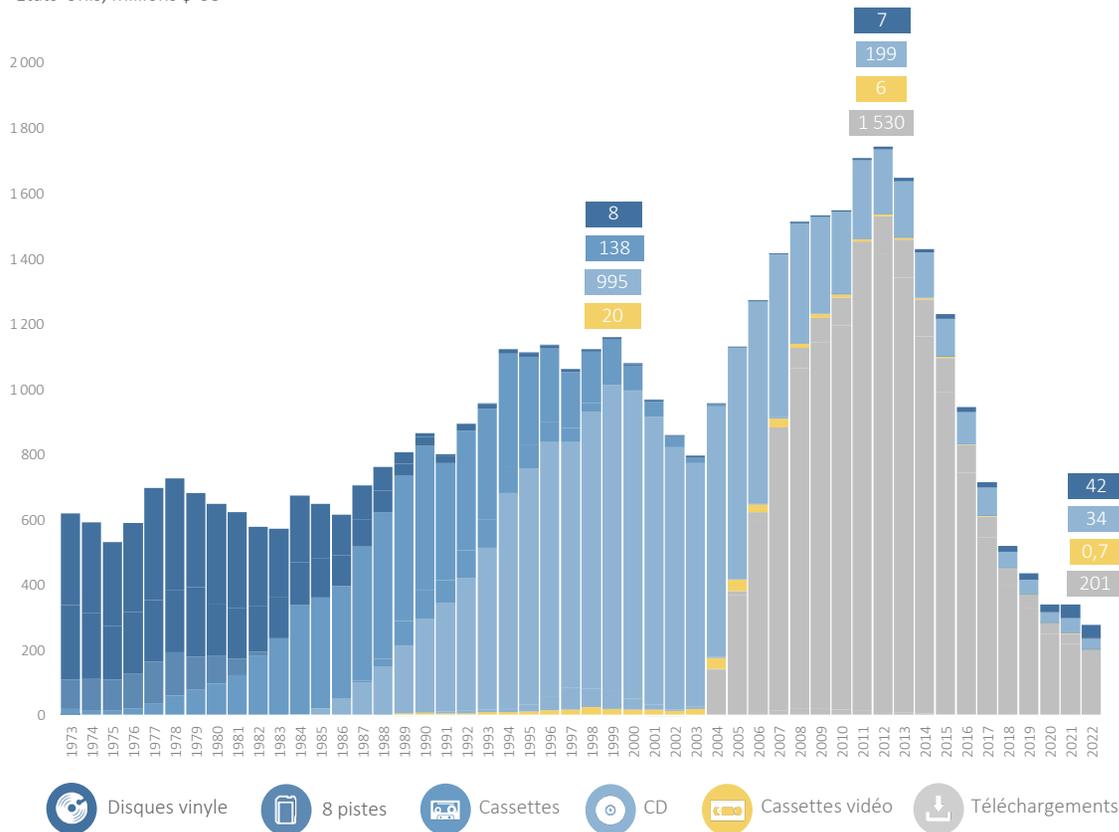


- Steve Jobs, Apple, 2001

NOUVELLES FRONTIÈRES

Lorsque la musique s'est dématérialisée

Achats de musique enregistrée par format
– États-Unis, millions \$ US



Graphique : Ventes de musique enregistrée par support, entre 1973 et 2022. Le total d'unités exclut les abonnements payants.
Sources : IFPI - RIAA (Recording Industry Association of America)

1999, le début du téléchargement

Napster, le premier service de téléchargement largement utilisé, fait basculer les ventes de disques et de CD. En 2001, l'initiative d'Apple d'introduire le téléchargement payant permet la réduction du phénomène de piratage.

2012, l'arrivée des services de musique

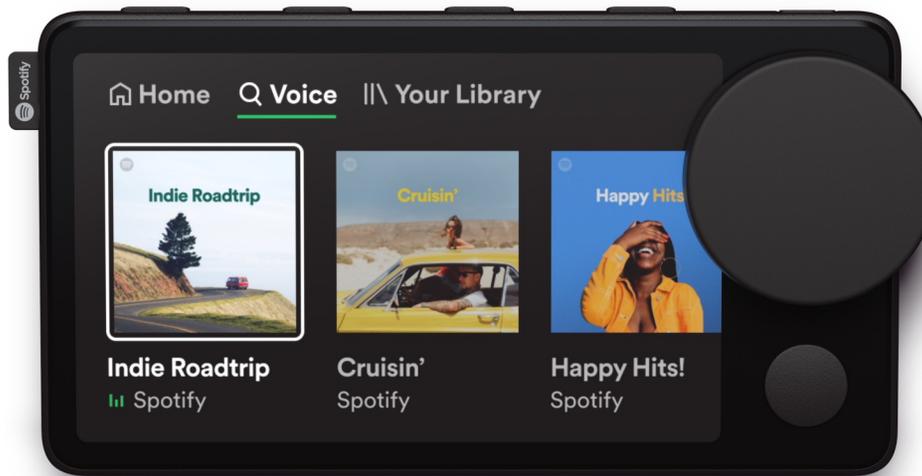
Le transfert des investissements vers les services de musique se fait au moment où les plateformes font leur entrée (pages 22 et 39).

2022, une nostalgie avec la pandémie ?

Depuis 2020, les achats de CD et de vinyles bondissent (+35 %), soutenus par la nostalgie et les éditions de collection d'artistes tels que Adele, Harry Styles, Fleetwood Mac, The Beatles, Nirvana et Pink Floyd. En 2022, les achats de vinyles dépassaient ceux du CD, du jamais vu depuis 1987.

Implication : de nouvelles sources de revenus

La musique s'est dématérialisée et sa valeur perçue aussi. Les maisons de disques et les artistes sont les premiers à en ressentir les contrecoups financiers. Un manque à gagner de 1,5 milliard \$.



*« No one wants to wait for tracks to buffer
or spend hours searching through a Web site
to find their favourite song. »*



- Daniel Ek, Spotify, 2012

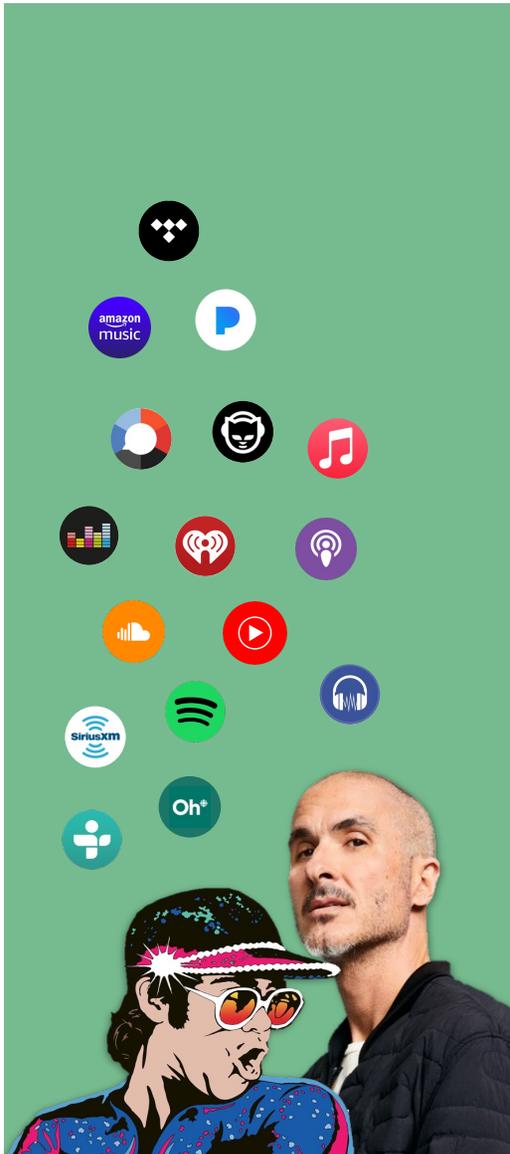


Image : Rocket Hour avec Elton John et The Zane Lowe Show sur Apple Music
Sources : Activate Technology - eMarketer - Musical Pursuits - OTM - Statista - Techcrunch - The Verge

NOUVELLES FRONTIÈRES

Les plateformes d'écoute audio, les nouveaux diffuseurs mondiaux

Des audiences planétaires

Les services de musique en continu (*streaming*) comptaient 524 millions d'adeptes à travers le monde à la fin de 2021.

Aux États-Unis, 65 % d'entre eux payaient pour écouter de la musique. Leurs raisons de s'abonner, dans l'ordre : l'écoute sans publicité, le contrôle, l'accès à des millions de chansons, le son, le prix et l'ergonomie.

Les offres de contenus affluent. Pour se démarquer, des DJ ou des artistes renommés sont embauchés pour commenter et faire la curation de pièces musicales, par exemple *Rocket Hour* animé par Elton John et *The Zane Lowe Show*.

Des expériences radio personnalisées

Pour convertir les utilisateurs en abonnés, les plateformes misent sur de nouvelles fonctionnalités.

En 2020, Apple Music a créé des radios personnalisées à partir des listes de lectures des usagers.

Début 2023, YouTube Music va plus loin et propose une expérience radio qui permet de créer soi-même des stations personnalisées. Il

est possible de sélectionner jusqu'à 30 artistes, de choisir la fréquence de répétition et l'ambiance.

Des vidéos créées avec de la musique

Au même moment, Spotify révèle une nouvelle version de son application mobile qui introduit des flux vidéo pour concurrencer TikTok, Instagram et YouTube. SoundCloud suit, mais en version bêta.

De nouveaux concurrents titanesques

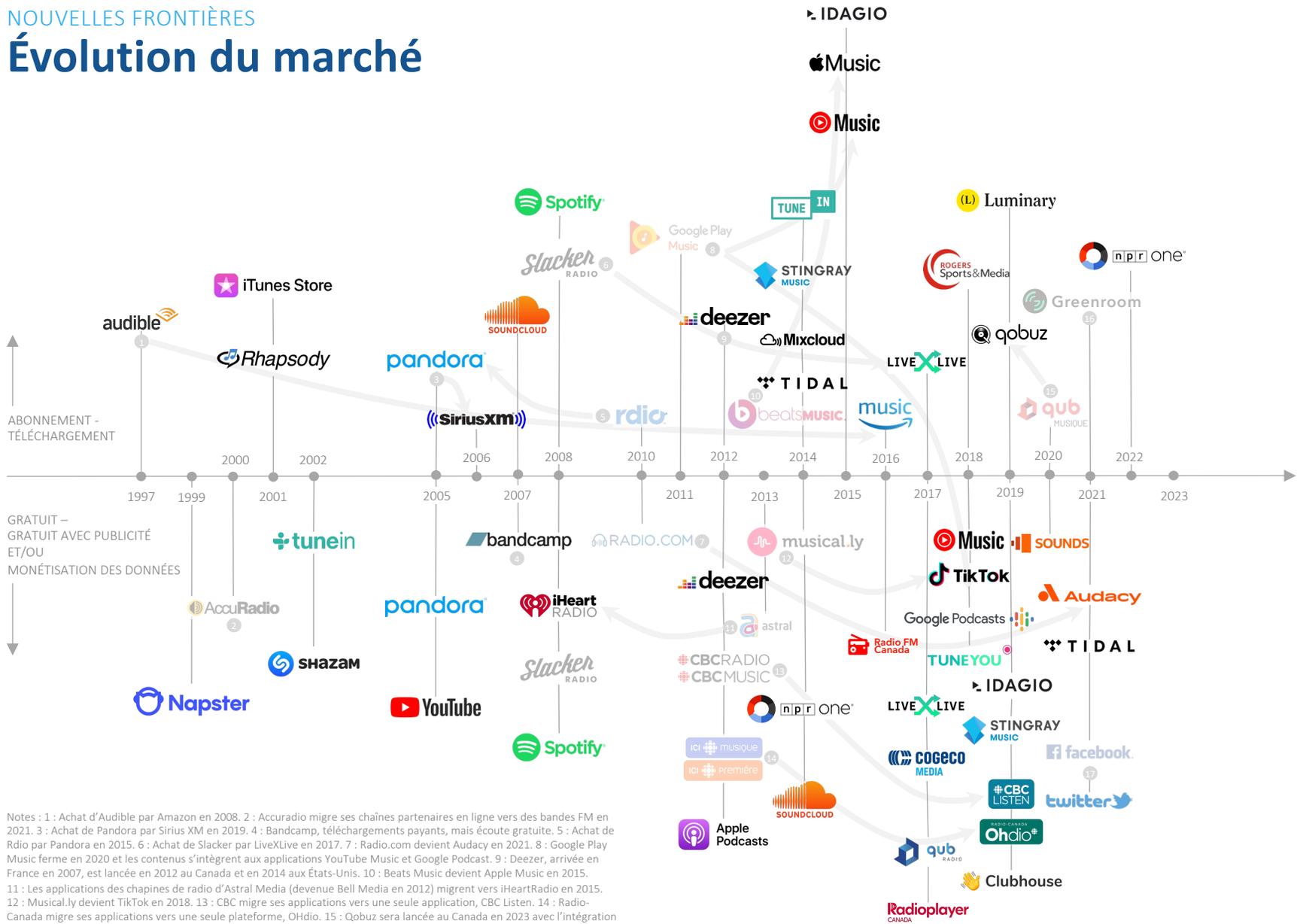
Parts des abonnements dans le monde en 2022 : Spotify (Suède) à 31,5 %, Apple Music (États-Unis) à 13,7 %, Tencent (Chine) à 13,4 %, Amazon Music (États-Unis) à 13,3 %, YouTube Music (États-Unis) à 8,9 %, Netease (Chine) à 6,1 %, Yandex (Russie) à 2,2 % et Deezer (France) à 1,5 %.

Implication : les données

Cette concurrence aux moyens démesurés témoigne de l'importance d'investir pour récolter ses propres données - un actif corporatif trop souvent sous-estimé - et de celle d'acquérir les compétences pour en comprendre le sens.

NOUVELLES FRONTIÈRES

Évolution du marché

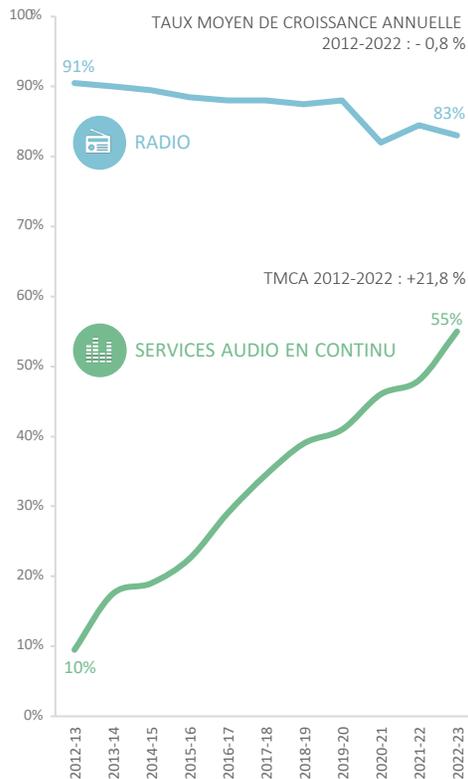


Ce portrait n'est pas exhaustif. Il exprime toutefois déjà la saturation du marché nord-américain.

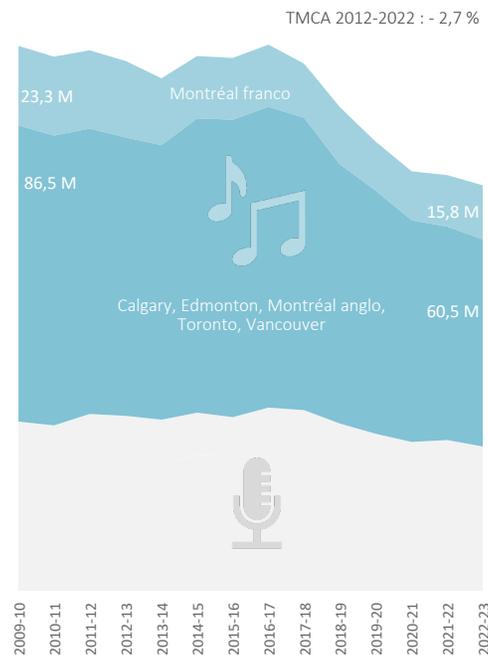
NOUVELLES FRONTIÈRES

Plus de musique, moins de règles

Auditeurs mensuels de services de musique en continu et de la radio AM/FM – Canada, %



Volume d'écoute hebdomadaire des stations de radio musicales - Six principaux marchés canadiens, milliards



Les services de musique en continu en croissance au Canada

Selon les données de l'Observatoire des technologies média (OTM), les services de musique en continu ont connu une croissance moyenne annuelle de 21,8 % entre 2012 et 2022 (graphique de gauche, bas).

La portée de la radio demeure forte

La proportion des auditeurs des chaînes de radio, elle, ne s'effrite pas au même rythme. En 10 ans, elle a connu une baisse moyenne annuelle de seulement 0,8 % (graphique de gauche, haut), tandis que la durée d'écoute des chaînes musicales s'est érodée de 2,7 % par année, notamment par l'« effet COVID » (graphique de droite, haut).

Implication : la découvrabilité

Selon un sondage commandé par l'ADISQ en août 2022, c'est à la radio (57 %) que les publics québécois sont les plus exposés aux nouveautés musicales francophones, contre les services de musique en continu (11 %), lesquels ne sont pas réglementés. Pas de quotas imposés. Y a-t-il lieu de s'inquiéter ?

Graphique (gauche) : Évolution de la portée mensuelle de la radio et des services de musique en continu (streaming) des Canadiens 18+.

Graphique (droite) : Évolution du volume d'écoute des marchés canadiens sondés par l'audimètre passif (Calgary, Edmonton, Montréal anglo, Montréal franco, Toronto et Vancouver) générés par les Canadiens 18+.

Sources : ADISQ (Léger) - Edison - eMarketer - Numeris - OTM

De nouvelles habitudes d'écoute pour la musique

Ont visité les services de musique en continu au cours du dernier mois
– Canada, % de la population

MARCHÉ ANGLOPHONE

		18+	18-34
1	MUSIQUE SUR YouTube	57 %	76 %
2	Spotify	39 %	58 %
3	Music	16 %	24 %
4	YouTube Music	12 %	14 %
5	amazon music	11 %	11 %
6	((SiriusXM))	11 %	8 %
7	SOUNDCLOUD	7 %	15 %
8	STINGRAY	7 %	3 %
9	CBC LISTEN *	6 %	6 %
10	iHeart RADIO	5 %	6 %
11	Radioplayer	4 %	4 %
12	+tunein	3 %	3 %
13	bandcamp	3 %	8 %
14	n p r one	1 %	2 %
15	SOUNDS BBC	1 %	--

MARCHÉ FRANCOPHONE

		18+	18-34
1	MUSIQUE SUR YouTube	54 %	79 %
2	Spotify	32 %	56 %
3	YouTube Music	14 %	19 %
4	STINGRAY	10 %	4 %
5	Music	8 %	11 %
6	((SiriusXM))	7 %	3 %
7	iHeart RADIO	7 %	9 %
8	amazon music	5 %	4 %
9	RADIO-CANADA Ohdio+ *	4 %	4 %
10	+tunein	3 %	2 %
11	SOUNDCLOUD	3 %	9 %
12	deezer	1 %	1 %
13	bandcamp	1 %	1 %
14	qub **	1 %	--
15	Radioplayer	--	--

Plus des trois quarts (77 %) des Canadiens consomment des contenus audio en ligne chaque mois. Du côté des 18 à 34 ans, c'est presque la totalité d'entre eux (95 %).

Génération YouTube

Si les publics plus âgés sont familiers avec les marques des radiodiffuseurs et leurs chaînes, les plus jeunes ont plutôt tissé des liens avec les plateformes étrangères YouTube, TikTok, Apple et Spotify. Ce sont leurs références et ils y sont en plus grandes proportions que la moyenne de la population (graphiques de gauche).

Implication : l'identité numérique

Les plateformes ont créé un engagement en apportant une valeur ajoutée perceptible. Selon la firme de sondage Ipsos, Google, Amazon, YouTube, Apple, Facebook et Netflix occupent les six premiers rangs du palmarès des marques les plus influentes au Canada, devant celles des radiodiffuseurs. De l'importance de créer son identité dans l'espace numérique pour assurer sa pérennité.

Tableaux : Les 15 plateformes musicales les plus écoutées dans le marché anglophone (gauche) et dans le marché francophone (à droite) à l'automne 2022.

Sources : Ipsos - OTM

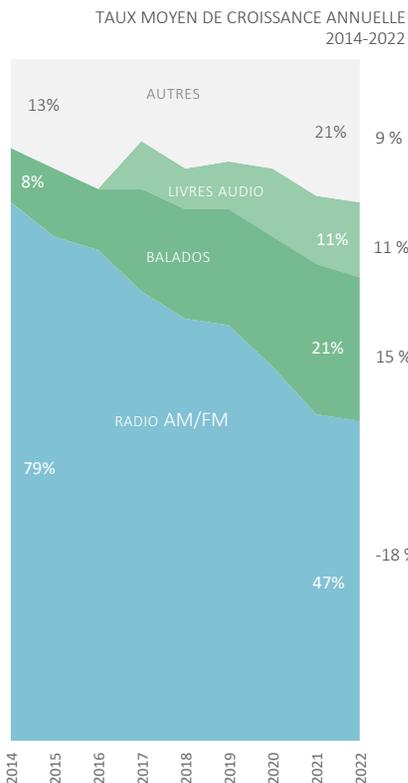
* Les résultats pour CBC Listen et Ohdio de Radio-Canada ne sont pas partagés publiquement, il s'agit ici d'un estimé.

** QUB Musique a cessé ses activités en février 2023 et sera intégrée à l'offre de Qobuz.

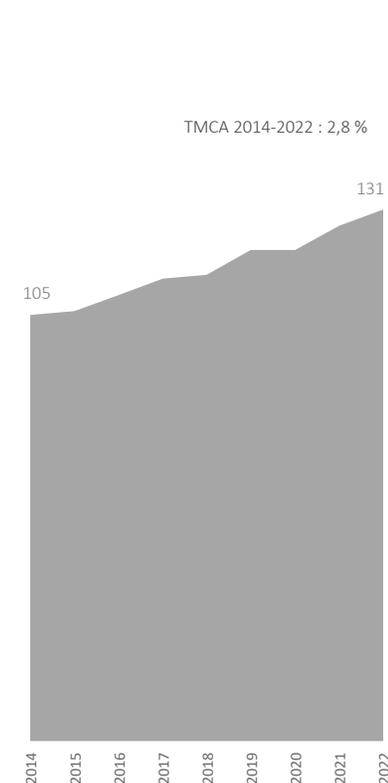
NOUVELLES FRONTIÈRES

Essor de la voix en Amérique du Nord

Heures d'écoute consacrées à des contenus audio parlés par types de contenu - États-Unis, %



Auditeurs de contenus audios parlés - États-Unis, millions



Croissance marquée en portée

Selon Edison Research, 131 millions d'Américains écoutaient des contenus audio parlés à chaque jour en 2022. Une croissance moyenne annuelle de 2,8 % par année depuis 2014 (graphique de droite).

Le segment des 13 à 34 ans est celui qui a connu la croissance la plus importante, soit 117 % entre 2014 et 2022.

Engouement pour les balados et les livres audio

La radio AM/FM récoltait presque la moitié de l'écoute des formats parlés en 2022. Ce sont toutefois les segments des balados (15 %) et des livres audio (11 %) qui ont connu les plus fortes hausses moyennes annuelles en huit ans.

Dans ce nouvel écosystème de l'audio et du son, la voix émerge, divertit, informe, éduque et rassure. Les contenus trouvent leurs publics.

Implication : les micromoments

L'utilisation constante, simple et accessible des appareils mobiles multiplie les moments d'écoute.

Le développement de « contenus à emporter » est une occasion de faire le plein des actifs des talents et des studios.

Il permet de faire vivre les contenus de programmation au-delà du fil linéaire ainsi que la production de nouveaux contenus, lesquels peuvent trouver des publics outre-frontière.

Graphique (haut, à gauche) : Évolution du nombre d'auditeurs américains âgés de plus de 13 ans qui ont affirmé avoir écouté quotidiennement des contenus audio parlés, entre 2014 et 2022.

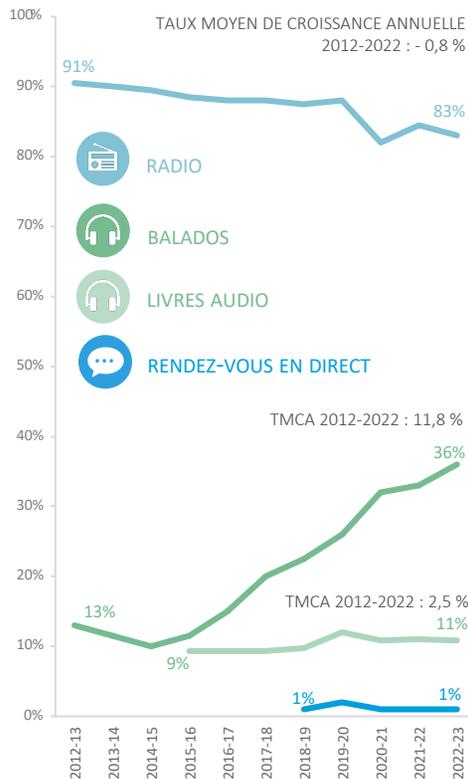
Graphique (haut, à droite) : Proportion des heures consacrées par les Américains âgés de plus de 13 ans à des contenus audio parlés contre des contenus musicaux, entre 2014 et 2022.

Graphique (bas) : Proportion des heures consacrées par les Américains âgés de plus de 13 ans à des contenus audio parlés par le biais de récepteurs radio, de téléviseurs connectés, de haut-parleurs intelligents, d'ordinateurs ou de téléphones intelligents, entre 2014 et 2022.

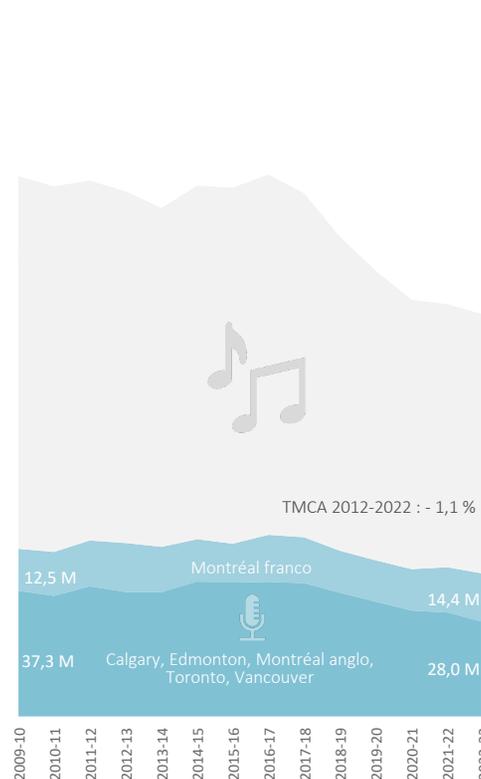
Source : Edison Research, NPR - Contenus audio parlés : infos, sports, personnalités éditoriales, livres audio

La revanche de la voix au Canada

Auditeurs mensuels de balados, de livres audio, de forums de discussion en ligne et de la radio AM/FM – Canada, %



Volume d'écoute hebdomadaire des stations de radio parlées - Six principaux marchés canadiens, milliards



La voix garde ses auditeurs

Pendant la dernière décennie, on observe au Canada une croissance moyenne annuelle des balados de 12 % et des livres audio de 2,5 %. Ces segments poursuivront leur croissance à mesure que les générations plus âgées adopteront ces nouvelles habitudes (graphique de gauche).

L'audio social parlé demeure marginal

Les rendez-vous sur les plateformes d'audio social (Clubhouse, Greenroom de Spotify, Twitter Spaces) sont stables à 1 % depuis 3 ans.

L'écoute de la radio parlée est stable

Les heures d'écoute de la radio fléchissent très peu dans ce même laps de temps : -2 % du côté anglophone et même +1,4 % du côté francophone (graphique de droite, en bas).

Implication : la voix locale

Parmi les balanautes*, 44 % ont l'habitude d'écouter des productions étrangères. Les contenus parlés échappent également à la réglementation. Comment favoriser l'émergence des productions locales parmi l'abondante offre internationale ?

Graphique (gauche) : Évolution de la portée mensuelle de la radio et des services de musique en continu (streaming) des Canadiens 18+.

Graphique (droite) : Évolution du volume d'écoute des marchés canadiens sondés par l'audimètre passif (Calgary, Edmonton, Montréal anglo, Montréal franco, Toronto et Vancouver) généré par les Canadiens 18+.

Sources : Edison Research - eMarketer - Numeris - OTM

* Balanautes : internautes qui écoutent des balados.

NOUVELLES FRONTIÈRES

De nouvelles habitudes d'écoute pour les balados et le contenu radio

Ont visité les plateformes suivantes au cours du dernier mois pour l'écoute de balados et de radio AM/FM
– Canada, % de la population

MARCHÉ ANGLOPHONE

	18+	18-34
1 Spotify	18 %	31 %
2 Apple Podcasts	13 %	19 %
3 YouTube	8 %	11 %
4 CBC LISTEN *	8 %	9 %
5 DIRECTEMENT DU SITE INTERNET DE BALADODIFFUSION	8 %	7 %
6 DIRECTEMENT DU SITE INTERNET OU APPLICATION DE LA STATION DE RADIO	5 %	4 %
7 Apple Music	3 %	4 %
8 SOUNDCLOUD	1 %	1 %
9 amazon music	1 %	--
10 ((SiriusXM))	1 %	1 %
11 iHeart RADIO BALADOS	1 %	1 %
12 AUTRES SOURCES	5 %	9 %
iHeart RADIO AM/FM EN LIGNE	6 %	4 %
Radioplayer	4 %	3 %

MARCHÉ FRANCOPHONE

	18+	18-34
1 Spotify	11 %	31 %
2 YouTube	5 %	12 %
3 DIRECTEMENT DU SITE INTERNET OU APPLICATION DE LA STATION DE RADIO	5 %	8 %
4 OHdio * RADIO-CANADA	5 %	6 %
5 Apple Podcasts	4 %	9 %
6 DIRECTEMENT DU SITE INTERNET DE BALADODIFFUSION	3 %	5 %
7 Apple Music	1 %	3 %
8 SOUNDCLOUD	1 %	2 %
9 amazon music	1 %	1 %
10 qub radio	1 %	3 %
11 ((SiriusXM))	1 %	1 %
12 iHeart RADIO BALADOS	1 %	1 %
13 AUTRES SOURCES	3 %	7 %
iHeart RADIO AM/FM EN LIGNE	7 %	9 %

L'audio parlé est un marché fragmenté

Le tiers (36 %) des Canadiens écoutent des balados et cette proportion est beaucoup plus élevée chez les 18 à 34 ans (56 %). Du côté des contenus de radio AM/FM en ligne, le quart de la population a développé cette habitude d'écoute, une proportion encore moindre (22 %) chez les 18 à 34 ans.

Investissements importants

Entre 2019 et 2021, Spotify, Amazon, YouTube et SiriusXM ont fait l'acquisition des plus importantes maisons de production - et de leurs catalogues - afin d'occuper les premières places de ce « nouveau » marché lucratif.

Implication : la différenciation

La distribution du contenu sur plusieurs plateformes lui offre une plus grande visibilité et lui permet de toucher un public plus large. Pour émerger, toutefois, il est impératif d'établir des stratégies de fenêtrage. Quels sont votre valeur ajoutée et vos éléments de différenciation ? Vos contenus uniques ?

Tableaux : Les 14 plateformes audio les plus écoutées dans le marché anglophone (gauche) et dans le marché francophone (à droite) à l'automne 2022.

Sources : Insider Intelligence, eMarketer - OTM

* Les résultats pour CBC Listen et OHdio de Radio-Canada ne sont pas partagés publiquement, il s'agit ici d'un estimé.

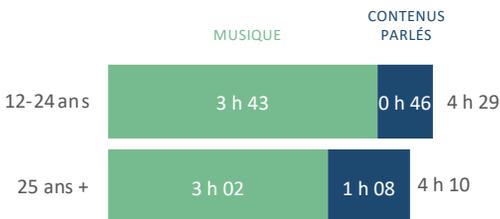


NOUVELLES FRONTIÈRES

Le paradoxe des jeunes publics

Dix-neuf minutes de plus par jour

Les générations précédentes n’ont jamais eu autant de choix de divertissements. La présence en ligne des 13 à 24 ans est fragmentée entre les achats en ligne, les réseaux sociaux, les jeux vidéo, les contenus vidéo et les contenus audio. Malgré cela, ils sont là. Ils consacrent en moyenne 4 heures et 29 minutes chaque jour, soit 19 minutes de plus que les plus de 25 ans, ainsi :



Selon une série de groupes de discussion menée aux États-Unis par Edison en août 2022, la moitié (48 %) des jeunes de 13 à 24 ans écoutent des balados chaque semaine.

Comment découvrent-ils le plus souvent leurs contenus audio ? Par la recherche sur YouTube (21 %), les réseaux sociaux (18 %), des recherches en ligne (17 %), leurs amis (16 %) et l’autopromotion sur les plateformes elles-mêmes (7 %).

Le téléphone est LEUR écran pour accéder aux contenus, pour « découvrir les tendances et apprendre de nouvelles choses ».

Les 7 besoins capitaux

L’audio et la radio AM/FM ont une place privilégiée chez les jeunes de 13 à 24 ans pour les raisons suivantes :

1. Me tenir informé(e)
2. M’aider à m’évader
3. Améliorer, s’accorder avec mon humeur
4. Me garder compagnie
5. Amplifier mes moments de vie
6. Me fournir des sujets de discussion
7. Élargir mes horizons

Implication : une stratégie unique pour les jeunes publics

Bonne nouvelle : ils sont bien présents sur les plateformes audio et sont une relève qui a de l’appétit pour les contenus parlés. La majorité (80 %) d’entre eux affirme même que la radio est « cool ». Quelle est votre stratégie spécifique pour engager les plus jeunes publics ?

Graphique : Temps consacré à chacun des types de contenus (musique et contenus parlés) hebdomadairement.
Sources : Edison Research, PRPD - Exchange Wire



Image : TikTok Radio lancée en avril 2021 en Australie.
Sources : Ifpi - iHeartMedia - Insider Intelligence, eMarketer - TikTok

NOUVELLES FRONTIÈRES

Citoyens, créateurs et influenceurs

Starification

L'influence, la radio connaît. Les animateurs ont depuis toujours eu ce privilège. Mais depuis Facebook, les citoyens sont eux aussi devenus créateurs et influenceurs. Ils sont incontournables pour l'industrie de la radio, comme levier de promotion, comme source de contenus et comme bassin de nouveaux talents.

Les médias sociaux sont des acteurs indissociables de cet écosystème pour étendre les marques, obtenir de la rétroaction, aller plus loin dans la narration et engager les communautés de *fans* envers les contenus.

Video Killed the Radio Star ?

TikTok a été adoptée par l'ensemble des générations au cours de la période de confinement de 2020, pour se hisser en 3^e position derrière Facebook et Instagram.

Le format vidéo court s'est imposé : YouTube Short, Instagram, Snapchat, Twitch et maintenant Spotify s'y sont ajustés pour reprendre des parts de marché.

Non, la vidéo ne tue pas la radio.

Ces acteurs jouent plutôt un rôle prépondérant dans la découvrabilité de la musique : 82 % par le biais des plateformes vidéo, 74 % à partir des plateformes audio, 71 % par la radio, 68 % par les vidéos courtes et 49 % par les réseaux sociaux.

Les catalogues musicaux, bandes sonores des vidéos viraux, connaissent une 2^e vie et dominent les classements des radios. Pour assurer leur rentabilité future, les maisons de production font d'ailleurs l'acquisition des droits à prix fort.

Les partenariats se multiplient. En Australie, celui de TikTok et iHeartRadio : une radio sur laquelle on n'entend que les succès mondiaux de l'heure diffusés sur la plateforme sociale. Une autre façon d'élargir et de rajeunir le public (à gauche).

Implication : les compétences

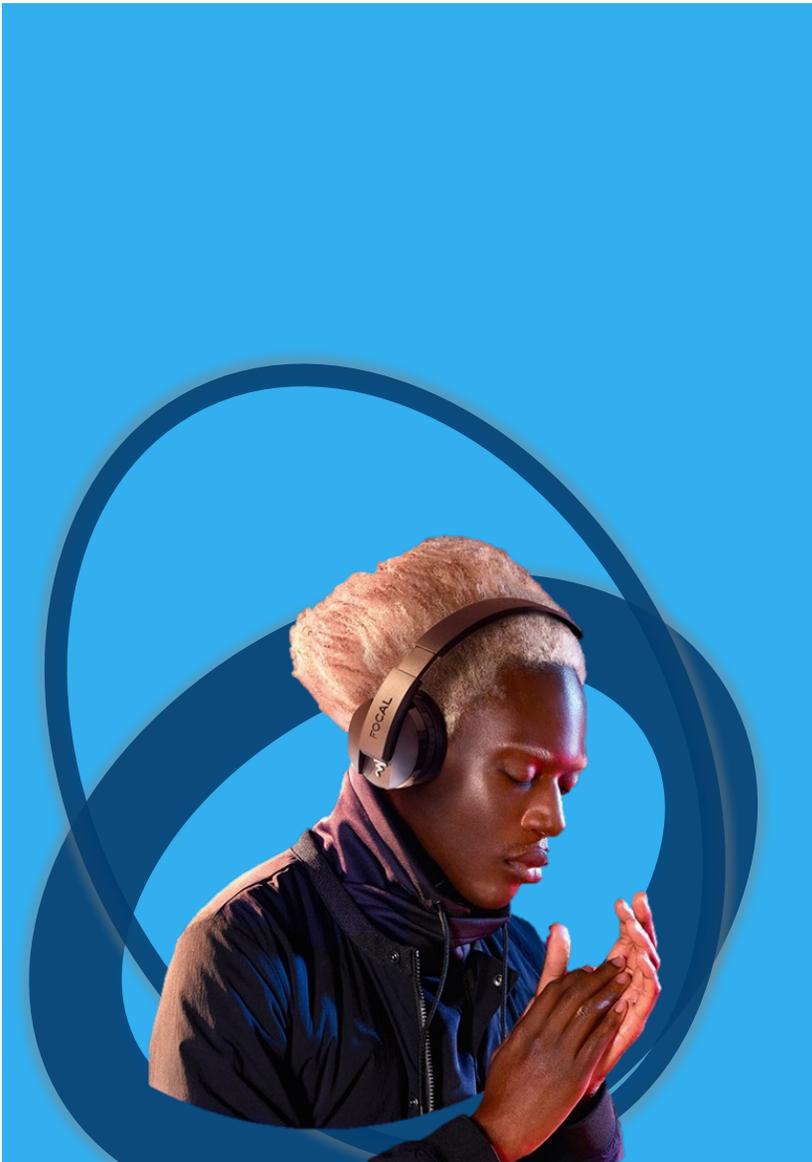
Depuis 15 ans, les réseaux sociaux sont devenus des médias en soi, s'imposant comme intermédiaires entre les *fans* et les auditeurs. Connaître les codes pour activer les bases d'adeptes de chacun est une compétence incontournable au sein des équipes de programmation.



*« So what will events of the future look like? No one knows exactly,
but the virtual event genie is not going back in the bottle. »*



- Corey Johnson, Production Club, 2022



NOUVELLES FRONTIÈRES

Les nouvelles dimensions de l'audio et du son

Le pouvoir immersif du son

L'audio spatial, ou audio 3D, est l'un des éléments de la dimension virtuelle la rendant authentique et immersive. La conception sonore reproduit ce que l'oreille humaine expérimente dans le monde réel, allant bien au-delà des limites horizontales du son ambiophonique (*surround*).

En 2015, ce sont d'abord les jeux vidéo qui ont instauré l'adoption des casques 3D, puis les amateurs de musique ont suivi.

L'utilisation de l'audio spatial s'annonce omniprésente dans le métavers ; les technologies étant toutefois encore au stade émergent. Les derniers modèles d'écouteurs AirPods d'Apple sont dotés de la technologie audio spatiale : lorsqu'ils sont activés, les sons s'adaptent à la position de l'auditeur et du dispositif qui les émet.

Un élément de différenciation

Introduite par les jeux vidéo, l'offre en audio spatial s'est élargie depuis 2019 sur les plateformes de Spotify, d'Apple, d'Amazon et des diffuseurs.

L'immersion peut être une occasion de se démarquer, mais cette technologie doit avant tout être mise au service de la narration audio. « Gare à la surutilisation des effets », soulignait Natacha Mercure, première directrice de l'audio à Radio-Canada (OHdio), dont l'équipe a expérimenté l'outil avec la fiction *Immersion* au printemps 2021.

Implication : la production

En 2020, iHeartRadio, aux États-Unis, a équipé trois de ses studios en son 3D pour élargir son offre de production et pour développer ce nouveau marché.



NOUVELLES FRONTIÈRES

Le nouvel univers virtuel de l'audio et du son

Web3 et métavers : transformation ou transit ?

Doublure numérique du monde physique, le métavers permet de s'incarner par le biais d'un avatar dans un espace ludique, pour se faire servir un cocktail par une pieuvre ou ouvrir un casino, par exemple. Espace numérique du futur, celui-ci annonce la prochaine génération d'Internet.

Selon Gartner, d'ici 2026, 25 % de la population américaine passera au moins une heure par jour dans le métavers pour travailler, faire des achats, voyager, s'éduquer, socialiser ou se divertir. Toujours selon les experts, les nouvelles plateformes arriveraient à maturité d'ici 2030.

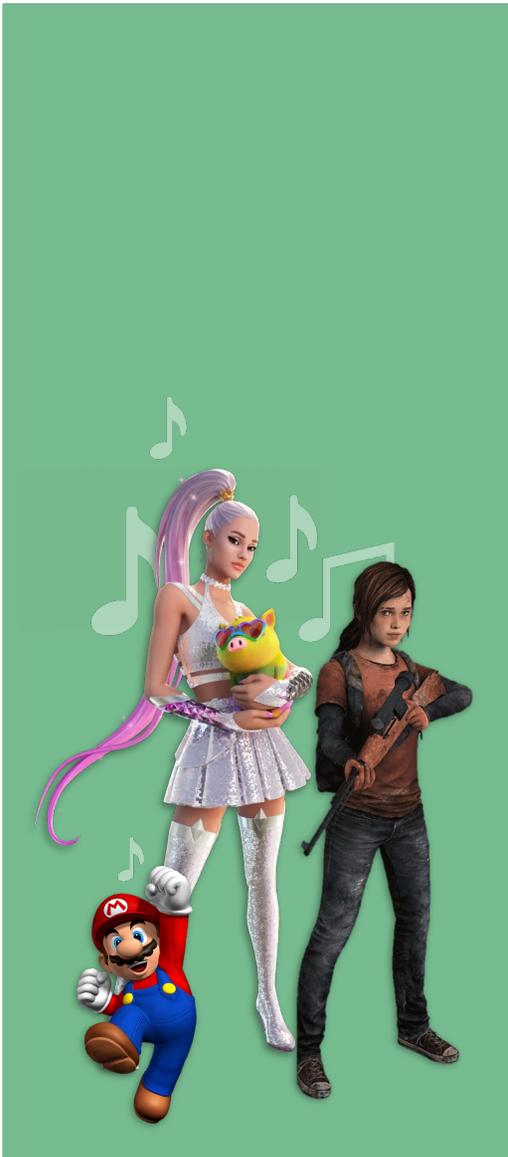
Les éléments fondamentaux du métavers sont déjà présents dans les jeux vidéo et les marques ont rapidement compris l'intérêt de s'y

implanter : vêtements, voitures, acteurs culturels et politiques, restaurants, festivals et autres événements. Des occasions de créer une expérience émotionnelle et un dialogue avec les plus jeunes, nés avec le métavers (*metaverse natives*).



Implication : la colonisation

S'incarner par le récit et l'événementiel est l'objectif de *iHeartland* dans Fortnite. L'espace, installé en 2022, dispose d'une arène virtuelle pour des concerts, parrainée par la compagnie d'assurance State Farm, et iHeartRadio y prévoit une vingtaine d'événements en 2023.



Images : L'avatar d'Ariana Grande lors de son concert virtuel *Rift Tour* sur la plateforme Fortnite ayant eu lieu du 6 au 8 août 2021. Ellie, personnage du jeu vidéo *The Last of Us*, dont les émotions sont soutenues par la trame sonore. Mario, intemporel, dont la trame sonore est connue de tous.

Sources : Le Monde - Tech Crunch – The Verge - Variety

NOUVELLES DIMENSIONS

L'univers virtuel du jeu vidéo, l'avenir de la musique ?

Nouvel art de la scène

Les apparitions de plus en plus fréquentes d'artistes sur les scènes virtuelles de concert à grand déploiement portent à croire que l'univers du jeu vidéo semble, lui aussi, une voie d'avenir pour la musique.

De DJ Marshmello à Travis Scott en passant par Ariana Grande, plusieurs vedettes internationales ont cumulé des dizaines de millions d'audience (calculée par le nombre d'utilisateurs visitant ces activations).

La scène virtuelle n'est plus réservée qu'aux artistes anglophones. En octobre 2022, Aya Nakamura fut la première artiste de la francophonie à visiter la plateforme de jeu Fortnite, où elle a donné un spectacle interactif d'une durée de 72 heures du 6 au 9 octobre 2022.

Nous assistons à une évolution dans la manière plus ludique de communiquer la musique. Les jeux vidéo en ligne semblent être des terrains de jeu amusants pour la promotion des artistes auprès du plus jeune public des joueurs.

Bande originale, impact mondial

Au-delà des performances scéniques, les bandes originales peuvent être de vrais chefs-d'œuvre. Pour les artistes compositeurs et interprètes - de Paul McCartney à Jon Theodore, en passant par Hans Zimmer et Willie Nelson -, il s'agit d'une autre façon de toucher un public beaucoup plus large.

En guise de comparaison d'échelles d'audiences, le jeu *Red Dead Redemption II* a vendu 44 millions de copies, contre le chanteur Ed Sheeran - l'un des artistes les plus prolifiques des dernières années -, qui a vendu 20 millions d'albums au cours de la même période.

En février 2023, l'entreprise montréalaise Ubisoft a remporté le premier Grammy Award qui saluait le travail de composition musicale d'un jeu vidéo.

Implication : la programmation

Plusieurs plateformes de jeux vidéo font maintenant de la programmation en conviant les publics à des rendez-vous en direct. Concurrents ou partenaires ?



Image : Fun Radio
Sources : Broadcast Dialogue - Journal du Geek - Numerama - Pure médias - Spotify - Yahoo Finances

NOUVELLES FRONTIÈRES

Les robots audio, les nouveaux animateurs radio ?

Les vidéos n'ont pas tué les vedettes de la radio, mais les robots, eux, pourront-ils bientôt les remplacer ?

Spotify fait concurrence aux webradios

En février 2023, Spotify présente son « robot DJ » en version bêta aux États-Unis et au Canada : un animateur virtuel à voix humaine. Il contextualise les pièces musicales et annonce la prochaine chanson, donnant l'impression qu'une personne parle vraiment.

Alpha Media (É.-U.) et Rogers (Canada) testent RadioGPT

Lancée au même moment, RadioGPT est le fruit de trois modèles d'IA différents.

TopicPulse, prédictive, écume les médias et les réseaux sociaux pour générer rapidement du contenu en lien avec les nouvelles tendances. L'algorithme élabore la trame d'une véritable émission de radio locale, taillée sur mesure en fonction des centres d'intérêt du public ciblé.

ChatGPT se charge de produire un script complet pour les animateurs, des ritournelles, des publicités, des jeux-concours, des points

météo ou des informations sur la circulation.

Puis, un modèle *text-to-speech* prend le relais pour incarner les contenus avec des voix virtuelles, lesquelles peuvent être nouvelles ou imiter celles de personnalités connues.

Implication : des outils

De prime abord, si les voix synthétiques peuvent être inquiétantes pour les chaînes musicales et l'industrie du doublage, les robots audio ne peuvent pas remplacer l'interprétation et la spontanéité humaine. Du moins, pas encore.

On imagine facilement de nombreux enjeux éthiques et chaque organisation a des responsabilités quant aux potentielles dérives des IA.

Mais comme les robots journalistes, l'IA devient un outil révolutionnaire pour les animateurs, les chercheurs, les rédacteurs, les producteurs, les réalisateurs et les directeurs de programmation, qui, selon Sam Ziber, directeur général de MusikDatak, « vu leur tâche s'alourdir au cours des dix dernières années, avec les réseaux sociaux ».

PERSPECTIVE – INDUSTRIE DE L'AUDIO

Nouveaux marchés

Nouveaux adversaires, nouvelles façons de faire



Rai Ufficio
Studi

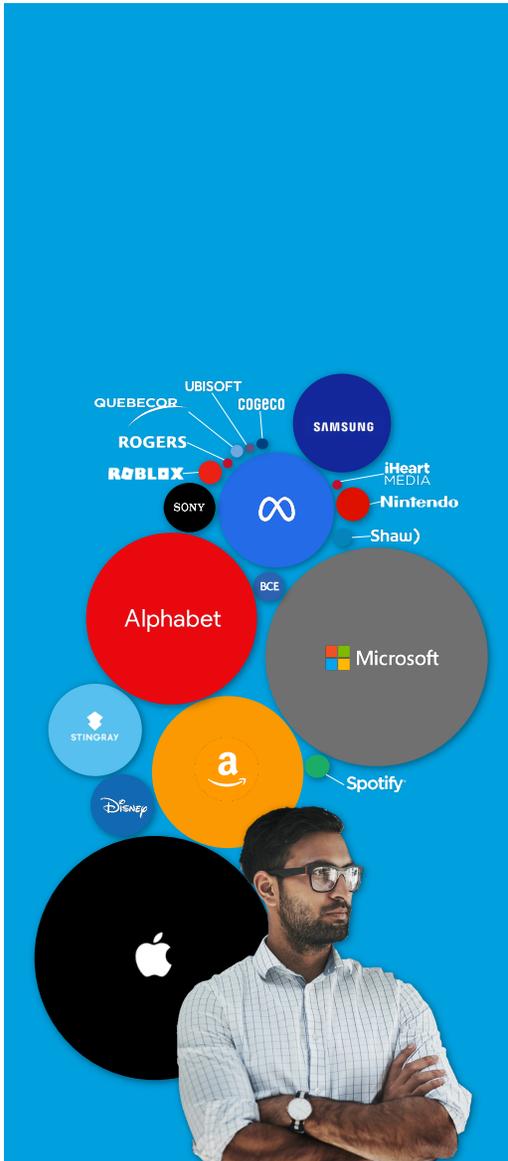
Pôle | médias
HEC MONTRÉAL



*« Tu prends la pilule bleue, l'histoire s'arrête là.
Tu te réveilles dans ton lit, et tu crois ce que tu veux.
Tu prends la pilule rouge, tu restes au pays des
Merveilles et je te montre jusqu'où va le terrier. »*



- Morpheus, *La Matrice*, 1999



NOUVEAUX MARCHÉS

Renouveler les écosystèmes du marché de l'audio et du son

Le marché n'est plus celui d'il y a dix ans. Le nouvel écosystème audio a amené des bouleversements majeurs en ce qui concerne ses revenus et le profil de ses joueurs. Les GAMMA (Google, Apple, Meta, Microsoft et Amazon) se sont installés pour dominer. Le marché a pris de nouvelles dimensions et le rapport de force est devenu inégal.

Tantôt adversaires, tantôt partenaires, ils amènent avec eux de nouvelles façons de faire.

Jusqu'où va le terrier ?

Du côté de l'industrie de la musique, 89 % des revenus vont dorénavant aux plateformes numériques de téléchargement ou d'écoute en continu (*streaming*). Seulement les artistes les plus populaires réussissent à bien vivre de ces redevances. Les musiciens et les chanteurs se tournent vers les spectacles, lesquels ont souffert de la pandémie et de l'économie au sortir de celle-ci. Selon les producteurs, ce sont les artistes de la relève qui doivent davantage être soutenus et trouver une place dans les programmations des salles.

Les revenus publicitaires des radios AM/FM ont souffert du confinement et peinent à retrouver les niveaux de 2019. En 10 ans seulement, les radiodiffuseurs canadiens ont perdu 518 millions \$ de revenus publicitaires, une tendance observable aux États-Unis aussi.

Les nouveaux marchés

Les revenus publicitaires des plateformes numériques, eux, sont en croissance. Toutefois, la définition de « concurrent » s'élargit considérablement dans ce segment. Les radiodiffuseurs font face à plus grand : à lui seul, le duopole Google-Meta accapare 68 % des dépenses publicitaires numériques.

Toutes ces évolutions créent une pression pour la transition, la réinvention et la mise à niveau des compétences au sein des organisations.

Les revenus des artistes et des joueurs canadiens sont en baisse de façon marquée et il faut sans tarder se pencher sur des solutions et des stratégies à plus long terme pour assurer la survie de cette industrie.



*« Si rien ne change, la culture francophone va s'éteindre,
on n'aura plus de créateurs. »*



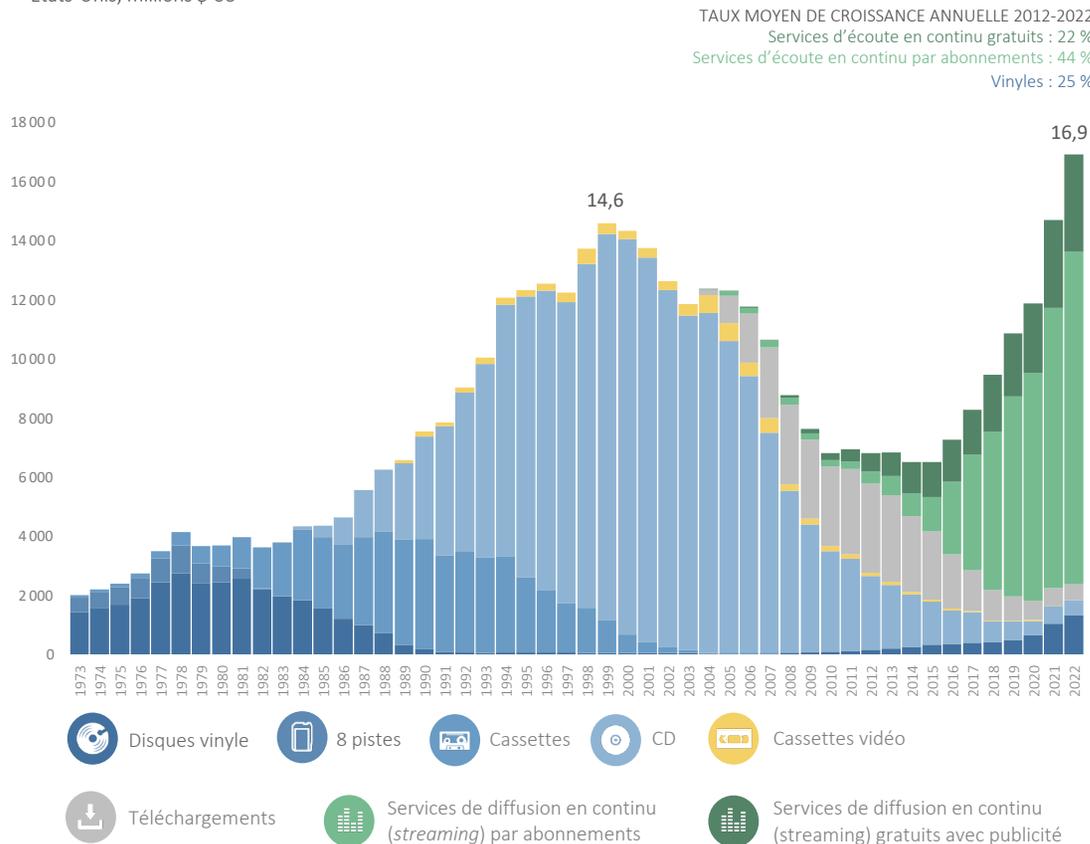
- Pierre Lapointe, 26 octobre 2022

Le chanteur québécois Pierre Lapointe assure, en entrevue à Radio-Canada, que rien n'a changé depuis 2019. Pire, selon lui : l'immobilisme dans ce dossier mène les artistes vers une précarité certaine.

NOUVEAUX MARCHÉS

Musique : les dollars vont au numérique

Revenus de l'industrie de la musique par format
– États-Unis, millions \$ US



Graphique : Revenus de musique enregistrée par support, entre 1973 et 2022.

Sources : Amplifi Media - Billboard - Digital Music News - IFPI - La Presse - Le Devoir - Les inrockuptibles - Market Watch - Musical Pursuits - RIAA (Recording Industry Association of America) - Statista - The New York Times

Il faut reculer plus loin dans le temps pour comprendre où va désormais l'argent. En 1999, au plus fort de l'époque, les revenus provenant des formats physiques (cassettes, CD et vinyles) totalisaient 14,6 milliards \$. Cette somme allait directement à l'industrie, sans intermédiaires. En 2001, avec les plateformes de téléchargement, les revenus ont commencé à diminuer jusqu'à l'arrivée des services de musique en continu au début des années 2010, lesquels ont par la suite récupéré les dollars.

En 2022, 89 % des 16,9 milliards \$ de revenus proviennent des formats numériques. Les services gratuits avec publicité ont connu un taux de croissance annuel de 22 % et ceux avec abonnement, 44 %. Le stade de maturité n'est donc pas encore arrivé.

Implication : la chanson à bas prix

Ces mêmes proportions s'appliquent aussi au Canada. Alors, quelles sont les réelles retombées dans le marché ? Le système de rémunération des artistes sur les plateformes de service de musique en continu (*streaming*) est complexe et asymétrique. Spotify offre 0,0032 \$ par lecture et Apple Music, 0,01 \$.

NOUVEAUX MARCHÉS

Les États-Unis génèrent plus de revenus audio que tous les autres pays réunis



Figure - Volume des revenus générés par la radio et le balado des pays dont ceux-ci excèdent 500 millions \$ CA, en considérant la population (axe des X) et le PIB per capita (axe des Y) recensés en 2021. Sources : World Economic Organisation - CRTC - Statistique Canada - PWC 2021-2025 - ARC 2021 - Statista

NOUVEAUX MARCHÉS

Publicité radio : un marché qui rétrécit

Revenus publicitaires radio et audio
- États-Unis, \$ CA (millions)

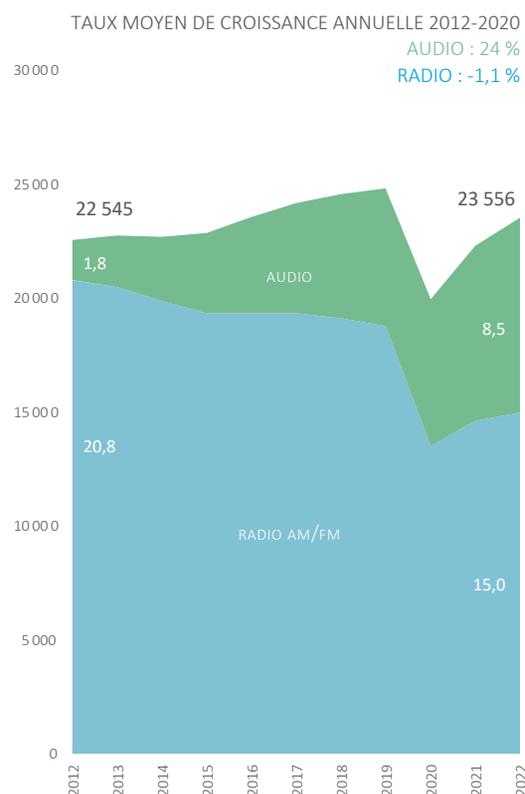


Figure : Évolution des revenus publicitaires de la radio et de l'audio aux États-Unis, entre 2012 et 2022 en dollars canadiens (1,35 \$).
Sources : Insider Intelligence, eMarketer - PWC - Statista - Zenith Optimedia

Audio en ligne : plus du tiers des revenus

En 2022, les revenus publicitaires de l'audio aux États-Unis représentaient 36 % de l'ensemble des revenus, après une croissance annuelle moyenne de 24 % depuis 2008, excluant l'année atypique de la pandémie de 2020.

La concurrence au sein de cette nouvelle arène publicitaire est plus large, incluant dans les services de diffusion de musique avec publicité comme Spotify. Pour le moment, iHeartRadio est le leader incontesté du marché américain de la radio en ligne, semant NPR en seconde position.

Radio : une perte de 5,7 milliards \$

Encore largement majoritaires, les revenus publicitaires de la radio AM/FM aux États-Unis décroissent toutefois à un taux moyen annuel de 1,1 % depuis 2012 (en excluant 2020).

En 2022, la publicité radio n'avait pas encore retrouvé son niveau de 2019, avec une perte de 1,5 milliard \$ CA. Depuis

2012, le manque à gagner cumulé est de 5,7 milliards \$ CA.

Au cours de la même période, les revenus publicitaires en ligne, eux, ont augmenté de 6,8 milliards \$ CA.

Implication : la vache à lait

C'est tout le modèle d'affaires des radiodiffuseurs qui est ébranlé, menaçant du même coup leur « vache à lait », leur principale source de revenus. Comme les télédiffuseurs, les radiodiffuseurs doivent investir dans le développement des plateformes numériques et faire face à une concurrence plus large, plus globale et souvent déloyale.

NOUVEAUX MARCHÉS

Balados : mettre en valeur des auditoires qualifiés

Revenus publicitaires des balados
- États-Unis, \$ CA (millions)

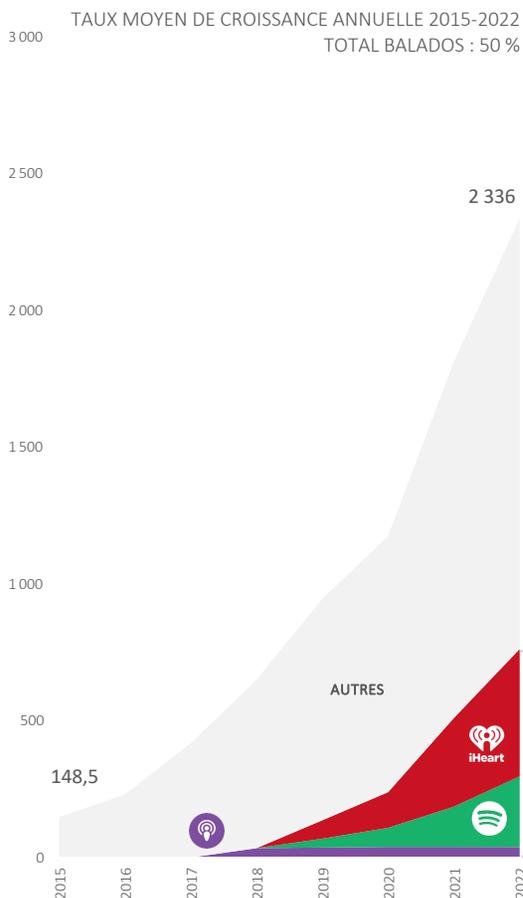


Figure : Évolution des revenus publicitaires des balados aux États-Unis.
Sources : Cumulus, Signal Hill - iHeart - Insider Intelligence, eMarketer - Spotify

Encore en forte croissance

Contrairement aux autres marchés, la publicité insérée dans les balados n'a pas connu de baisse en 2020. Au cours des sept dernières années, les revenus publicitaires des balados ont connu un taux de croissance moyen de 50 % par année, pour s'établir à 2,3 milliards \$ en 2022. Le marché semble donc loin d'être à maturité.

Apple, Spotify et iHeartRadio récoltaient 46 % du total des revenus en 2022. Depuis 2018, les revenus des plateformes ont augmenté respectivement en moyenne de 2 %, 102 % et 95 %.

Auditoires segmentés

Les auditoires de balados, encore loin de rejoindre une masse de population aussi grande que celle de la radio, ont pour avantage d'être spécifiques à des intérêts personnels, avec des degrés élevés d'attention et d'engagement. D'ailleurs, dans ce contexte d'écoute plus intime, les balanautes affirment que le nombre acceptable de publicités est de quatre par heure.

L'inventaire, plus restreint que les 12 minutes à l'heure de la radio, devient un placement qualifié à mettre en valeur. Les données permettent cette approche hyper segmentée, par un ciblage très pointu en temps réel des auditoires et des contenus personnalisés.

Implication : la programmation

L'heure est aux acquisitions et aux alliances. Les achats programmatiques ne représentaient encore que 9 % du total des achats publicitaires en 2022, mais il faut s'attendre que ce type d'achat devienne un vecteur de croissance et un facteur différenciateur pour les joueurs.

Ceux-ci ont d'ailleurs investi :

2018-2019 – SiriusXM a fait l'acquisition de la plateforme de gestion de balados Simplecast et de la société de placement publicitaire de balados Adswizz.

2021 – En plus de Chartable et de Podsights, Spotify a déployé son Audience Network, une plateforme offrant aux annonceurs un guichet unique pour l'ensemble de leur catalogue de production incluant Megaphone et Anchor, dont elle a fait l'acquisition.

NOUVEAUX MARCHÉS

Balados : nouveaux joueurs de l'info et du divertissement

Palmarès des 20 plus importants éditeurs de balados
– États-Unis, mars 2023

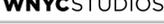
		Visiteurs uniques	Téléchargements	Balados actifs
1	 iHeartPODCASTS	33 908 000	386 173 000	800
2	 WONDERY	25 022 000	176 213 000	209
3	 n p r	20 110 000	183 582 000	49
4	 The New York Times	12 233 000	126 355 000	12
5	 NBC NEWS	11 369 000	71 499 000	69
6	 DAILY WIRE	9 445 000	81 138 000	14
7	 The Walt Disney Company	8 540 000	43 662 000	123
8	 BARSTOOL SPORTS	7 305 000	36 238 000	99
9	 PRX	6 060 000	60 612 000	123
10	 FOX AUDIO NETWORK	5 427 000	42 243 000	106
11	 PODCASTONE	5 245 000	32 712 000	167
12	 Paramount	5 081 000	38 571 000	105
13	 CNN	4 254 000	39 646 000	58
14	 Blaze media	3 786 000	35 151 000	18
15	 WNYC STUDIOS	3 496 000	23 618 000	31
16	 AMERICAN PUBLIC MEDIA	3 338 000	17 181 000	57
17	 ATC ALL THINGS COMEDY	3 203 000	15 369 000	61
18	 This American Life	3 134 000	9 998 000	1
19	 BBC	2 897 000	48 342 000	848
20	 TED	2 464 000	45 350 000	19

Figure : Palmarès des 20 éditeurs de balados qui cumulent le plus de visiteurs uniques avec leurs productions aux États-Unis.
Source : Amplifimedia - Axios - Billboard - Bloomberg - InsideRadio - Podtrac, mars 2023 - TechCrunch

En mars 2023, seuls six radiodiffuseurs s'illustrent dans ce palmarès des 20 plus importants éditeurs de balados aux États-Unis : iHeartRadio, NPR, PRX, WNYC, l'American Public Media et la BBC.

Les salles de nouvelles des quotidiens ont développé ce marché avec succès : The New York Times, NBC, Daily Wire, Fox, CNN et Blaze Media.

Les grands studios et maisons de production se prêtent aussi au jeu : Wondery (acheté par Amazon en décembre 2020 pour 300 millions \$ US), Disney et Paramount.

2022 : contraction du marché de la baladodiffusion

Après des années d'investissements, les studios de balados ont été davantage concernés par leur rendement en 2022. À l'automne, Acast, CNN

Audio et Spotify ont effectué des mises à pied. Spotify a même annulé 11 émissions. NPR a mentionné restreindre les embauches et SiriusXM prévoit des mises à pied en 2023. Enfin, Audacy explorerait la vente de l'un de ses deux studios de balados, Cadence13.

Le succès semble difficile à atteindre. Le nombre de productions tend à diminuer et à se concentrer.

Implication : les coproductions

Après tout, il n'y a que 24 heures dans une journée. La capacité des balanautes à consommer des contenus est saturée et chaque entreprise vise la rentabilité.

2023 amorcerait un déclin du nombre de productions. Peut-être verrons-nous des partenariats stratégiques et de coproductions ?

NOUVEAUX MARCHÉS

Abonnements : l'enjeu de la rétention

Revenus d'abonnements aux plateformes audio
- États-Unis, \$ CA (millions)

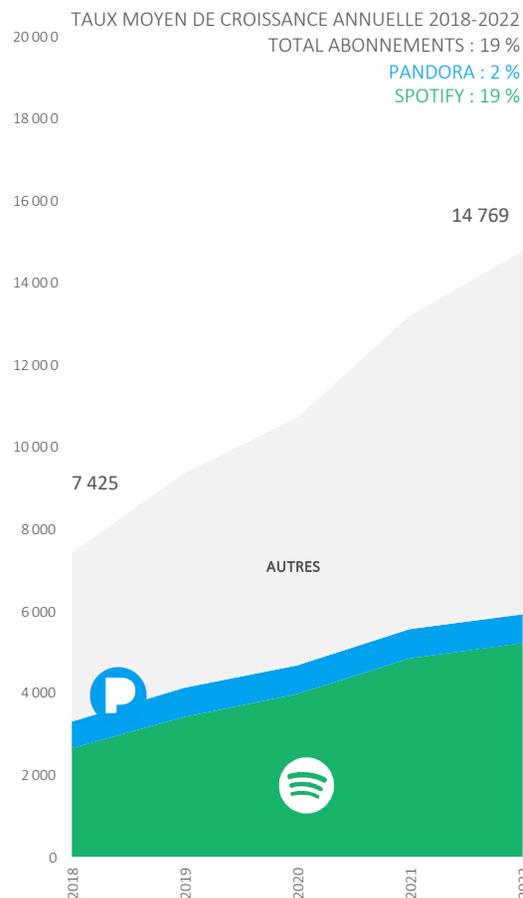


Figure : Évolution des revenus d'abonnements des plateformes audio aux États-Unis entre 2018 et 2022.
Sources : Insider Intelligence, eMarketer - Spotify

Croissances moyennes de 19 % par an

Aux États-Unis, les abonnements représentaient 58 % de l'ensemble des revenus de l'audio numérique en 2018 et 64 % en 2022.

Ces revenus d'abonnements ont franchi la barre des 10 milliards \$ CA en 2020 pour s'établir à 14,8 milliards \$ en 2022, une hausse moyenne annuelle de 19 %.

Spotify : 35 % du marché

Depuis 2018, Spotify a presque doublé ses revenus et récoltait plus du tiers (35 %) des revenus du marché en 2022.

Fin avril 2023, Spotify fermera son application audio en direct, Spotify Live. Il s'agissait initialement d'une application d'audio en direct axée sur le sport appelée Locker Room, que Spotify avait acquise pour plus de 65 millions \$ US en 2021 pour faire concurrence à l'application populaire Clubhouse. La disparition de l'application met en évidence les difficiles rivalités de l'espace audio en direct.

Pandora : plus de fidélité

Les utilisateurs actifs de Pandora passent 48 minutes par jour en compagnie de la plateforme, soit 18 minutes de plus que sur Facebook.

Insider Intelligence prévoit que Spotify Premium comptera 53,3 millions d'abonnés américains payants en 2023, tandis que YouTube Premium (qui comprend YouTube Music Premium) en comptera 40,5 millions, Apple Music 39,9 millions, et Pandora 6,3 millions.

Implication : la communauté locale

La radio en direct, branchée sur sa communauté, demeure un élément distinctif du savoir-faire des radiodiffuseurs... pour le moment. Aux États-Unis, on voit déjà des animateurs vedettes dériver vers les plateformes numériques pour diffuser leur propre balado : Joe Rogan, Bill Simmons, Joe Buddens, etc.

NOUVEAUX MARCHÉS

Livres audio : hausse de la demande et diminution des coûts de production

Revenus des livres audio
- États-Unis, \$ CA (millions)

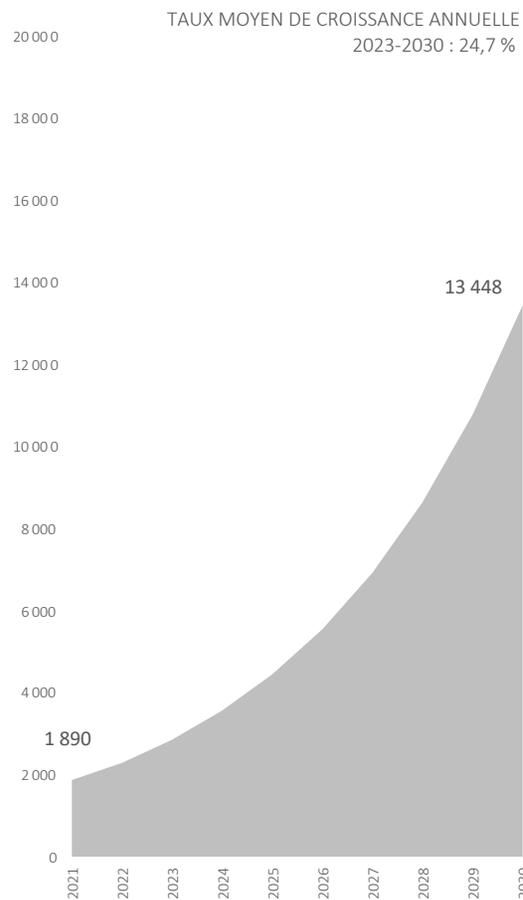


Figure : Évolution des revenus des livres audio aux États-Unis, entre 2023 et 2030.
Sources : Insider Intelligence, eMarketer - Market Analysis Report

Croissance importante attendue

Alors que la taille du marché mondial des livres audio était évaluée à 7,1 milliards \$ CA en 2022, elle devrait maintenir un taux moyen de croissance annuelle (TMCA) de 26,3 % entre 2023 et 2030.

Aux États-Unis, la taille du marché était pour sa part évaluée à 2,3 milliards \$ CA en 2022 avec un TMCA estimé à 24,7 % sur cette même période.

La technologie, un levier considérable

L'essor des technologies de transformation numérique devrait catalyser l'innovation sur le marché du livre audio. L'intégration des technologies avancées telles que l'Internet des objets (IoT) et l'intelligence artificielle (IA) a permis aux clients d'obtenir plus facilement des livres audio.

D'autres capacités d'IA, telles que l'automatisation des narrations de documents enregistrés pour améliorer les technologies de synthèse vocale et la capacité de résumer les principaux points de fichiers, devraient stimuler le marché au cours des sept prochaines années.

De plus, le nombre croissant de studios à domicile permet aux narrateurs de réduire le temps de production de livres audio de même que les coûts d'exploitation.

La démographie, un second levier non négligeable

La pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation de la demande de livres audio au-delà du segment des plus jeunes. Les livres audio seront une possibilité de divertissement attrayante pour tout un segment de population vieillissant.

Les modèles d'affaires

Les téléchargements uniques ont dominé le marché en 2022 et récolté 54 % des revenus. Le segment des abonnements devrait connaître la croissance la plus rapide (27,6 %) au cours de la période de prévision.

Implication : faire face à la demande

Tout comme avec les pièces musicales et les œuvres audio, il faudra faire la course à l'obtention des droits de diffusion pour garnir son catalogue, alors que les plateformes de Google, Apple, Spotify et autres feront sans doute monter les enchères.

NOUVEAUX MARCHÉS

Le Canada, deux marchés bien particuliers

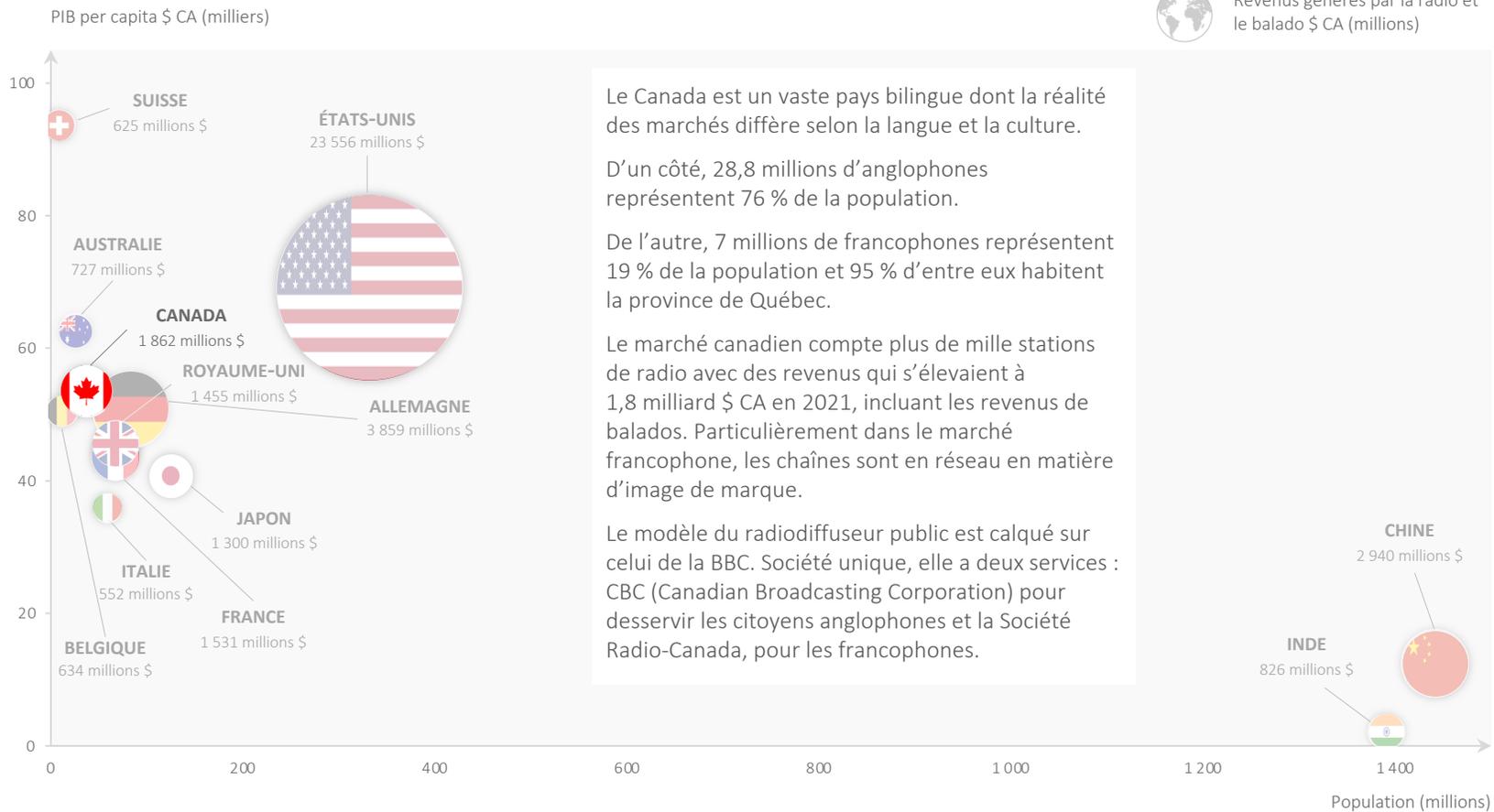
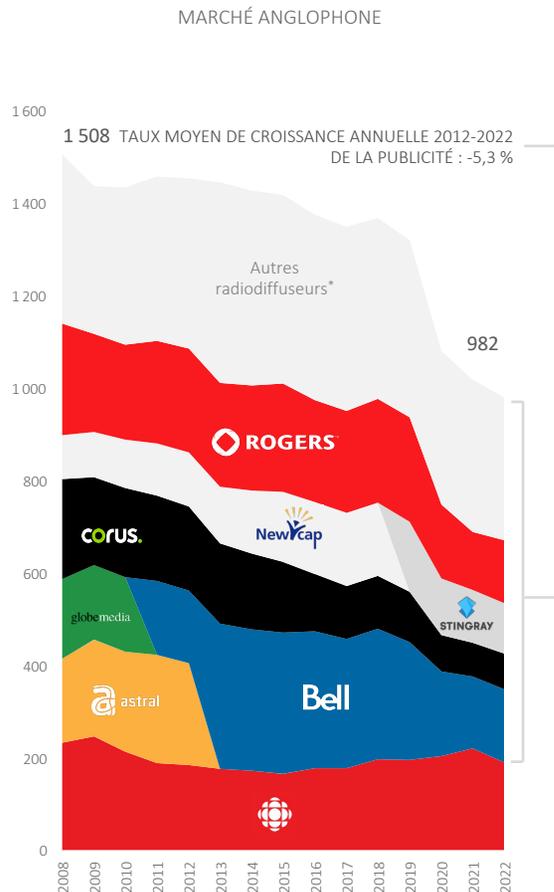


Figure : Volume des revenus générés par la radio et le balado des pays dont ceux-ci excèdent 500 millions \$ CA, en considérant la population (axe des X) et le PIB per capita (axe des Y) recensés en 2021. Sources : World Economic Organisation - CRIC - Statistique Canada - PriceWaterhouse Cooper 2021-2025 - ARC 2021 - Statista

NOUVEAUX MARCHÉS

Publicité radio : décroissance constante du marché canadien

Revenus de la publicité radio
- Canada, \$ CA (millions)



Figures : Revenus des radiodiffuseurs déclarés au CRTC pour les années de radiodiffusion de 2008 à 2022 pour les marchés canadiens anglophone (gauche) et francophone (droite). CBC/Radio-Canada : redevances gouvernementales, autres : revenus publicitaires nationaux et locaux, en millions \$ CA
* Estimé des revenus publicitaires non déclarés au CRTC par les autres radiodiffuseurs canadiens.
Sources : ACR - CRTC - eMarketer - La Presse canadienne - PWC - Numeris

Perte de 518 millions \$ en 10 ans

Entre 2012 et 2022, le marché canadien a subi une décroissance annuelle moyenne de 5 % du côté anglophone et de 3,6 % du côté francophone, en excluant la baisse anormale rencontrée pendant le confinement de l'année 2020.

Cinq joueurs majeurs dominant

Au Canada anglais, Bell Media, Rogers, Corus et Stingray se sont partagé 61 % des revenus publicitaires totaux en 2022, estimés à 481 millions \$.

Dans le marché francophone, seulement deux joueurs, Bell et Cogeco, se partageaient 57 % des revenus. L'autre portion est détenue par Arsenal Media, Groupe Radio Simard, RNC Media, Leclerc et les autres chaînes indépendantes.

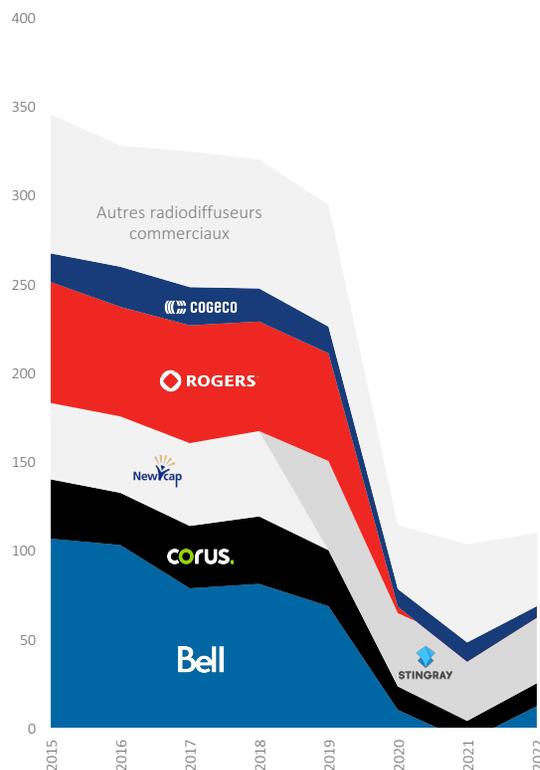
Implication : le ciblage

La publicité radio, plus traditionnelle, saura-t-elle se mettre au diapason des besoins des nouveaux acheteurs ?

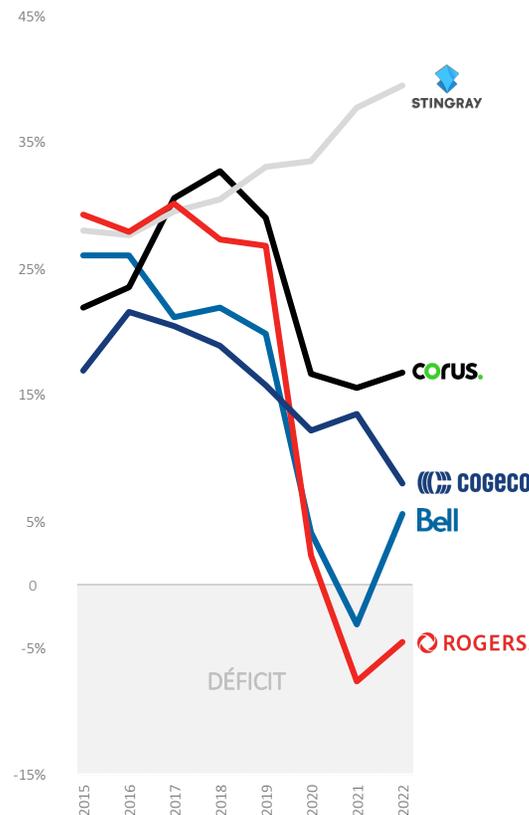
NOUVEAUX MARCHÉS

Pandémie : impact important sur la rentabilité

Bénéfices (BAIIA) des radiodiffuseurs
- Canada, \$ CA (millions)



Marges bénéficiaires des radiodiffuseurs
- Canada, %



Figures : Évolution des bénéfices (avant intérêts, impôts et amortissements) des radiodiffuseurs canadiens.
Source : CTCR, la marge bénéficiaire des autres radiodiffuseurs commerciaux pour l'année 2022 n'est pas disponible et est une estimation.

Marges : des baisses draconiennes

En 2021, la marge bénéficiaire moyenne de l'ensemble des radiodiffuseurs du marché anglophone est de 7 %, Stingray faisant exception à la règle (à considérer, ici la méthode de calcul comptable, même si effectivement, les formats de ses radios musicales sont très rentables). Du côté francophone, la moyenne s'établit à 17 %.

Rémunérations de personnel en baisse

Entre 2015 et 2021, on constate une baisse majeure : -83,4 millions \$ en rémunération et 1500 en effectifs. Selon un rapport commandé par l'Association canadienne des radiodiffuseurs en août 2020, les 737 chaînes de radio privées du Canada ont vécu plus durement cette période et ont dû faire d'importantes mises à pied.

Implication : les contributions

La santé financière de la radio va de pair avec celle de l'industrie. En 2021, les radiodiffuseurs ont versé plus de 20 millions \$ CA en redevances, dont la majorité est allée aux organismes soutenant la musique, tels la SOCAN et Musicaction.

PERSPECTIVE - INDUSTRIE DE L'AUDIO

Nouvelles ambitions

Nouvelles visions, nouvelles pistes d'actions



Rai Ufficio
Studi

Pôle | médias
HEC MONTRÉAL



NOUVELLES AMBITIONS

Nouvelles visions, nouvelles ambitions

Nouvelle réalité rime avec nouvelle vision. Quelle perspective doit-on avoir pour innover ? Quelles variables doivent être considérées ?

Qu'entendons-nous par innovation ?

Les internautes accèdent facilement à l'information qu'ils recherchent, quand et où ils le veulent. Les moins de 30 ans n'ont jamais vécu autrement.

Les formes de contenu numériques influencent les médias traditionnels. Ces derniers doivent augmenter la variété des contenus, adapter leur forme éditoriale aux « nouveaux » modes de consommation.

Nouvelles ambitions

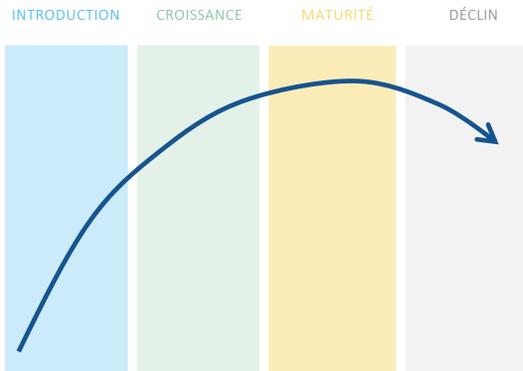
C'est cette évolution que nous avons étudiée, non pas tant dans une perspective de moyen à long terme (ce qui est extrêmement difficile à cerner tant le phénomène est rapide et imprévisible), mais concrètement, en analysant les innovations éditoriales mises en place, les nouvelles organisations des processus de conception, de production et de diffusion des programmes et, plus généralement, du contenu.

Cette section est le fruit d'un travail d'équipe avec nos collègues européens et d'entrevues sur le terrain avec les dirigeants.

À partir de la page 52, sont présentés des exemples de nouvelles ambitions, lesquelles peuvent servir d'inspiration.

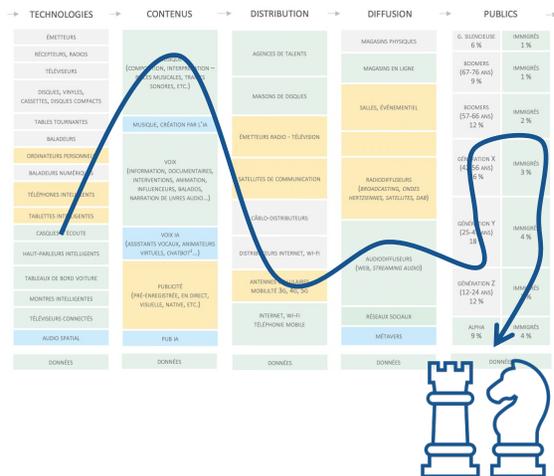
NOUVELLES AMBITIONS

L'innovation au cœur de la chaîne de valeur



L'échiquier stratégique de la page suivante et sur lequel se positionnent les joueurs étrangers, juxtapose la courbe d'innovation et les segments du marché. Il peut être utile pour donner de la perspective, saisir les opportunités et mesurer les risques à court, moyen ou long terme.

Les tendances peuvent être anticipées sous plusieurs angles, selon les segments de la chaîne de valeur : les supports technologiques et leurs applications, l'évolution des contenus, les nouveaux canaux de distribution, les modèles d'affaires en diffusion, les publics cibles, etc. Quel est le parcours d'innovation le plus judicieux pour votre entreprise ?



Quelques questions pour la stratégie :

- De quelles technologies nos publics se servent-ils ou se serviront-ils pour entrer en contact avec nos contenus ? Quelles applications devons-nous développer ? Quels fabricants prioriser ?

- Quels sont les publics cibles stratégiques à moyen terme ?
- Quels sont les contenus et les formats à développer ?
- Qui possède les données dans le marché ? Comment les obtenir, comment en tirer profit ?
- Quelles sont les nouvelles compétences à développer ?
- De quels segments de la chaîne de valeur nos modèles d'affaires dépendront-ils dans le futur ?
- Quels sont les nouveaux diffuseurs ? Quels sont les distributeurs qui s'interposent ou qui pourraient s'interposer ? Quel est ou quel sera le rapport de force ?
- Quels sont les partenariats à développer pour assurer notre pérennité ?
- Quelles sont les pistes d'action ?

Figures : Courbe d'innovation d'Everett Roger et de Geoffrey Moore (haut) - Chaîne de valeur de l'industrie de l'audio qui constitue son écosystème (bas).

Légende, selon la courbe d'adoption de l'innovation : Introduction (novateurs) - Développement, croissance (1^{ers} adoptants) - Maturité, ralentissement (majorité précoce et/ou tardive) - Maturité, décroissance



Figure : Chaîne de valeur de l'industrie de l'audio qui constitue son écosystème. Technologie : taux d'adoption des adultes canadiens francophones. Diffusion : proportion des adultes canadiens francophones qui écoutent des contenus audio par ce moyen de diffusion. Publics : proportion des générations au sein de la population canadienne totale en 2021, nées au Canada (à gauche) et nées à l'extérieur du Canada (à droite). Total des deux colonnes = 100 %.

Sources : OTM (automne 2021) - Statistique Canada (avril 2022)

Légende, selon la courbe d'adoption de l'innovation : Introduction (novateurs) - Développement, croissance (1^{ers} adoptants) - Maturité, ralentissement (majorité précoce et/ou tardive) - Maturité, décroissance

Devant l'adversaire international, miser sur le local

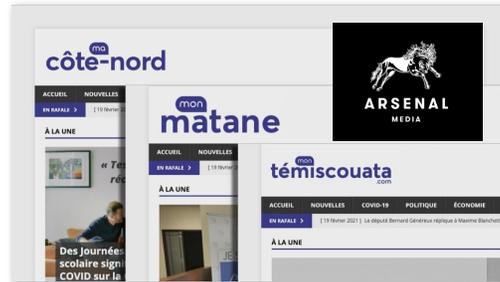
Les géants technos ont mis à mal l'information dans les régions. Au moment où Facebook et Google font la guerre aux médias locaux dans le cadre de l'adoption du projet de loi C-18 au Canada, des radiodiffuseurs s'y investissent. Le journalisme des régions évolue, question de survie.

Pertinence et crédibilité pour se démarquer

La période de pandémie a prouvé la perception de fiabilité à l'égard de la radio francophone au Canada, dont l'écoute n'a pas fléchi (page 24).

Selon une étude de Signal Hill aux États-Unis, les audinautes (*streamers*) syntonisent la radio AM/FM pour « se connecter » : connaître les infos pratiques de la météo et de la circulation (47 %), entendre les dernières nouvelles (46 %), prendre connaissance de ce qui se passe en général (44 %) et dans sa communauté (43 %), se détendre avec de la compagnie (35 %), avoir une « connexion humaine » avec une personnalité (31 %), influencer positivement son humeur (30 %) et entendre ou découvrir de la musique (25 %).

Sources : Entrevues - La Presse - Radio-Canada - Signal Hill 2021



Arsenal Média mise sur le régional

Arsenal Média est un radiodiffuseur qui mise sur l'information en région. Les chaînes de radio, combinées aux sites Web d'information, permettent de faire la couverture des régions, une solution à la presse locale. Le président de l'entreprise estime que la formule des hebdomadaires imprimés n'est pas viable à long terme.

« Il n'y a aucun doute. De toute façon, les grands joueurs comme le *Wall Street Journal*, le *Washington Post* ou CNN ont déjà tracé le chemin. [...] Être capable de rejoindre notre monde via le Web, c'est le seul avenir. »

- Sylvain Chamberland, président et chef de la direction, Arsenal Media



Cogeco Média mise sur la proximité

Selon les dirigeants de Cogeco Média, la radio a toujours sa force de connexion :

« La radio est LE média de proximité et c'est là l'une de ses plus grandes forces. Elle ne doit pas délaissé son rôle principal, son ADN. Elle doit être connectée à sa communauté locale et à sa réalité et répondre à ses besoins. »

- Richard Lachance, ex-président (retraité)

« La radio en région, c'est souvent le seul média qui reste. Au cours des deux dernières années [2021-2022], il y a eu une soixantaine de fermetures de médias locaux. La radio reste le moyen le plus direct et, en ces temps de *fake news* sur les réseaux sociaux, le plus crédible pour informer la population sur les enjeux locaux. »

- Caroline Paquet, présidente, Cogeco

Faire évoluer les contenus et les formats

Tous les dirigeants interviewés ont classé la production de balados comme l'innovation centrale. Pour eux, le balado représente une nouvelle forme d'expression différente de la radio en direct, ayant la possibilité de toucher des publics nouveaux.

Les catalogues de contenus audio

Les radiodiffuseurs, publics ou privés, avec des productions internes ou externes, éditent aussi bien des contenus natifs que des contenus constitués de programmes diffusés à l'antenne. La programmation linéaire d'un côté, le menu personnalisé de l'autre. Des façons différentes de consommer, des stratégies différentes à adopter.

Ces catalogues de contenus entrent en compétition avec tous les autres disponibles sur Internet. Journalisme, interventions, productions, etc. L'innovation passe les contenus et les formats, dans le choix éditorial, le ton et la livraison. QUB radio est un bon exemple au Québec.

Parmi les exemples considérés, voici ceux de ARTE Radio en France et de RTS en Suisse.



ARTE Radio : suivre l'influence des tendances

ARTE Radio a fait de sa programmation un menu de plus de 2000 choix qui se distinguent par la forte influence des réseaux sociaux dans son rythme et sa grammaire. TikTok et Instagram proposent des sessions vidéo extrêmement courtes et il est bien connu qu'un contenu qui ne suscite pas l'intérêt de l'utilisateur dans les 6 secondes suivant son début est écarté et remplacé par le suivant. La série *Klaire fait Grr* propose des fictions de 3 à 40 minutes au rythme très rapide, dont certains épisodes comportent plus de 25 séquences différentes (parole, musique, son) en 3 minutes.



RTS : l'information pour les plus jeunes générations

RTS, la radio de service public de la Suisse romande propose des balados diffusés sur les réseaux sociaux et non dans les grilles des radios :

Le Short, contenu rapide de 3 minutes au montage à la fois de qualité et nerveux, est diffusé du lundi au vendredi sur WhatsApp. L'actualité est commentée par une jeune personnalité dans une formule claire, concise, avec un soupçon d'ironie.

Le Point J propose une analyse approfondie d'un sujet d'actualité en 10 minutes et est diffusé du lundi au jeudi.

Le Rancard est une étude approfondie sur une base hebdomadaire, avec un contenu vidéo.

Faire voyager ses contenus sur les autres plateformes

L'innovation, c'est aussi être omniprésent à n'importe quel moment et s'adapter aux nouvelles formes de contenus et de distribution.

La radio visuelle, une manière d'élargir les publics

De prime abord, la magie de la radio opère grâce à son pouvoir d'évocation et au théâtre personnel de l'imagination. Les caméras en studio ne conviennent souvent pas aux contenus radio. Certains formats peuvent toutefois être visualisés sans être dénaturés.

L'humour est l'un de ces formats. Selon les régions et leurs bassins de population, certaines vidéos deviennent virales, cumulant un nombre de visionnements impressionnant. Citons Guillaume 2.0 sur NRJ en France ou, au Canada, les appels téléphoniques de l'émission *Ça rentre au poste* du réseau Énergie (Bell Média), des contenus de Radio X (RNC Média) ou encore, *Mike Ward sous écoute* en balado.

Les concerts sont également des types de contenus qui voyagent bien.



NPR crée d'abord l'événement sur sa plateforme

Depuis 2008, aux États-Unis, NPR Music reçoit des artistes pour des concerts en direct appelés *Tiny Desk Concerts*.

Comme stratégie de fenêtrage, les concerts sont déposés sur YouTube quelques jours plus tard.

Ci-haut, le concert d'Anderson .Paak le 15 juin 2020. À la fin mars 2023, celui-ci avait été visionné 98 millions de fois.

Cette façon de faire de la radio visuelle en deuxième fenêtre est judicieuse pour élargir le public et faire connaître la marque à grande échelle.



Skyrock fait rayonner ses contenus en direct

Skyrock, en France, permet à ses animateurs vedettes d'être présents à la fois sur la radio (FM et DAB+), mais aussi sur la chaîne YouTube de la radio.

« Son succès sur YouTube est considérable, aussi parce que la station de radio et la plateforme de Google ont le même ADN. »

- Pierre Bellanger, PDG de Skyrock.

Certains animateurs ont cumulé plus d'un milliard de vues. En février 2023, le rappeur Oli a livré un *freestyle* de 10 minutes en studio au micro de *Planète Rap* (image ci-dessus). La vidéo est rapidement devenue virale, totalisant à la fin mars, 4,7 millions de visionnements sur YouTube.

Ramener les auditeurs sur sa plateforme

L'essor de la commodité et la sélection par algorithme laissent présager une certaine banalisation du contenu, avec la dilution des marques des créateurs de contenu au profit des plateformes de distribution et un contenu de plus en plus interchangeable.

L'importance de la bataille avec les plateformes tierces

Bien que les entreprises aux marques bien positionnées comme les radiodiffuseurs publics puissent se trouver en position plus sûre, elles sont néanmoins exposées à des risques si elles perdent le contact direct avec les auditeurs et commencent à dépendre de tiers et de leurs conditions pour accéder à leur public.

Alors que la première approche s'appuie sur la force de la marque et l'idée de créer quelque chose de plus grand pour attirer le public, la seconde — à l'instar de BBC Sounds au Royaume-Uni et d'ARD Audiothek en Allemagne — privilégie la nature sonore du produit et rend le contenu audio plus important en le mettant en valeur et en développant des fonctionnalités spécifiques à l'audio.



Radio France : établir des stratégies de fenêtrage pour ses contenus

Radio France a toujours été très réticente à partager son contenu sur des plateformes tierces, position confirmée et renforcée dans sa stratégie numérique actuelle, publiée fin 2020. Pour les agrégateurs, elle renforce son pari stratégique sur ses propres applications et crée un système de fenêtrage grâce auquel ces plateformes ont un accès limité à la production de Radio France, en matière de périodes et de contenus. Résultat :

« L'application Radio France est passée devant Apple Podcasts en fin d'année 2021 ! »

- Sybile Veil, présidente-directrice générale de Radio France



Radio-Canada : la culture francophone comme matière première

Radio-Canada dédie la plateforme OHdio exclusivement à l'audio, en misant davantage sur la durée d'écoute. En 2021, outre son large catalogue de balados et de livres audio francophones, OHdio a développé sa première biographie musicale.

« La posture de base, pour nous, était de créer une destination où les auditeurs pouvaient trouver le meilleur des contenus, et de mettre en valeur nos propres contenus. Nous avons toute l'expertise, le catalogue, la marque, l'équité de marque pour créer cette destination-là. »

- Caroline Jamet, directrice générale, Radio, audio et Grand Montréal, Radio-Canada

Rejoindre les plus jeunes publics

Les balados natifs ont pour objectif affiché de séduire de nouveaux auditeurs, qui n'écourent pas la radio habituellement.

Engager les auditeurs de demain

Que ce soit des balados ou des livres audio, les exemples, autant en anglais qu'en français, ne manquent pas.

Les contenus pour enfants sont parmi les plus regardés sur YouTube. Dorénavant, les plateformes audio comme Spotify, Apple Podcast, Apple Music, Amazon Music, Audible et d'autres joueurs numériques, de même que la majorité des radiodiffuseurs publics offrent aussi des contenus qui visent les enfants ou les adolescents dans l'espoir d'en faire les auditeurs de la radio de demain.

Deux exemples innovants se démarquent, l'un par un partenariat et l'autre par son format.



Merlin rematérialise l'audio pour les enfants

Radio France, l'éditeur Bayard Jeunesse et la banque publique de la Caisse des Dépôts ont créé la société La Chouette Radio qui édite et commercialise Merlin, un média destiné aux enfants de 3 à 12 ans, sans besoin d'Internet. Le modèle économique repose sur l'achat de l'appareil (80 €) et un abonnement mensuel d'environ 4 € est prévu à terme. Le terminal permet l'accès à 200 balados et à une mise à jour mensuelle de 50 nouveaux contenus.

Résultats : 45 000 abonnés au cours des cinq premiers mois, le trophée Étoile du Jouet 2021 et le Prix Or du Grand Prix Stratégies de l'Innovation Média 2022.



CBC Listen : maintenir l'interaction avec les jeunes, même en différé

Le concept original de CBC *The Story Store* est un balado pour enfants. Créé en 2018, il vise à stimuler leur imagination en leur proposant des histoires créées sur mesure. Les animateurs transforment les idées et les demandes proposées par les jeunes en une histoire qui leur est ensuite racontée.

Le balado est distribué par CBC Listen, de même que par Apple Podcasts, Google Podcasts, Spotify et Stitcher. Les vidéos que l'on peut trouver sur la chaîne YouTube de CBC présentent des extraits des épisodes du balado, ainsi que des segments spéciaux tels que des bêtisiers et des moments en coulisses.

Développer et recruter les nouveaux talents

Partout dans le monde, la radio vit l'important passage des générations. Des animateurs et des animatrices phares, qui font partie du rituel d'une importante base d'auditeurs, quittent le milieu pour la retraite.

Nouvelles générations à la radio

Pour renouveler les talents à l'antenne, les dirigeants interrogés disent avoir adopté de nouvelles pratiques de recrutement. Afin d'intercepter les talents et sonder leurs motivations, des entreprises telles que la BBC ont opté pour des systèmes d'entretien par vidéo.

Lorsqu'elles recrutent des collaborateurs ou des gestionnaires, elles recherchent de nouvelles compétences en matière de publication (les méthodes de communication des influenceurs) et de données (scientifiques de données, analystes de données, rédacteurs capables de travailler avec plusieurs médias numériques), mais aussi des références en matière d'édition et de production.



Bell Média : popularité et polyvalence préconisées

Chez Bell Média, la polyvalence des compétences exigées a évolué. On mise sur la starification et le savoir-faire de la mise en scène pour gagner en viralité.

« On doit s'éloigner de la surspécialisation en radio. Les animateurs doivent maintenant maîtriser complètement les réseaux sociaux tout en excellent et en étant créatifs : créer des contenus, se filmer, se monter une base d'abonnés, opérer la mise en ondes, comprendre et analyser sa performance sur les outils de mesure tels Google Analytics. »

- Chloé Boissonnault, directrice générale, Radio de langue française, Bell Média



Radio-Canada : deux entités distinctes pour la radio et pour l'audio

Au sein de Radio-Canada, une nouvelle direction a été créée pour le développement des contenus audio. En plus d'en former en interne, de nouveaux talents avec des compétences spécifiques en numérique et en télé (les fictions) se sont joints à l'équipe.

« C'est une approche différente. On a recruté des personnes polyvalentes qui excellent dans le *storytelling*, pour raconter ces histoires-là. Une équipe technique qui travaille à la radio et une autre qui travaille avec nous sur un livre audio enrichi, ce sont vraiment des gens avec des compétences différentes. »

- Natacha Mercure, première directrice audio, Radio-Canada

Développer et repenser ses structures

L'hybridation de plusieurs technologies et une concurrence accrue repositionnent la radio dans l'écoute quotidienne des auditeurs d'Europe et d'Amérique du Nord.

Optimiser les structures des organisations

La radio sera-t-elle exclusivement écoutée en ligne dans 10 ans ?

Démographiquement parlant, les auditoires, certes vieillissants, mais pas pour le moins nombreux et aux habitudes traditionnelles, pourraient survivre encore longtemps. La simplicité de la captation de la radio joue en sa faveur et du même coup, dans celle des revenus publicitaires importants qui y sont liés.

Peu importe, d'ici à la prochaine décennie, l'industrie sera encore bipolaire.

L'industrie de l'audio-son prend de l'expansion et, pour y avoir sa part de marché, les entreprises pensent acquisition et optimisation des structures organisationnelles.



BBC : A digital-first future strategy

En mai 2022, lors de son discours aux employés, le directeur général de la BBC affirmait être à l'heure des choix et qu'il fallait repenser dès lors leur structure pour bien préparer le futur.

« Aujourd'hui, environ 85 % du temps que les gens passent avec la BBC est consacré aux émissions linéaires. Trop de nos ressources sont concentrées sur la diffusion et non sur l'Internet. Et moins de 10 % de nos utilisateurs sont authentifiés, ce qui nous empêche d'offrir un service sur mesure, contrairement à tous nos concurrents mondiaux. Si nous ne réagissons pas plus rapidement à ces changements, nous céderons trop de terrain. »

- Tim Davie, directeur général, BBC



iHeart Media concentre ses expertises

En 2014, la multinationale Clear Channel est devenue iHeartMedia. Après avoir frôlé la faillite, des acquisitions ont renforcé son portefeuille de produits et de services et amélioré sa technologie tout en accroissant sa présence dans l'industrie des médias : Stuff Media (2018), Jelli (2018), Radiojar (2020), Voxnest (2020) et Triton Digital (2021).

En 2021, l'entreprise a annoncé la création de Digital Audio Group Business, un pôle dédié au développement numérique. Elle a conclu la même année un partenariat avec le groupe NRJ pour l'exportation des meilleurs balados et leur adaptation française. En 2022, des embauches ont été annoncées pour renforcer le développement des affaires ainsi que la création d'une direction des acquisitions.

Développer, innover, se démarquer

Déjà, l'intelligence artificielle fait de nous des « humains augmentés » : GPS, traduction, recommandations, recherches sur Internet, etc. Comment s'en passer, maintenant que ces outils qui facilitent la vie sont si bien intégrés au quotidien ?

Être pionnier

Les robots — déjà en place dans les principales salles de nouvelles du monde entier — s'installent derrière le micro de la radio. Ils arrivent d'ailleurs dans un contexte où la relève en main-d'œuvre se fait plus rare.

D'ores et déjà, ils sèment l'appréhension tout en affinant les propositions : ils automatisent les placements commerciaux, conversent avec les clients, veillent et écoutent les réseaux sociaux, valident de l'information, analysent de manière prédictive, créent, composent, rédigent, animent des conversations, synthétisent et détectent des émotions...!

Que ce soit pour s'amuser ou encore développer et intégrer la technologie, les groupes médias sont déjà à l'essai.



Une émission intégralement dirigée par ChatGPT

Pour s'amuser, l'équipe de la station du groupe M6 en France, Fun Radio, a produit une émission intégralement créée par le robot conversationnel de type intelligence artificielle générative ChatGPT.

L'émission a été diffusée le 3 février 2023 :

« Pour la première fois au monde, nous animons une émission intégralement écrite par une intelligence artificielle ! Les *news*, les jeux, les canulars, la programmation musicale... Aucun humain n'a écrit le moindre mot ! »

- Nicolas Bonaventure, dit Cartman, animateur à Fun Radio, février 2023



Rogers : des robots audio derrière le micro

RadioGPT, un générateur de contenu radio de la société de médias Futuri, arrive en avril 2023 dans de vraies stations de radio. Au Canada, Rogers Sports & Media (le deuxième plus important diffuseur au pays) est à l'essai. Les emplois derrière le micro sont-ils menacés ?

« RadioGPT a été conçu pour sauver la radio, pas pour la concurrencer. [...] Ce que nous cherchons à faire, c'est d'augmenter la capacité d'une station à remplir sa programmation avec plus de contenu local et en direct. »

- Daniel Anstandig, PDG, Futuri, mars 2023

Vision et mission des services publics dans le nouvel écosystème audio

Alors que la voix semblait en déclin, elle connaît plutôt une sorte de renaissance. Comment celle de la radio publique peut-elle demeurer pertinente malgré les changements majeurs et la tourmente ?

Une référence branchée sur sa communauté

En temps d'incertitudes (l'attentat sur le World Trade Center en 2001 et la pandémie mondiale de 2020), les piliers de la radio ont prouvé leur pertinence et leur raison d'être pour apporter de la compréhension, sans pour autant devenir anxiogènes. Les résultats d'écoute rappellent que la radio est et demeurera un média de proximité branché sur sa communauté, mission sur laquelle il est impératif de garder le cap malgré les bouleversements du marché.

Une meilleure compréhension de sa population

Les percées des géants de la technologie annoncent indéniablement une ère nouvelle. En vidéo, en audio et en ligne, les cartes sont rebattues : la guerre des contenus et de l'attention est commencée. Avec des plateformes pénétrant de nouveaux

segments le long de la chaîne de valeur tels que la production d'œuvres créatives, ainsi que les marchés de l'audio et du sport, l'omniprésence de ces titans est bien réelle.

L'intelligence artificielle (IA) et les données sont aujourd'hui des thèmes fondamentaux pour les médias de services publics, en particulier lorsqu'il s'agit de renforcer et de personnaliser les relations avec les citoyens.

Des stratégies en matière de données et d'IA peuvent permettre de mieux comprendre les publics multiplateformes, produire des articles percutants, améliorer l'expérience du public, stimuler la création de contenu (grâce à la production et à la programmation éditoriales basées sur les données), rationaliser les processus commerciaux ainsi que d'identifier les nouveaux produits et services à offrir.

Ces nouvelles façons de faire impliquent une exploration interdisciplinaire des aspects réglementaires, technologiques, organisationnels ainsi que des compétences, de la stratégie et des développements de contenu.

Plus encore, les services publics doivent être à l'avant-garde des enjeux éthiques incontournables soulevés par ces technologies.

Une voix pour la démocratie

Avec des programmes d'information linéaires, les médias de services publics doivent agir comme un filtre pour le public et toujours élever le niveau de compétence journalistique, ce qui a été souligné par de nombreuses personnes interrogées.

À l'ère de la désinformation, la radio publique est un lieu de rencontre et d'échange, d'expression des différentes opinions, d'occasions d'apprentissage et d'approfondissement.

L'heure est au leadership social et c'est l'essence même de la mission de la radio : faire entendre la voix de l'autre et sortir de sa propre chambre d'écho.

Ce résumé mis à jour est inspiré de l'analyse de notre collègue David Fernández Quijada, co-fondateur et directeur de la recherche à South 180 et ex-directeur du Service d'Analyse Média à l'UER (2013 à 2021).

PERSPECTIVE

Annexes



Rai Ufficio
Studi

Pôle | médias
HEC MONTRÉAL

À propos du Pôle Médias HEC Montréal

Le Pôle Médias HEC Montréal a comme mission première d'améliorer la qualité de la gestion des médias au Canada et dans le monde. Pour y arriver, il cible principalement deux groupes.

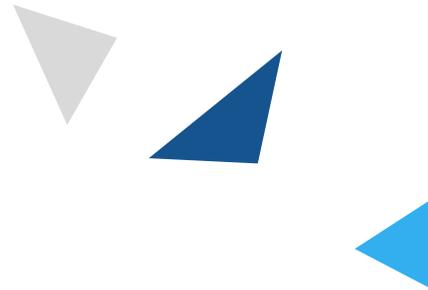
D'abord, les gestionnaires de médias devant apprivoiser de nouveaux enjeux éthiques, économiques, culturels et technologiques.

Ensuite, les gestionnaires de tous les secteurs de l'économie apprenant à composer avec ce nouvel univers numérique où la relation du client, du consommateur et du citoyen avec les organisations a considérablement changé.

Par une mise en commun des compétences du corps professoral HEC Montréal, et par la collaboration de plusieurs acteurs de l'industrie et du monde universitaire

international, le Pôle Médias est une référence en matière de transfert de connaissances et de formation en management des médias ici et dans le monde.

Cette étude PERSPECTIVE souhaite soutenir la vision et le développement des stratégies à plus long terme, stimuler la créativité et créer un lieu de partage inspirant pour les leaders.



À propos des auteurs de l'étude



Tiziano Bonini, doctorant en médias, communication et sphère publique, Université de Sienne, est professeur associé en sociologie de la culture et des processus de communication au département des sciences sociales, politiques et cognitives de l'Université de Sienne, où il enseigne la sociologie de la communication. Il a publié les livres *Radio Audiences* et *Participation in the Network Society* (Routledge, 2015) et *La Radio in Italia* (Carocci, 2013) ; il a écrit *La Radio nella Rete* (Costa & Nolan, 2006), *Chimica della Radio* (Doppiozero, 2013), et plusieurs articles scientifiques dans le domaine des études radiophoniques. De 2014 à 2021, il a été membre du conseil d'administration de la section Recherche radio de l'ECREA. Il a travaillé comme consultant en recherche pour l'UER et comme rédacteur indépendant pour Rai Radio 2 et Radio24 Il Sole 24 ORE.



David Fernández Quijada est cofondateur et directeur de la recherche chez South 180, un cabinet de conseil basé à Genève, lequel se spécialise dans l'analyse stratégique et prospective. De 2013 à 2021, il a travaillé au service de l'intelligence médias de l'Union européenne des radiodiffuseurs (UER) ; d'abord en tant qu'analyste principal, puis comme directeur. Il a été conférencier à la Autonomous University de Barcelone et a publié des dizaines d'articles évalués par des pairs dans les revues les plus prestigieuses du domaine. Les principales expertises de David se concentrent sur l'industrie et les marchés des médias, en particulier la radio et l'audio, les médias de service public et la politique des médias.



Sylvain Lafrance est entré à la Société Radio-Canada en 1978 à titre de journaliste. À l'automne 2005, il devient vice-président principal pour l'ensemble des Services français de Radio-Canada avec le mandat de procéder à l'intégration des services de radio, de télévision et d'Internet de Radio-Canada. C'est sous son leadership que sont nés plusieurs grands projets de l'ère numérique dont TOU.TV et Bande à part.

Après avoir quitté Radio-Canada en octobre 2011, il devient professeur associé à HEC Montréal. Il est également directeur de la revue *Gestion*. Il est fellow du Forum des politiques publiques du Canada et préside le C.A. du Conseil des arts et des lettres du Québec.

Sylvain est également membre de l'Ordre du Canada, Chevalier de l'Ordre de la Pléiade décerné par l'Assemblée parlementaire de la Francophonie, Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres ainsi que Chevalier de la Légion d'honneur de la République française.

À propos des auteurs de l'étude (suite)



Paolo Morawski est au service de la présidente Marinella Soldi. Ancien directeur adjoint de l'Ufficio Studi, il a conçu et coordonné des recherches sur l'écosystème audio-sonore et a contribué à des projets sur la cohésion sociale et territoriale, la réalité virtuelle, la narration numérique et les algorithmes de service public. Auparavant, il était responsable du marketing opérationnel, stratégique et palimpseste à Radio Rai. Il a coédité avec Raffaele Vincenti le volume célébrant le 150^e anniversaire de l'unification de l'Italie : *Cento voci dall'Italia. I documentari e le indagini di Radio Rai (1944-2011)* (Rai Eri 2011). Entre 1994 et 1979, il a été auteur, animateur et directeur de programmes pour Rai Radio 3 : *Appunti di volo, Tamburi Lontani, I documentari di Radio Tre, Palomar, Speciale orione, Orione, Senza video, Falsi storici, Lo scandalo dell'immaginazione*. Il a participé au Prix Italia 1993 avec le documentaire *Lungo la via Domitiana : Laila, Gisele e i pianti di Pascal*.



Louise Hélène Paquette œuvre dans le milieu de la recherche média, marketing ainsi que de la veille stratégique depuis plus de 28 ans. Elle a dirigé pendant plus de sept ans le service de Veille stratégique concurrentielle de Radio-Canada, et les quinze années précédentes, le service de recherche d'Astral Media Radio, devenue Bell Média depuis.

Elle a fondé la firme Les Éclaireurs et enseigne au nouveau cursus Médias et communications numériques et Intelligence artificielle au Collège La Cité. Elle s'est également jointe au Pôle Médias de HEC comme chercheuse associée.

Louise Hélène est diplômée de l'Université de Sherbrooke en administration des affaires, marketing. Elle a poursuivi sa spécialisation en gestion de la créativité à l'Université de Montréal, puis en leadership et gestion collaborative à HEC. Elle poursuit sa maîtrise en Intelligence d'affaires afin de participer au développement des humanités numériques.



Albino Pedroia détient une licence d'histoire de l'Université Paris VIII et un doctorat en sciences de la communication à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de Paris.

Il a été directeur des études, puis directeur du développement du Groupe Havas (Paris) et administrateur. Chez Canal+, il fut directeur des affaires institutionnelles et responsable des affaires de concurrence.

Albino enseigne l'économie des groupes de communication dans le cadre du Master Digital-Media-Cinéma de l'Université La Sorbonne Panthéon.

Depuis 1978, il a participé à la création de stations de radio, au développement des radios privées et à la fondation du GRER (Groupe de Recherches et Études Radio). Avec la création de LabRadio en France et la collaboration avec la société italienne itMedia Consulting, toute son activité professionnelle est désormais consacrée à la radio.

À propos des auteurs de l'étude (suite)



Marta Perrotta détient un doctorat en communication et nouvelles technologies de l'université IULM de Milan. Elle est professeure associée en cinéma, photographie et télévision au département de philosophie, communication et divertissement de l'université Roma Tre, où elle enseigne les cultures et formats télévisuels et radiophoniques, les médias numériques et l'atelier sur les formats télévisuels. Elle a publié le livre *Factual Reality Makeover. Lo spettacolo della trasformazione nella televisione contemporanea* (Bulzoni, 2013), avec Veronica Innocenti ; elle a écrit *Abc del fare Radio* (Audino, 2002), *Il Format Televisivo* (Quattroventi, 2007) et *Fare Radio* (Audino, 2017), ainsi que de nombreux articles dans le domaine des études sur la radio et les médias. Avec l'ISIMM, elle a publié plusieurs documents sur la radio et la télévision. Elle a collaboré en tant qu'auteur à des productions radiophoniques (notamment RDS et Rai Radio 2) et télévisuelles (Rai et Mediaset).



Andrea Veronese est titulaire d'un diplôme d'économie et commerce, avec une spécialisation en économie politique de l'université Ca' Foscari de Venise. Il est titulaire d'un EMAM (*European Master's Degree in Film and Audiovisual Business Management*) de l'Université de Rome. Il est actuellement responsable du bureau d'études et de recherche de la Confindustria Radio Televisioni et enseigne au Master en gestion du cinéma et de l'audiovisuel à la 24ORE Business School. Ces dernières années, il a travaillé à la direction du marketing et à la direction du palimpseste de la RAI. En tant que chercheur, il a collaboré avec l'Institut d'économie des médias de la Fondation Rosselli, l'Institut eMedia et itMedia Consulting et a réalisé des travaux de conseil pour Raisat, Studio Universal et Sitcom.



Alessandra Zupi est diplômée en langues et cultures européennes et titulaire d'un master en marketing et gestion de la communication. Elle s'occupe de la recherche dans le secteur des médias depuis 2003. Elle a commencé sa carrière dans la gestion du marketing de la RAI et, après un bref passage en 2007 en tant que spécialiste de la recherche chez NBC Universal Global Networks, elle est retournée à la RAI dans le marketing de RAISAT pour le projet de lancement de Rai4. Depuis 2011, à la RAI, elle est Brand Manager pour Rai2 et pour les chaînes spécialisées Rai Gold. En tant que référente pour la cible jeune et pour les genres Film, Fiction et Série TV, elle collabore avec Rai Fiction, Prix Italia, 01 Distribution et Radio1. Depuis 2021, au sein de l'Ufficio Studi, elle s'occupe des questions stratégiques énumérées dans le contrat de service.

Remerciements

L'analyse a été enrichie par la pluralité des points de vue recueillis par le biais d'entrevues menées auprès de dirigeants et d'experts. Sincères remerciements pour leur temps et leurs partages enrichissants.

- **Eric Adelbrecht**, consultant, ex-directeur général de RTL (Radio-TV), Belgique
- **Marko Ala-Fossi**, Cultures radiophoniques numériques en Europe, Université de Tampere, Finlande
- **Simone Arcagni**, professeur associé, Culture et société, Università degli Studi di Palermo, Italie
- **Antonio Arcidiacono**, CTO & CIO, UER, Suisse
- **Claudio Astorri**, consultant radio, Italie
- **Mélanie Begnoche**, directrice de l'intelligence d'affaires, ex-directrice de la recherche, Cogeco Média, Canada
- **Cilla Benkö**, directrice générale, SR (Sveriges Radio), Suède
- **Charles Benoit**, ex-président de Bell Media Québec, Conseiller stratégique
- **Federico Bertoni**, chef de l'analyse des scénarios, marketing RAI, Italie
- **Jean-Robert Bisailon**, président et fondateur de metaD - TGIT - Iconoclaste
- **Musique inc.** et candidat au doctorant de l'École nationale de l'administration publique (ÉNAP), Canada
- **Chloé Boissonnault**, directrice générale, Radio de langue française, Bell Média, Canada
- **Andrea Borgnino**, chef de Raiplay Sound, Italie
- **Elena Capparelli**, directrice du contenu numérique, RAI, Italie
- **Maxime Caron**, premier directeur, Nouvelles technologies, ingénierie, CBC/Radio-Canada, Canada
- **Sylvain Chamberland**, président et chef de la direction, Arsenal Média, Canada
- **James Cridland**, futurologue radio, consultant, essayiste, directeur de Podnews, Australie
- **Patrice Croteau**, consultant en programmation et production, Canada
- **Andrea Federica De Cesco**, journaliste, consultante en balados, directrice artistique, gestionnaire de médias sociaux, Italie
- **René Déry**, gestionnaire de produits, plateformes publicitaires, Bell Media
- **Dario Dionoro**, chef de la planification, du soutien et des projets spéciaux, RAI Radio 1 et RAI Radio News, Italie
- **Graham Dixon**, ex-directeur radio, UER, Genève, Suisse
- **María Jesús Espinosa de Los Monteros**, directrice générale, PRISA Audio, Espagne
- **Domenico Fucigna**, futurologue, président, TEA Trends Explorers, Italie
- **Cathy Flaviano**, directrice Culture et Société, RSI (Radio Switzerland italiana), Italie
- **Frédéric Antoine**, professeur émérite, Infocom, Université UC Louvain, Belgique
- **Daniel Freytag**, développeur SWR Audio Lab, SWR Südwestrundfunk, Allemagne
- **Jean-Nicolas Gagné**, directeur général de QUB radio et du Guide de l'auto, et directeur principal chez NumériQ, Québecor Média, Canada
- **Frédéric Gerand**, directeur Radio et Radio & Audio Digital, RTBF, Belgique
- **Justine Gheeraert**, chef de produit et nouveaux contenus, Radio France, France
- **Silvain Gire**, fondateur et directeur ARTE Radio, France

Remerciements (suite)

- **Tine Godsk Hansen**, directeur du portefeuille DR LyD, Danish Broadcasting Corporation, Danemark
- **Francis Goffin**, ex-directeur général de la radio, RTBF, Belgique
- **Tomas Granryd**, vice-président de la commission numérique et chef des accords numériques, SR (Sveriges Radio), Belgique
- **Pierre Han-Choffat**, rédacteur en chef radio, RTS (Radio Télévision Suisse), Suisse
- **Javier Hernández Bravo**, ex-directeur de la radio nationale, RTVE, Espagne
- **Caroline Jamet**, directrice générale, Radio, Audio et Grand Montréal, Radio-Canada, Canada
- **Jean-Michel Kandin**, directeur de la distribution et des projets stratégiques, Radio France, France
- **Edita Kudláčová**, directrice radio, UER, Suisse
- **Richard Lachance**, ex-président, Radio, Cogeco Media, Canada
- **Marco Lanzarone**, vice-directeur RAI Isoradio, Italie
- **Marc-André Laporte**, directeur principal de QUB musique et marketing, Québecor Média, Canada
- **Catherine Malo**, vice-présidente Cross-media, Numeris, Canada
- **Paola Marchesini**, directeur RAI Radio 2, Italie
- **Natacha Mercure**, première directrice, Audionumérique, Radio-Canada, Canada
- **Andrea Montanari**, directeur RAI Radio 3, Italie
- **Jérôme Payette**, directeur général, Association des producteurs de l'édition musicale au Québec (APEM), Canada
- **Mathieu Péloquin**, VP Senior, Stingray
- **Jean-Sébastien Petitdemange**, producteur et chef d'orchestre RTL, France
- **Michael Reichert**, développement de la radio du futur à ARD/BR (Bayerischer Rundfunk), Allemagne
- **Claude-Yves Robin**, vice-président Semaine du son, UNESCO, Paris, France
- **Simon Ruben**, journaliste et présentateur Europe 1, France
- **Robert Ruckstuhl**, directeur Radio, SRF, Suisse
- **Sergio Savoia**, chef du service Web Culture et Société, RSI, Suisse
- **Serge Schick**, directeur du développement international et des ressources propres, France Médias Monde, France
- **Thomas Schippers**, directeur organisation et stratégie vidéo, NPO (Nederlandse Publieke omroep), Pays-Bas
- **Roberto Sergio**, directeur RAI Radio, Italie
- **Ilaria Sotis**, vice-directrice RAI Radio 1, Italie
- **Bruno Tézenas du Montcel**, CEO Netia Software, Gestion des programmes radio, France
- **Mathieu Turbide**, vice-président, Contenu numérique, Québecor Média, Canada
- **Vito Tricarico**, étudiant diplômé de la maîtrise en cinéma, télédiffusion et production multimédia à l'Université de Rome, Italie
- **Pascal Vanasse**, premier chef de production radio et audio, Radio-Canada, Canada
- **Andrea Vianello**, directeur RAI Radio 1, Italie

Bibliographie

LES NOUVELLES FRONTIÈRES

Pages 12-13 - Renaissance, ou mort lente de la radio ?

Charlebois, Mathieu (2011, 23 février). « Les débuts de la radio à Montréal », *L'actualité*. Récupéré de <https://lactualite.com/culture/les-debuts-de-la-radio-a-montreal/> le 4 avril 2021.

Edison Research (2022, juin). « The Infinite Dial 2022, Canada », Canadiens anglophones et francophones, 18 ans +, n = 1 014. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/06/Infinite-Dial-Canada-2022-Webinar-French.pdf> le 12 septembre 2022.

Kinsella, Bret (2022, 15 avril). « Voice Assistant Adoption Clustering Around 50 % of the Population », *Voicebot*. Récupéré de <https://voicebot.ai/2022/04/15/voice-assistant-adoption-clustering-around-50-of-the-population/> le 20 avril 2022.

eMarketer (2023, janvier). « Media usage, US ». [Portail (couche sémantique) des données], Adultes américains qui écoutent la radio AM/FM terrestre ou satellite au moins une fois par mois. Récupéré de <https://forecasts-na1.emarketer.com/5aa6c67960a15705f86fb230/5851918a0626310a2c186ab6> le 24 janvier 2023.

eMarketer (2023, janvier). « Time Spent With Media, US ». [Portail (couche sémantique) des données], Adultes américains qui écoutent la radio AM/FM terrestre ou satellite au moins une fois par mois. Exclusion de l'écoute de la radio numérique. Récupéré de <https://forecasts-na1.emarketer.com/584b26021403070290f93a5d/5ae38b7fa2835e0998ae9570> le 24 janvier 2023.

Service audimétrique radio de Numeris (2022, automne : 29 août au 27 novembre). « Écoute de la radio, automne 2022 ». Lun au Di 2h à 2h, Canadiens de 12 ans +, Récupéré de <https://numeris.ca/wp-content/uploads/2022/PDFs/Radio-Insights/La-radio-AM-FM-durant-l'automne.pdf> le 23 janvier 2023.

Observatoire des technologies médias (2022, automne). [Portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 8 165. Récupérées le 26 février 2023.

Scott, Carole (2008, 26 mars). « History of the Radio Industry in the United States to 1940 », *EH.Net Encyclopedia*, édité par Robert Whaples. Récupéré de <http://eh.net/encyclopedia/the-history-of-the-radio-industry-in-the-united-states-to-1940/> le 13 septembre 2021.

Page 14 - Plus d'appareils, plus d'oreilles

Briggs, Paul (2022, 7 avril). « Digital Audio in Canada 2022 », *Insider Intelligence, eMarketer*. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/digital-audio-canada-2022> le 20 avril 2022.

eMarketer (2023, janvier). « Forecasts: Time Spent With Traditionnal Media and Digital Audio per Country ». [Portail (couche sémantique) des données], 18 ans +. Récupérées le 12 février 2023.

Vividata (2023, automne). « Radio/Audio Devices Used to Listen ». [Portail (couche sémantique) des données], Canada, 14 ans +. Récupérées le 12 février 2023.

Page 15 - La révolution de la voix de l'IA

Audacy (2023, 14 février). « Sound Creative, How to Build Winning Audio Ads ». Récupéré de https://audacyinc.com/wp-content/uploads/2023/02/AUD_SoundCreative_Final.pdf le 15 février 2023.

Edison Research (2022, mars). « The Infinite Dial 2022 ». Américains anglophones et espagnols, 12 ans +, n = 1 502. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/03/Infinite-Dial-2022-Webinar-revised.pdf> le 12 septembre 2022.

Edison Research (2022, juin). « The Infinite Dial 2022, Canada ». Canadiens anglophones et francophones, 18 ans +, n = 1 014. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/06/Infinite-Dial-Canada-2022-Webinar-French.pdf> le 12 septembre 2022.

Kinsella, Bret (2022, 15 avril). « Voice Assistant Adoption Clustering Around 50 % of the Population ». *Voicebot*. Récupéré de <https://voicebot.ai/2022/04/15/voice-assistant-adoption-clustering-around-50-of-the-population/> le 20 avril 2022.

Bibliographie (suite)

Lis, Jessica (2022, 13 septembre). « US Voice Assistants and Smart Speakers Forecast 2022 », eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/us-voice-assistants-smart-speakers-forecast-2022> le 20 septembre 2022.

Reuters Institute, University of Oxford (2018). « Digital News Report » [rapport]. Récupéré de <https://www.digitalnewsreport.org/survey/2018/overview-key-findings-2018/> le 22 août 2021.

Woods, Bob (2019, 29 avril). « Ears wide open », *Strategy + Business*, été 2019, no 95. Récupéré de <https://www.strategy-business.com/article/Ears-wide-open> le 22 août 2021.

Newman, Nic (2018, novembre). « Digital News Project – The Future of Voice and the Implications for News », Reuters Institute, Université d'Oxford. Récupéré de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-01/Newman%20-%20Future%20of%20Voice%20FINAL.pdf> le 12 novembre 2021.

Observatoire des technologies média (printemps 2018 à 2022). [Portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 4 839.

Woods, Bob (2019, 29 avril). « Ears Wide Open », *Strategy + Business*, PricewaterhouseCoopers. Récupéré de <https://www.strategy-business.com/article/Ears-wide-open> le 12 novembre 2021.

Page 16 - La voiture, nouveau centre d'infodivertissement

Charrette, Benoit (2018, 25 octobre). « Toutes les voitures avec Android Auto et Apple CarPlay ». Autohebdo.net. Récupéré de <https://www.autohebdo.net/nouvelles/20181025/toutes-les-voitures-avec-android-auto-et-apple-carplay/> le 21 septembre 2021.

Edison Research (2022, mars). « The Infinite Dial 2022 ». Américains anglophones et espagnols, 12 ans +, n = 1 502. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/03/Infinite-Dial-2022-Webinar-revised.pdf> le 12 septembre 2022.

Edison Research (2022, juin). « The Infinite Dial 2022, Canada ». Canadiens anglophones et francophones, 18 ans +, n = 1 014. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/06/Infinite-Dial-Canada-2022-Webinar-French.pdf> le 12 septembre 2022.

Edison Research (2023, mars). « The Infinite Dial 2023 ». Américains, 18+, n = 1 500. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2023/03/The-Infinite-Dial-2023.pdf> le 30 mars 2023.

eMarketer (2022, août). « US Apple Carplay Users and Penetration ». [portail (couche sémantique) des données]. Américains détenant un permis de conduire, 14+.

GlobeNewswire. (2023, 1^{er} mars). Stingray Signs Global Deal with Harman and CARIAD to Bring Stingray Karaoke to Audi Branded Cars Around the Globe. Stingray. Récupéré de : <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/03/01/2618420/0/en/Stingray-Signs-Global-Deal-with-Harman-and-CARIAD-to-Bring-Stingray-Karaoke-to-Audi-Branded-Cars-Around-the-Globe.html> le 31 mars 2023.

Lis, Jessica (2021, 27 octobre). « US Connected Cars Forecast 2021 ». Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/us-connected-cars-forecast-2021> le 12 décembre 2021.

MarketWatch (2023, janvier 2). « Smart Car Display Market 2022 Is Expected to be Considerable Growth Achieve Until 2028 ». Récupéré de <https://www.marketwatch.com/press-release/smart-car-display-market-2022-is-expected-to-be-considerable-growth-achieve-until-2028-103-pages-report-2023-01-02> le 24 janvier 2023.

ReportLinker (2022, octobre). « Automotive Smart Surface Industry Research Report, 2022 ». Récupéré de <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/11/03/2548173/0/en/Automotive-Smart-Surface-Industry-Research-Report-2022.html> le 13 novembre 2021.

Service audiométrique radio de Numeris (2022, automne : 29 août au 27 novembre). « Écoute de la radio, automne 2022 ». Lun. au Dim. 2 h à 2 h, Canadiens de 12 ans +, Récupéré de <https://numeris.ca/wp-content/uploads/2022/PDFs/Radio-Insights/La-radio-AM-FM-durant-l'automne.pdf> le 23 janvier 2023.

Page 17 - Vive l'audio ! Les nouvelles frontières de la radio

Équipe de rédaction (2020, 9 novembre). « Ottawa débloque 750 millions de plus pour la haute vitesse », Radio-Canada, Politique fédérale. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1748117/ottawa-annonce-750-millions-plus-internet-haute-vitesse> le 5 septembre 2021.

Eeman, Ezra (2021, 9 février). « Clubhouse and the Great Unbundling of Radio » [billet de blogue], Medium.com, Shapes & Ideas – Union européenne des radiodiffuseurs. Récupéré de <https://medium.com/shapes-ideas/the-great-unbundling-of-radio-4767c68dee89> le 12 février 2021.

Bibliographie (suite)

Götting, Marie-Charlotte (2022, 17 août). « Average Daily Time Spent Listening to the Radio per Adult in the United States From 1st Quarter 2015 to 1st quarter 2020 », Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/761889/daily-time-spent-radio/> le 19 août 2022.

Observatoire des technologies médias (2022, automne). « Ont écouté la radio traditionnelle sur une base hebdomadaire » [portail (couche sémantique) des données], Canadiens francophones de 18 ans +, n = 4 077. Récupérées le 17 mai 2022.

Statistique Canada (2022, 27 avril). « Âge (en années), âge moyen et âge médian et genre : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement, y compris les parties », [tableau 8-10-0020-01], Canadiens. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810002001> le 28 avril 2022.

Page 18 - Citation de Steve Jobs

Wilkins, Scarlet (2021, 27 octobre). « 1,000 Songs in Your Pocket », *Influence Digital*. Récupéré de <https://influence.digital/1000-songs-in-your-pocket/> le 28 octobre 2021.

Page 19 - Lorsque la musique s'est dématérialisée

Routley, Nick (2018, 6 octobre). « Visualizing », *Influence Digital*. Récupéré de <https://influence.digital/1000-songs-in-your-pocket/> le 28 octobre 2021.

IFPI (2023, 5 mars). « Global Music Report 2022 ». Récupéré de <https://globalmusicreport.ifpi.org/> le 6 mars 2023.

Page 20 - Citation de Daniel Ek

Bertoni, Steven (2012, 4 janvier). « Spotify's Daniel Ek: The Most Important Man in Music », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2012/01/04/spotify-daniel-ek-the-most-important-man-in-music/?sh=47dcbc3564ca> le 18 décembre 2021.

Page 21 - Les plateformes d'écoute audio, les nouveaux diffuseurs mondiaux

Activate consulting (2023, janvier). « Activate Technology & Media Outlook 2023 ». Récupéré de <https://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2022/11/Activate-Technology-and-Media-Outlook-2023.pdf> le 12 février 2023.

Goldman, Jeremy (2023, 23 février). « YouTube Music One-Ups Spotify and Apple Music With New Radio Experience », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/youtube-music-one-ups-spotify-apple-music-with-new-radio-experience> le 24 février 2023.

Götting, Charlotte (2022, 24 mai). « Important Features of Music Streaming Services in the U.S. 2020 ». Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/819865/important-features-music-streaming-services/> le 12 février 2023.

Götting, Charlotte (2023, 7 février). « Share of music streaming subscribers worldwide in the 2nd quarter of 2022, by company ». Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/> le 12 février 2023.

Musical Pursuits (2022, 28 décembre). « Music Streaming Statistics in 2023 (US & Global Data) ». Récupéré de <https://musicalpursuits.com/music-streaming/> le 12 février 2023.

Perez, Sarah (2023, 11 mars). « This Week in Apps: TikTok-style feeds come to Spotify and Reddit; Meta's Fediverse plans », Tech Crunch. Récupéré de <https://techcrunch.com/2023/03/11/this-week-in-apps-tiktok-style-feeds-come-to-spotify-and-reddit-metas-fediverse-plans/> le 12 mars 2023.

Pierce, David (2023, 8 mars). « Spotify's new design is part TikTok, par Instagram, and part YouTube », The Verge. Récupéré de <https://www.theverge.com/2023/3/8/23630821/spotify-design-home-music-podcasts-audiobooks-app> le 10 mars 2023.

Bibliographie (suite)

Page 22 - Évolution du marché des plateformes de l'audio numérique

Accuradio (2022, 1^{er} avril). « Leading Online Radio Service Accuradio Moving to Broadcast Radio Distribution to Increase Revenues and Reduce Music Royalty Costs ». Récupéré de <https://www accuradio.com/page/accuradioam> le 12 février 2023.

Agence France-Presse (2015, 31 mars). « Jay-Z lance une nouvelle version de Tidal Hifi », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/musique/201503/30/01-4856807-jay-z-lance-une-nouvelle-version-de-tidal-hifi.php> le 12 février 2023.

Aguilar, Nelson (2021, 17 novembre). « Tidal Adds Free Tier to Its Music Streaming Service », CENT. Récupéré de <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/spotify-free-tier-to-its-music-streaming-service/> le 12 février 2023.

Bordeleau, Antoine (2020, 15 janvier). « Comment le *streaming* a transformé l'écoute de la musique », *Voir*. Récupéré de <https://voir.ca/musique/2020/01/15/comment-le-streaming-a-transforme-lecoute-de-la-musique/> le 12 février 2023.

Briggs, Paul (2022, 7 avril). « Digital Audio in Canada 2022 », Insider Intelligente, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/digital-audio-canada-2022> le 13 février 2023.

Businesswire (2019, 12 novembre). « IDAGIO Launches Free Version Worldwide ». Récupéré de <https://www.businesswire.com/news/home/20191112005647/en/IDAGIO-Launches-Free-Version-Worldwide> le 12 février 2023.

Centre national de la musique (2019, 26 août). « RealNetworks, inventeur du *streaming* et propriétaire de Napster ». Récupéré de <https://cnm.fr/dossier-realnetworks-inventeur-du-streaming-et-proprietaire-de-napster/#:~:text=C'est%20fin%201999%20que,dans%20le%20format%20audio num%C3%A9rique%20MP3> le 12 février 2023.

Clamor, Alexander (2017, 2 novembre). « Pandora: How the Wrong Business Model Can Lead Management to Focus on the Wrong Customer », Harvard. Récupéré de <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/pandora-how-the-wrong-business-model-can-lead-management-to-focus-on-the-wrong-customer/> le 12 février 2023.

Cision (2013, 5 février). « Astral Radio lancera une application spécialement construite pour Blackberry 10 ». Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/astral-radio-lancera-une-application-specialement-construite-pour-blackberry-10-511922091.html> le 13 février 2023.

Dillet, Romain. (2015, 25 août). « TuneIn Launches TuneIn Premium with Ad-Free Radio, Audiobooks, MLB Games », Techcrunch. Récupéré de <https://techcrunch.com/2015/08/25/tunein-launches-tunein-premium-with-ad-free-radio-audiobooks-mlb-games/> le 12 février 2023.

Gaudiaut, Tristan (2020, 28 février). « La métamorphose de l'industrie musicale », Statista. Récupéré de <https://fr.statista.com/infographie/15719/chiffre-d-affaires-industrie-musicale-par-segment/> le 12 février 2023.

Hills, Megan (2018, 17 mai). « YouTube Music, a New Music Streaming Service, Will Launch Next Week », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/meganhills1/2018/05/17/youtube-music/?sh=160523c1376b> le 13 février 2023.

Houghton, Bruce (2021, 19 novembre). « Tidal's New Free Tier Doesn't Have Ads, so How Do Artists Get Paid? », Hyperbot. Récupéré de <https://www.hypebot.com/hypebot/2021/11/dear-tidal-your-new-free-tier-doesnt-have-ads-so-how-will-artists-get-paid.html#:~:text=But%20unlike%20Spotify%20and%20others> le 13 février 2023.

Mixcloud (2014, 4 mars). « Mixcloud Crosses the Pond, Opens New Office in USA ». Récupéré de <https://blog.mixcloud.com/2014/03/04/mixcloud-opens-up-shop-in-the-us/> le 12 février 2013.

Namouric, Gaëtan (2023, 11 mai). « Expérience client, quand trop de choix tue le choix », Perrier Jablonski. Récupéré de <https://www.perrierjablonski.com/article/experience-client-quand-trop-de-choix-tue-le-choix?latest> le 11 mai 2023.

O'Reilly, Lara (2014, 21 août). « Soundcloud Introduces Ads », MarketingWeek. Récupéré de <https://www.marketingweek.com/soundcloud-introduces-ads/> le 13 février 2023.

Bibliographie (suite)

Routhey, Nick (2023, 3 février). « Ranked: The top Online Music Services in the U.S. by Monthly Users », Visual Capitalist. Récupéré de <https://www.visualcapitalist.com/top-online-music-services-us/> le 4 février 2023.

Scire, Sarah (2022, 2 novembre). « NPR Launches a Paid Podcast Bundle, Hoping to Convert a National Audience Into Local Donors », Nieman Lab. Récupéré de <https://www.niemanlab.org/2022/11/npr-launches-a-paid-podcast-bundle-hoping-to-convert-a-national-audience-into-local-donors/> le 12 février 2023.

Sparrow, Mark (2019, 21 août). « Interview: Qobuz USA Chief Talks About the Music Streaming Business Today », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/marksparrow/2019/08/21/interview-qobuz-usa-chief-talks-about-the-music-streaming-business-today/?sh=7e4477455e3e> le 12 février 2023.

Team, Trefis (2019, 21 novembre). « Can Sirius Xm Radio's Subscription Business Add \$1 billion in Revenues in the Next 2 Years? », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2019/11/21/can-sirius-xm-radios-subscription-business-add-1-billion-in-revenues-in-the-next-2-years/?sh=2956f83f6ef9> le 12 février 2023.

Vallet, Stéphanie (2018, 5 octobre). « Québec lance QUB, sa radio numérique », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/medias/201810/04/01-5199127-quebecor-lance-qub-sa-radio-numerique.php> le 13 février 2023.

Page 23 - Plus de musique, moins de règles

Briggs, Paul (2022, 7 avril). « Digital Audio in Canada 2022 », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/digital-audio-canada-2022> le 13 février 2023.

Edison Research (2022, juin). « The Infinite Dial 2022, Canada ». Canadiens anglophones et francophones, 18 ans +, n = 1 014. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/06/Infinite-Dial-Canada-2022-Webinar-French.pdf> le 12 septembre 2022.

Léger (2022, 22 août). « Consommation de musique québécoise francophone » [rapport]. Récupéré de https://www.adisq.com/medias/pdf/fr/Sondage_LEGER_pour_ADISQ_appui_musique.pdf le 12 février 2023.

Observatoire des technologies médias (2022, automne). [portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 8 165. Récupérées le 26 février 2023.

Service audimétrique radio de Numeris (2022, automne : 29 août au 27 novembre). « Écoute de la radio, automne 2022 ». Lun au Di 2h à 2h, Canadiens de 12 ans +, Récupéré de <https://numeris.ca/wp-content/uploads/2022/PDFs/Radio-Insights/La-radio-AM-FM-durant-l'automne.pdf> le 23 janvier 2023.

Page 24 - De nouvelles habitudes d'écoute pour la musique

Ipsos (2022, 9 février). « Ipsos Announces Eleventh Annual Top 10 Most Influential Brands in Canada ». Récupéré de <https://www.ipsos.com/en-ca/news-polls/ipsos-announces-eleventh-annual-top-10-most-influential-brands-in-canada> le 15 janvier 2023.

Observatoire des technologies média (2022, automne). [portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 4 731.

Page 25 - Essor de la voix en Amérique du Nord

Cramer-Flood, Ethan (2022, 8 novembre). « Global Podcast Listener Forecast 2022-2026 », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/global-podcast-listener-forecast-2022-2026> le 10 décembre 2022.

Konstantinovic, Daniel (2022, 29 décembre). « Podcasting's Double-Digit Listener Growth Finally Slowed in 2022 », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/podcasting-s-double-digit-listener-growth-finally-slowed-2022> le 4 janvier 2023.

National Public Radio (NPR) (2021, 27 octobre). « The Spoken Word Audio Report » [rapport]. Récupéré de <https://www.edisonresearch.com/the-spoken-word-audio-report-2022-from-npr-and-edison-research/> le 14 décembre 2022.

Bibliographie (suite)

Page 26 - La revanche de la voix au Canada

Briggs, Paul (2023, 1^{er} février). « French Canada 2023, Customization Is Key for Brands Targeting Quebec », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de https://content-na1.emarketer.com/french-canada-2023_gl=1*1df3mnh*_ga*OTM4NzUxNTY2LjE2NzI2MDQyODE.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4NDgyODI2NC4xMjAuMS4xNjg0ODI4Mjc0LjAuMC4w le 5 février 2023.

Edison Research (2022, juin). « The Infinite Dial 2022, Canada ». Canadiens anglophones et francophones, 18 ans +, n = 1 014. Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2022/06/Infinite-Dial-Canada-2022-Webinar-French.pdf> le 12 septembre 2022.

Numeris (2022, automne). « Écoute de la radio, automne 2022 ». Récupéré de <https://numeris.ca/wp-content/uploads/2022/PDFs/Radio-Insights/La-radio-AM-FM-durant-l'automne.pdf> le 15 février 2023.

Observatoire des technologies média (2022, automne). [Portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 4 731.

Page 27 - De nouvelles habitudes d'écoute pour les balados et le contenu radio

Briggs, Paul (2023, 1^{er} février). « French Canada 2023, Customization Is Key for Brands Targeting Quebec », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de https://content-na1.emarketer.com/french-canada-2023_gl=1*1df3mnh*_ga*OTM4NzUxNTY2LjE2NzI2MDQyODE.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4NDgyODI2NC4xMjAuMS4xNjg0ODI4Mjc0LjAuMC4w le 5 février 2023.

Observatoire des technologies média (2022, automne). [Portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 4 731.

Page 28 - Le paradoxe des jeunes publics

Dillon, Hannah (2022, 19 décembre). « Audio: Predictions for 2023 », ExchangeWire. Récupéré de <https://www.exchangewire.com/blog/2022/12/19/audio-predictions-for-2023/> le 23 février 2023.

Edison Research, PRPD (2023, 18 janvier). « Media Habits of Gen Z ». Récupéré de <http://www.edisonresearch.com/wp-content/uploads/2023/01/Media-Habits-of-Gen-Z-from-Edison-Research-and-PRPD.pdf> le 24 janvier 2023.

Page 29 - Citoyens, créateurs et influenceurs

iHeartMedia - TikTok

IFPI (2023, 21 mars). « Global Music Report 2023 ». Récupéré de https://cms.globalmusicreport.ifpi.org/uploads/Global_Music_Report_State_of_The_Industry_5650fff4fa.pdf le 21 mars 2023.

Insider Intelligence, eMarketer (2022, 17 novembre). « Leading Ways Internet Users Worldwide Engage With Music ». Récupéré de <https://chart-na1.emarketer.com/c/279489/leading-ways-internet-users-worldwide-engage-with-music-1> le 21 mars 2023.

Konstantinovic, Daniel (2023, 10 mars). « Spotify's Infinite Video Feeds Are a Step in the Wrong Direction », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/spotify-s-infinite-video-feeds-step-wrong-direction> le 11 mars 2023.

Wards, Ollie (2021, 26 avril). « TikTok Takes to the Airwaves With the Launch of Australian-Exclusive Digital Radio Station, 'TikTok Trending on iHeartRadio », TikTok. Récupéré de <https://newsroom.tiktok.com/en-au/tiktok-takes-to-the-airwaves-with-the-launch-of-australian-exclusive-digital-radio-station-tiktok-trending-on-iheartradio> le 11 mars 2023.

Page 30 - Citation de Corey Johnson

Anderson, Janna. Rainie, Lee (2022, 30 juin). « The Metaverse in 2040 », PewResearch. Récupéré de https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2022/06/PI_2022.06.30_Metaverse-Predictions_FINAL.pdf le 23 février 2023.

Bibliographie (suite)

Page 31 - Les nouvelles dimensions de l'audio et du son

iHeartMedia (2021, 9 février). « iHeartMedia Announces Groundbreaking iHeart 3D Audio, Innovative New Slate of Podcasts Using Binaural Audio Technology. iHeartRadio ». Récupéré de <https://www.iheartmedia.com/press/iheartmedia-announces-groundbreaking-iheart-3d-audio-innovative-new-slate-podcasts-using> le 14 février 2022.

Jacklin, Ben (2020, 6 septembre). « Introduction au son 3D : Qu'est-ce que l'audio immersif ? », IAA. Récupéré de <https://immersiveaudioalbum.com/what-is-immersive-audio/> le 4 avril 2022.

Koetsier, John (2022, 27 juillet). « How iHeartMedia Is Bringing Podcasts to the Metaverse and the Metaverse to Podcasts ». Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2022/07/27/how-iheartmedia-is-bringing-podcasts-to-the-metaverse-and-the-metaverse-to-podcasts/?sh=6c4b71e87122> le 15 janvier 2023.

McLane, Paul (2021, 9 février). « iHeart Hails "Virtual Reality for the Ears" ». Radio World. Récupéré de https://www.radioworld.com/news-and-business/headlines/iheart-hails-virtual-reality-for-the-ears?utm_source=SmartBrief&utm_medium=email&utm_campaign=4648350D-154C-4DA2-9142-DE99FB80994C&utm_content=BC25D5DF-0548-491A-98B6-398B9C695F5A le 4 avril 2022.

Meunier, Sébastien (2021, 30 novembre). « Créez un espace immersif pour votre audience grâce à la social audio », Méta-media. Récupéré de <https://www.meta-media.fr/2021/11/30/creez-un-espace-immersif-pour-votre-audience-grace-a-la-social-audio.html> le 15 février 2023.

Page 33 - Le nouvel univers virtuel de l'audio et du son

Anderson, Janna et Lee Rainie (2022, 30 juin). « The Metaverse in 2040 », PewResearch. Récupéré de https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2022/06/PI_2022.06.30_Metaverse-Predictions_FINAL.pdf le 23 février 2023.

Bloom, D. (2022, 19 juillet). « Going Live and Immersive Is the Next Frontier for Musicians, Movies, Artists, and More », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/dbloom/2022/07/19/going-live-and-immersive-is-the-next-frontier-for-musicians-movies-artists-and-more/?sh=2ccf10fb4de4> le 15 janvier 2023.

Deyo, Jessica (2022, 21 octobre). « Why Brands Should Go Beyond a Metaverse Cameo », MarketingDive. Récupéré de <https://www.marketingdive.com/news/brands-metaverse-loyalty-exposure/634633/> le 8 janvier 2023.

Fagot, Vincent (2021, 20 décembre). « Le métavers, prochaine génération d'Internet, pourrait rebattre les cartes du numérique », *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/12/20/le-metavers-prochaine-generation-d-internet-pourrait-rebattre-les-cartes-du-numerique_6106743_3232.html le 8 janvier 2023.

iHeartMedia (2022, 12 avril). « iHeartMedia Announces the Non-Fun Squad and Non-Fun Podcast Network - The First Media Franchise And Podcast Slate Comprised Of Characters And Voices United Across NFT Collections ». Récupéré de <https://www.iheartmedia.com/press/iheartmedia-announces-non-fun-squad-and-non-fun-podcast-network-first-media-franchise-and> le 13 avril 2022.

iHeartMedia (2022, 14 septembre). « iHeartMedia Expands Metaverse Footprint With the Launch iHeartland on Roblox, Where Everyone Can Be a Music Tycoon ». Récupéré de <https://www.iheartmedia.com/press/iheartmedia-expands-metaverse-footprint-launch-iheartland-roblox-where-everyone-can-be-music> le 12 janvier 2023.

LaRocco, Jenn (2023, 5 janvier). « Sound Is Going to Be a Critical Part of Metaverse Success », *Adweek*. Récupéré de <https://www.adweek.com/partner-articles/sound-is-going-to-be-a-critical-part-of-metaverse-success/> le 7 janvier 2023.

Bibliographie (suite)

Page 33 - L'univers virtuel du jeu vidéo, l'avenir de la musique ?

Hatmaker, Taylor (2021, 9 août). « Fortnite's Ariana Grande Concert Offers a Taste of Music in the Metaverse », TechCrunch. Récupéré de <https://techcrunch.com/2021/08/09/fortnite-ariana-grande-concert-metaverse/> le 12 août 2021.

Pertnet, Maxime (2022, 7 octobre). « Aya Nakamura dans Fortnite : entre danses et mini-jeux, un étrange concert dans le proto-métavers », *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/pixels/article/2022/10/07/aya-nakamura-dans-fortnite-entre-danses-et-mini-jeux-un-etrange-concert-dans-le-PROTO-metavers_6144901_4408996.html le 12 janvier 2023.

Radio-Canada (2022, 27 novembre). « La musique de jeux vidéo en quête de reconnaissance ». Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1936420/musique-jeux-video-reconnaissance-prix-grammy?fromApp=applInfoIOS&partageApp=applInfoIOS&accesVia=partage&fbclid=IwAR0-PAJb5GmNlp1_KnYrTt2kq1KdqRgnEsLuvdi_MLqxc1Dmv_3Qb6T4k1M le 3 décembre 2022.

Spangler, Todd (2020, 24 avril). « Travis Scott Destroys Fortnite All-Time Record With 12.3 Million Live Viewers », *Variety*. Récupéré de <https://variety.com/2020/digital/news/travis-scott-fortnite-record-viewers-live-1234589033/> le 7 août 2021.

Stephen, Bijan (2019, 18 février). « Fortnite Showed Us the Future (and the Past) of Live Music », *The Verge*. Récupéré de <https://www.theverge.com/2019/2/18/18229471/fortnite-marshmello-pleasant-park-live-music-future-past> le 7 février 2021.

Williams, Leah J. (2023, 6 février). « *Assassin's Creed Valhalla* DLC Soundtrack Wins Grammy Award », *Games Hub*. Récupéré de <https://www.gameshub.com/news/news/grammy-awards-2023-winners-assassins-creed-valhalla-video-games-40245/> le 7 février 2023.

Page 34 - Les robots audio, les nouveaux animateurs radio ?

Gautherie, Antoine (2023, 10 mars). « Voici RadioGPT, une incroyable station de radio générée par l'IA », *Journal du Geek*. Récupéré de <https://www.journaldugeek.com/2023/03/03/voici-radiogpt-une-incroyable-station-de-radio-generee-par-lia/> le 4 mars 2023.

Lellouche, Nicolas (2023, 23 février). « NRJ, Fun Radio et Chérie FM peuvent-ils être remplacés par l'IA parlante de Spotify ? », *Numerama*. Récupéré de <https://www.numerama.com/pop-culture/1279334-nrj-fun-radio-et-cherie-fm-peuvent-ils-etre-replaces-par-lia-parlante-de-spotify.html> le 27 février 2023.

Spotify (2023, 22 février). « Spotify Debuts a New AI DJ, Right in Your Pocket », *For the Record*. Récupéré de <https://newsroom.spotify.com/2023-02-22/spotify-debuts-a-new-ai-dj-right-in-your-pocket/> le 27 février 2023.

Thiessen, Connie (2023, 23 février). « Rogers Sports & Media Beta Testing New RadioGPT AI Voice Tech », *Broadcast Dialogue*. Récupéré de <https://broadcastdialogue.com/rogers-sports-media-beta-testing-new-radiogpt-ai-voice-tech/> le 24 février 2023.

LES NOUVEAUX MARCHÉS

Page 36 - Citation de Morpheus

Wachowski, Lilly et Lana Wachowski (réalisatrices) (1999). « *Matrix* » [film], États-Unis, Warner Bros, 136 minutes.

Page 37 - Musique : les dollars vont au numérique

Gladel, Cécile (2019, 30 octobre). « Voici comment Spotify rémunère les artistes », *Radio-Canada*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1368391/paiements-droits-spotify-apple-music-pierre-lapointe> le 4 avril 2023.

Gaudiaut, Trisan (2021, 5 novembre). « Streaming musical : comment sont rémunérés les artistes », *Statista*. Récupéré de <https://fr.statista.com/infographie/20967/comment-plateformes-streaming-musical-remunerent-les-artistes/> le 28 février 2023.

Bibliographie (suite)

- Goldstein, Steven (2023, 28 février). « The Ups and Downs of Audio in 2022 », Amplifi. Récupéré de <https://www.amplifimedia.com/blogstein-1/the-ups-and-downs-of-audio-in-2022> le 28 février 2023.
- Lebow, Sara (2022, 21 avril). « Music Industry Spins Vinyl and Subscriptions Into Major Revenues », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/music-industry-revenues> le 22 avril 2022.
- Leight, Elias (2023, 8 mars). « Spotify Expands Access to Controversial Discovery Mode Program », *Billboard*. Récupéré de <https://www.billboard.com/pro/spotify-discovery-mode-expands-access-stream-on-event/> le 9 mars 2023.
- Montpetit, Caroline (2016, 28 octobre). « Le prix d’une chanson », *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/musique/483280/musique-le-prix-d-une-chanson> le 28 février 2023.
- Musical Pursuits (2022, 28 décembre). « Music Streaming Statistics in 2023 (US & Global Data) ». Récupéré de <https://musicalpursuits.com/music-streaming/> le 28 février 2023.
- Pesce, Nicole Lyn (2021, 6 janvier). « 5 Reasons Musicians Like Bob Dylan, Neil Young and Stevie Nicks Are Selling Their Song Catalogs Right Now », MarketWatch. Récupéré de <https://www.marketwatch.com/story/5-reasons-why-musicians-like-bob-dylan-and-stevie-nicks-are-selling-their-song-catalogs-right-now-2020-12-15> le 4 avril 2022.
- RIAA (2023, 9 mars). « 2022 Year-End Music Industry Revenue Report ». Récupéré de <https://www.riaa.com/u-s-sales-database/> le 10 mars 2023.
- Sisario, Ben (2021, 7 mai). « Musicians Say Streaming Doesn’t Pay. Can the Industry Change? », *The New York Times*. Récupéré de <https://www.nytimes.com/2021/05/07/arts/music/streaming-music-payments.html> le 4 avril 2022.
- Smith, Dylan (2020, 27 octobre). « More Than 9,000 Artists Demand 1 Cent-Per-Stream Minimums From Spotify », Digital Music News. Récupéré de <https://www.digitalmusicnews.com/2020/10/27/spotify-royalties-petition/> le 4 avril 2022.
- Statista (2023, 19 mai). « Revenus du secteur de la musique aux États-Unis 2012-2022 ». Récupéré de <https://fr.statista.com/statistiques/660043/revenus-musique-etats-unis/> le 19 mai 2023.
- Vigneault, Alexandre (2020, 20 octobre). « Les défis de l’industrie de la musique », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2020-10-28/les-defis-de-l-industrie-de-la-musique.php> le 4 avril 2022.

Page 39 - Citation de Pierre Lapointe

Radio-Canada (2022, 26 octobre). « “La culture francophone va s’éteindre”, prédit Pierre Lapointe ». Émission *Il restera toujours de la culture* à ICI Première. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/il-restera-toujours-culture/segments/entrevue> le 7 mars 2023.

Page 40 - Les États-Unis génèrent plus de revenus audio que tous les autres pays réunis

Desjardins, Kevin (2021, 30 novembre). « Rapport annuel 2020-2021 concernant le Fonds pour les nouvelles locales indépendantes (FNLI) », Ottawa, Association canadienne des radiodiffuseurs.

Götting, Marie Charlotte (2022, 9 mars). « NPR revenue in the U.S. 2015-2021 » [tableau], Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/706290/npr-revenue/> le 25 mai 2022.

PricewaterhouseCoopers (2021, juillet). « Global Entertainment & Media Outlook 2021-2025 – Power shifts: Altering the Dynamics of the E&M Industry » [portail (couche sémantique) des données]. Récupérées de <https://mediaoutlook.pwc.com/> le 21 août 2021.

Nordicity (2020, avril). « Comparaison du financement public de la radiodiffusion publique à l’échelle internationale, 2018 » [rapport]. Récupéré de <https://site-cbc.radio-canada.ca/documents/vision/strategy/latest-studies/Nordicity-analyse-de-soutien-public-accorde-radiodiffusion-public-avril-2020.pdf> le 20 septembre 2021.

National Public Radio (2020, octobre). « Annual Report 2019 » [rapport], Washington, États-Unis. Récupéré de https://media.npr.org/documents/about/annualreports/2019_Annual_Report.pdf le 21 novembre 2021.

Bibliographie (suite)

Page 41 - Publicité radio : un marché qui rétrécit

Götting, Marie-Charlotte (2023, 6 janvier). « U.S. Radio Industry – Statistics & Facts », Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/topics/1330/radio/#topicOverview%E2%80%8B> le 8 janvier 2023.

Page 42 - Mettre en valeur des auditoires qualifiés

Feger, Arielle (2023, 15 mars). « Podcast Listeners' Favorite App? Hint: It's Not an Audio Platform », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/podcast-listeners-favorite-app-not-audio-platform> le 16 mars 2023.

Insider Intelligence, eMarketer (2023, 9 janvier). « Average Number of Podcast Ads Considered Acceptable by US Weekly Podcast Listeners, by Podcast Length, July 2017-October 2022 ». Récupéré de <https://chart-na1.emarketer.com/261757/average-number-of-podcast-ads-considered-acceptable-by-us-weekly-podcast-listeners-by-podcast-length-july-2017-oct-2022> le 10 mars 2023.

Insider Intelligence, eMarketer (2023, 20 février). « US Podcast Ad Benchmarks, Q4 2022 ». Récupéré de <https://chart-na1.emarketer.com/261473/us-podcast-ad-benchmarks-q4-2022> le 10 mars 2023.

Page 43 - Balados : nouveaux joueurs de l'info et du divertissement

Carman, Ashley (2022, 27 septembre). « CNN Lays Off Podcast Employees in Latest Round of Cuts », *Bloomberg*. Récupéré de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-27/cnn-lays-off-podcast-workers-in-latest-cost-cuts?leadSource=verify%20wall> le 28 février 2023

Dilts Marshall, Elizabeth (2022, 2 décembre). « SiriusXM Mulls Job, Cost Cuts in 2023 Amid Declining Ad Budgets, Auto Manufacturer Delays », *Billboard*. Récupéré de <https://www.billboard.com/pro/siriusxm-job-cuts-2023-falling-ad-budgets-auto-delays/> le 28 février 2023.

Fischer, Sara (2022, 4 octobre). « Scoop: Audacy Hires Bankers to Explore Sale of Cadence13 », Axios. Récupéré de <https://www.axios.com/2022/10/04/audacy-sale-cadence13-podcasts> le 28 février 2023

Forristal, Lauren (2022, 6 octobre). « Spotify Cancels 11 Original Podcasts, Lays Off Under 5% of Podcast Staff », TechCrunch. Récupéré de <https://techcrunch.com/2022/10/06/spotify-cancels-11-original-podcasts-lays-off-under-5-of-staff/> le 28 février 2023

Goldstein, Steven (2023, 28 février). « The Ups and Downs of Audio in 2022 », Amplifi. Récupéré de <https://www.amplifimedia.com/blogstein-1/the-ups-and-downs-of-audio-in-2022> le 28 février 2023

Inside Radio (2022, 15 septembre). « Acast to Cut 15% of Its Workforce in a Quest to Hit Profitability. ». Récupéré de https://www.insideradio.com/podcastnewsdaily/acast-to-cut-15-of-its-workforce-in-a-quest-to-hit-profitability/article_c397de98-3518-11ed-af20-3743f654d356.html le 28 février 2023.

Podtrac (2023, mars) « Podcast Industry Ranking Highlights, Top Podcast Publishers, US Audience ». Récupéré de <http://analytics.podtrac.com/podcast-publisher-rankings> le 14 avril 2023

Page 44 - Abonnements : l'enjeu de la rétention

Cramer-Flood (2023, 17 mars). « US Digital Audio Forecast Overview 2023 ». Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de https://content-na1.emarketer.com/us-digital-audio-forecast-overview-2023?_ga=2.198228271.1279218480.1681237811-938751566.1672604281&_gl=1*1h188o4*_ga*OTM4NzUxNTY2LjE2NzI2MDQyODE.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4MTMyNTA1NS45Ny4xLjE2ODEzMTY1ODEuMC4wLjA le 18 mars 2023.

Bibliographie (suite)

Golman, Jeremy (2023, 6 avril). « Spotify Live Bites the Dust: The Challenges of Competing in the Live Audio Space », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/spotify-live-bites-dust-challenges-of-competing-live-audio-space> le 7 avril 2023.

Insider Intelligence, eMarketer (2023, 3 mars). « Digital Audio Subscription Revenue ». Récupéré de <https://forecasts-na1.emarketer.com/601019347351f409e0eae19f/601018727351f409e0eae19a> le 4 mars 2023.

Insider Intelligence, eMarketer (2023, 3 mars). « Pandora Subscription Revenue ». Récupéré de <https://forecasts-na1.emarketer.com/588131525c0a5b0a684aaeb8/61a99e639befd40c045362d9> le 4 mars 2023.

Lebow, Sara (2023, 10 janvier). « Podcast Advertising in 5 Charts », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/podcast-advertising-5-charts> le 21 février 2023.

Page 45 - Livres audio : hausse de la demande et diminution des coûts de production

Cramer-Flood, Ethan (2022, 8 novembre). « Global Podcast Listener Forecast 2022-2026 ». Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/global-podcast-listener-forecast-2022-2026> le 10 décembre 2022.

Konstantinovic, Daniel (2022, 21 septembre). « With Audiobooks, Spotify's Super-App Ambition Is Complete », Insider Intelligence, eMarketer. Récupéré de https://content-na1.emarketer.com/with-audiobooks-spotify-s-super-app-ambition-complete?_gl=1*1bcaa8r*_ga*OTM4NzUxNTY2LjE2NzI2MDQyODE.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4MjkwNDEzNC4xMTUuMS4xNjgyOTA0ZTA4LjAuMC4w le 30 mars 2023.

Grand View Research (2022, 11 novembre). « Audiobooks: Market Analysis Report ». Récupéré de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/audiobooks-market> le 30 mars 2023.

Page 46 - Le Canada, deux marchés bien particuliers

Statistique Canada (2022, 17 août). « Alors que le français et l'anglais demeurent les principales langues parlées au Canada, la diversité linguistique continue de s'accroître au pays ». Le Quotidien, récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220817/dq220817a-fra.htm> le 21 mars 2023.

Statistique Canada (2022, 17 août). « Le nombre de personnes qui parlent français de façon prédominante à la maison continue d'augmenter au Canada, mais leur poids démographique diminue ». Recensement de la population, 1991 à 2021 (3901). Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220817/g-a001-fra.htm> le 21 mars 2023.

Pages 47-48 - Publicité radio : décroissance constante du marché canadien

CRTC (2019, septembre). « Radio – Relevés statistiques et financiers 2014-2018 » [rapport]. Récupéré de https://applications.crtc.gc.ca/OpenData/CASP/Financial%20Broadcasting%20Summary/Books%202018/Radio/2018%20Radio_Relev%C3%A9s%20statistiques%20et%20financiers.pdf le 26 avril 2022.

Desrosiers, Éric (2021, 24 février). « Ottawa sous-estime les recettes d'une taxe sur les géants du Web, soutient le DPB », *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/economie/595786/ottawa-sous-estime-les-recettes-d-une-taxe-sur-les-geants-du-web-soutient-le-dpb> le 6 septembre 2021.

Équipe de rédaction (2021, 6 mai). « Cogeco Média achète la station de radio 98,3 », Radio-Canada, Médias. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1790942/transaction-media-acquisition-arsenal-cogeco-radio> le 7 mai 2021.

Gagnon, Jean-Sébastien (2018, 22 mars). « Attraction quitte le monde de la radio », *La Presse*, Médias. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/medias-et-telecoms/201803/22/01-5158354-attraction-quitte-le-monde-de-la-radio.php> le 3 mai 2022.

Bibliographie (suite)

Götting, Marie-Charlotte (2022, 2 juin). « Number of Radio Stations in Canada 2007-2021 » [tableau], Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/261716/number-of-radio-stations-in-canada/> le 3 juin 2022.

Götting, Marie-Charlotte (2022, 2 juin). « Weekly Average Number of Employees in the Radio Broadcasting Industry in Canada From 2010 to 2021 » [tableau], Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/481241/canada-radio-industry-weekly-average-employees/> le 3 juin 2022.

Ipsos (2020, 18 décembre). « Attitudes et opinions à l'égard de la radio commerciale au Canada » [rapport], CRTC. Récupéré de https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/crtc/BC92-112-2021-1-fra.pdf le 3 septembre 2021.

La Presse canadienne (2020, 26 août). « Radiodiffusion : un rapport évoque de nombreuses fermetures de stations au Canada », *La Presse*, Médias. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/medias/2020-08-26/radiodiffusion-un-rapport-evoque-de-nombreuses-fermetures-de-stations-au-canada.php> le 23 août 2021.

Numeris (2021, 9 décembre). « Rapport sur les données de base pour la radio automne 2021 ». Récupéré de <https://numeris.ca/connaissances-et-informations-audio/> le 5 juin 2022.

Numeris (2022, 2 juin). « Rapport sur les données de base pour la radio printemps 2022 REV 1 ». Récupéré de <https://numeris.ca/connaissances-et-informations-audio/> le 5 juin 2022.

Poirier, Marc (2020, 11 septembre). « Les petits radiodiffuseurs locaux face à la tempête », *FrancoPresse*. Récupéré de <https://francopresse.ca/2020/09/11/les-petits-radiodiffuseurs-locaux-face-a-la-tempete/> le 3 mai 2022.

National Public Radio (2020, octobre). « Annual Report 2019 » [rapport], Washington, États-Unis. Récupéré de https://media.npr.org/documents/about/annualreports/2019_Annual_Report.pdf le 21 novembre 2021.

National Public Radio (2020, 23 décembre). « Consolidated Financial Statements, Supplemental Schedules, and Independent Auditor's Report as of and for the Years Ended September 30, 2020 and 2019 » [rapport], Washington, États-Unis. Récupéré de <https://media.npr.org/documents/about/statements/fy2020/National%20Public%20Radio%20-%20Consolidated%20Financial%20Statements%202020.pdf> le 21 novembre 2021

LES NOUVELLES AMBITIONS

Pages 50-52 - L'innovation au cœur de la chaîne de valeur

Observatoire des technologies média (2022, automne). [Portail (couche sémantique) des données], Canadiens de 18 ans +, n = 4 731.

Statistique Canada (2022, 22 juin). « Estimations de la population du Canada, premier trimestre de 2022 », *Le Quotidien*, (11-001-X). Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220622/dq220622d-fra.pdf> le 7 juillet 2022.

Page 53 - Devant l'adversaire international, miser sur le local

Canadian Music Week (2022, 6 juin). « Radio on the Move – Canada's Share of Audio Presentation », *Signal Hill Insights*. Récupéré de <https://cmw.net/radio/panels/radio-on-the-move-canadas-share-of-audio-presentation/> le 24 septembre 2022.

Décarie, Jean-Philippe (2023, 31 janvier). « Valoriser le contenu audio grâce au numérique », *La Presse*. Récupéré de https://plus.lapresse.ca/screens/6968431a-b85c-4e69-8aca-c356d6630b17_7C_0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share le 5 février 2023.

Bibliographie (suite)

La Presse canadienne (2023, 24 février). « Projet de loi C-18 : des défenseurs de médias dénoncent l'attitude de Google », Radio-Canada. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1958765/internet-reforme-diffusion-nouvelles-recherches-blocage> le 25 février 2023.

Leduc, Denis (2021, 20 février). « Arsenal Media a des projets d'expansion dans l'Est-du-Québec », Radio-Canada. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1772266/arsenal-media-expansion-est-mon-matane-temiscouata-cote-nord-journaux-web> le 12 septembre 2022.

Vidler, Jeff (2021, 21 juillet). « How Can Radio Capitalize on Its Ability to Connect With Listeners? », Signal Hill Insights. Récupéré de <https://signalhillinsights.com/insights/radio-on-the-move/> le 13 septembre 2022.

Page 56 - Ramener les auditeurs sur sa plateforme

Nelzin-Santos, Anthony (2022, 1^{er} octobre). « Radio France se félicite d'avoir privatisé ses podcasts », iGeneration. Récupéré de <https://www.igen.fr/services/2022/01/radio-france-se-felicite-davoir-privatise-ses-podcasts-127551> le 12 novembre 2022.

Radio-Canada (2021, 16 juin). « Des livres audio comme nulle part ailleurs – Radio-Canada OHDIO se lance dans les biographies musicales avec *Gerry Boulet : avant de m'en aller*, lue par Dan Brigas », Radio-Canada. Récupéré de <https://presse.radio-canada.ca/radio/10899/des-livres-audio-comme-nulle-part-ailleurs-radio-canada-ohdio-se-lance-dans-les-biographies-musicales-avec-gerry-boulet-avant-de-men-aller-lue-par-dan-brigas/> le 17 juin 2021.

Wojciak, Thierry (2020, 7 octobre). « Enrichir son temps avec l'appli Radio France et Jesus & Gabriel », CB News. Récupéré de <https://www.cbnews.fr/creation/image-enrichir-son-temps-avec-appli-radio-france-jesus-gabriel-55318> le 7 février 2023.

Page 57 - Rejoindre les plus jeunes publics

Belkadi, Nejiba (2022, 29 septembre). « Merlin "rematérise" l'audio pour les enfants », EdTechActu. Récupéré de <https://edtechactu.com/digital-learning/merlin-rematerialise-laudio-pour-les-enfants/> le 4 mars 2023.

Page 59 - Développer et repenser ses structures

Ambachew, Meseret (2022, 13 avril). « iHeartMedia Is Tripling Its Branded Podcast Content », *Adweek*. Récupéré de <https://www.adweek.com/media/iheartmedia-is-tripling-its-branded-podcast-content/> le 20 septembre 2022.

BBC (2022, 26 mai). « A Digital-first BBC – BBC Director-General Tim Davie's Speech to Staff ». Récupéré de <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/speeches/2022/digital-first-bbc-director-general-tim-davie> le 20 septembre 2022.

Brulhatour, Frédéric (2021, 21 septembre). « Podcast : NRJ Group et iHeartMedia signent un partenariat », La lettre pro de la radio. Récupéré de https://www.lalettre.pro/Podcast-NRJ-Group-et-iHeartMedia-signent-un-partenariat_a27131.html le 25 septembre 2021.

Business Wire (2023, 10 avril). « iHeartMedia Names Jon Kurland Executive Vice President of Business Affairs and Chief Entertainment Counsel », Yahoo! Finance. Récupéré de <https://finance.yahoo.com/news/iheartmedia-names-jon-kurland-executive-130000733.html> le 2 mars 2023.

Inside Radio (2021, 23 juillet). « iHeartMedia Digital Audio COO Darren Davis Announces His Retirement », Inside Radio. Récupéré de https://www.insideradio.com/free/iheartmedia-digital-audio-coo-darren-davis-announces-his-retirement/article_03b2aa6e-ebb7-11eb-8f8b-1352676b0c74.html le 12 septembre 2022.

Public Media Alliance (2022, 1^{er} juin). « BBC Announces Digital First Strategy ». Récupéré de <https://www.publicmediaalliance.org/bbc-announces-digital-first-strategy/> le 20 septembre 2022.

Bibliographie (suite)

Public Media Alliance (2022, 1^{er} juin). « BBC Announces Digital First Strategy ». Récupéré de <https://www.publicmediaalliance.org/bbc-announces-digital-first-strategy/> le 20 septembre 2022.

MarketScreener (2022, 15 septembre). « iHeartMedia: Elevates Michael Biondo to President of Business Development and Strategic Partnerships ». Récupéré de <https://www.marketscreener.com/quote/stock/IHEARTMEDIA-INC-64307492/news/IHeartMedia-Elevates-Michael-Biondo-to-President-of-Business-Development-and-Strategic-Partnership-41784436/> le 20 septembre 2022.

RadioToday (2022, 26 mai). « Tim Davie’s Full Speech to BBC Staff on a Digital-First Future ». Récupéré de <https://radiotoday.co.uk/2022/05/tim-davies-full-speech-to-bbc-staff-on-a-digital-first-future/> le 20 septembre 2022.

RTS Media (2022, 7 décembre). « Leading the UK Into Digital, Speech by BBC Director-General Tim Davie ». Récupéré de <https://rts.org.uk/article/leading-uk-digital-speech-bbc-director-general-tim-davie> le 20 septembre 2022.

Tracxn (2023, 22 mars). « Acquisitions by iHeartMedia ». Récupéré de <https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitionsbyiHeartMedia> le 23 mars 2023

Page 60 - Développer, innover, se démarquer

Bremme, Kati (2019, 31 mai). « Comment l’intelligence artificielle transforme l’industrie des médias ? », Méta-Media. Récupéré de <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/comment-lintelligence-artificielle-transforme-t-elle-lindustrie-des-medias-partie-1/> le 6 juin 2019.

Guadalupe, Florian (2023, 3 février). « Cartman : son émission intégralement dirigée par ChatGPT aujourd’hui sur Fun Radio », Puremedias. Récupéré de <https://www.ozap.com/actu/cartman-son-emission-integralement-dirigee-par-chatgpt-aujourd-hui-sur-fun-radio/627437> le 5 février 2023.

Mayer, Grace (2023, 22 mars). « AI-Generated DJs Are Coming to Radio Stations in the US and Canada Next Month », Business Insider. Récupéré de <https://www.businessinsider.com/ai-djs-gpt-4-coming-to-radio-stations-us-canada-2023-3> le 23 mars 2023.

Thiessen, Connie (2023, 23 février). « Rogers Sports & Media Beta Testing New ‘RadioGPT’ AI Voice Tech », Broadcast Dialogue. Récupéré de <https://broadcastdialogue.com/rogers-sports-media-beta-testing-new-radiogpt-ai-voice-tech/> le 24 février 2023.