



Nouvel essor de l'audio digital.

sia-partners.com



@SiaPartners



Sommaire

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Préambule |
| 5 | Introduction |
| 6 | Etat des lieux des nouveaux usages et des acteurs du marché de l'audio |
| 6 | Les opportunités de l'audio portées par l'émergence des nouvelles technologies |
| 13 | Développement de nouveaux usages |
| 18 | Panorama des acteurs du marché de l'audio |
| 20 | Un marché encore à la recherche d'un modèle d'affaires viable : les différentes stratégies de diffusion et de monétisation |
| 20 | Stratégies de monétisation et exemples du marché |
| 25 | Les opportunités dans la monétisation du marché audio |
| 28 | L'évolution des stratégies des acteurs de l'audio digital |
| 34 | Les limites et les enjeux à surmonter |
| 34 | Enjeu et limites concernant la monétisation des contenus et produits audio |
| 37 | Enjeu et limites concernant les marques et leur relation client |
| 38 | La nécessité de redéfinir / d'appliquer un cadre réglementaire pour encadrer l'usage et le stockage de la donnée des clients finaux : enjeu privacy (eprivacy by design) |
| 40 | Conclusion |

Préambule.

Avec le développement de nouveaux équipements et la démocratisation des smartphones, de nouveaux usages de l'audio ont pu voir le jour. La consommation de contenus audio s'est renforcée et les plateformes de streaming continuent à étendre leur part de marché. Une situation semblable à l'essor qu'a pu connaître la vidéo avec l'avènement de YouTube.

Cette effervescence du marché de l'audio s'illustre notamment par l'apparition de nouveaux acteurs, le développement de nouvelles offres et l'évolution positive des investissements consacrés à l'audio, et ce tant de la part des grands médias qui y voient un nouveau levier pour diversifier leur offre, que celles des marques qui plébiscitent l'audio en tant que nouveau support publicitaire.

Chez Sia Partners, nos analyses de terrain et nos études prospectives sur les médias nous poussent à croire au potentiel de l'audio digital. Plusieurs indicateurs viennent ainsi nous conforter dans cette idée.

Aujourd'hui, avec un taux de pénétration du streaming audio de 10% en France, la croissance de ce marché est en marche et ne pourra que s'accélérer dans l'Hexagone, et ce, au fur et à mesure que les usages s'installent et que les innovations technologiques autour du son se propagent.

Le complément de couverture que permet la radio numérique terrestre en DAB+ ou encore la progression de l'adoption des enceintes et assistants vocaux au sein des foyers créent de nouvelles opportunités économiques et créatives, mais posent également de nombreux défis aux différents acteurs qui doivent se saisir des nouveaux codes du secteur et se positionner dans cet écosystème en phase de structuration.

Dans cet environnement en pleine mutation, où la concurrence se renforce entre les éditeurs historiques et les nouveaux entrants, Sia Partners réinvente le métier du conseil et accompagne ses clients pour relever leurs challenges en leur apportant un regard innovant et des résultats concrets.

Pour mieux appréhender la transformation du secteur, l'équipe Média décrypte ses tendances et ses grands enjeux et publie régulièrement des analyses et des études prospectives.

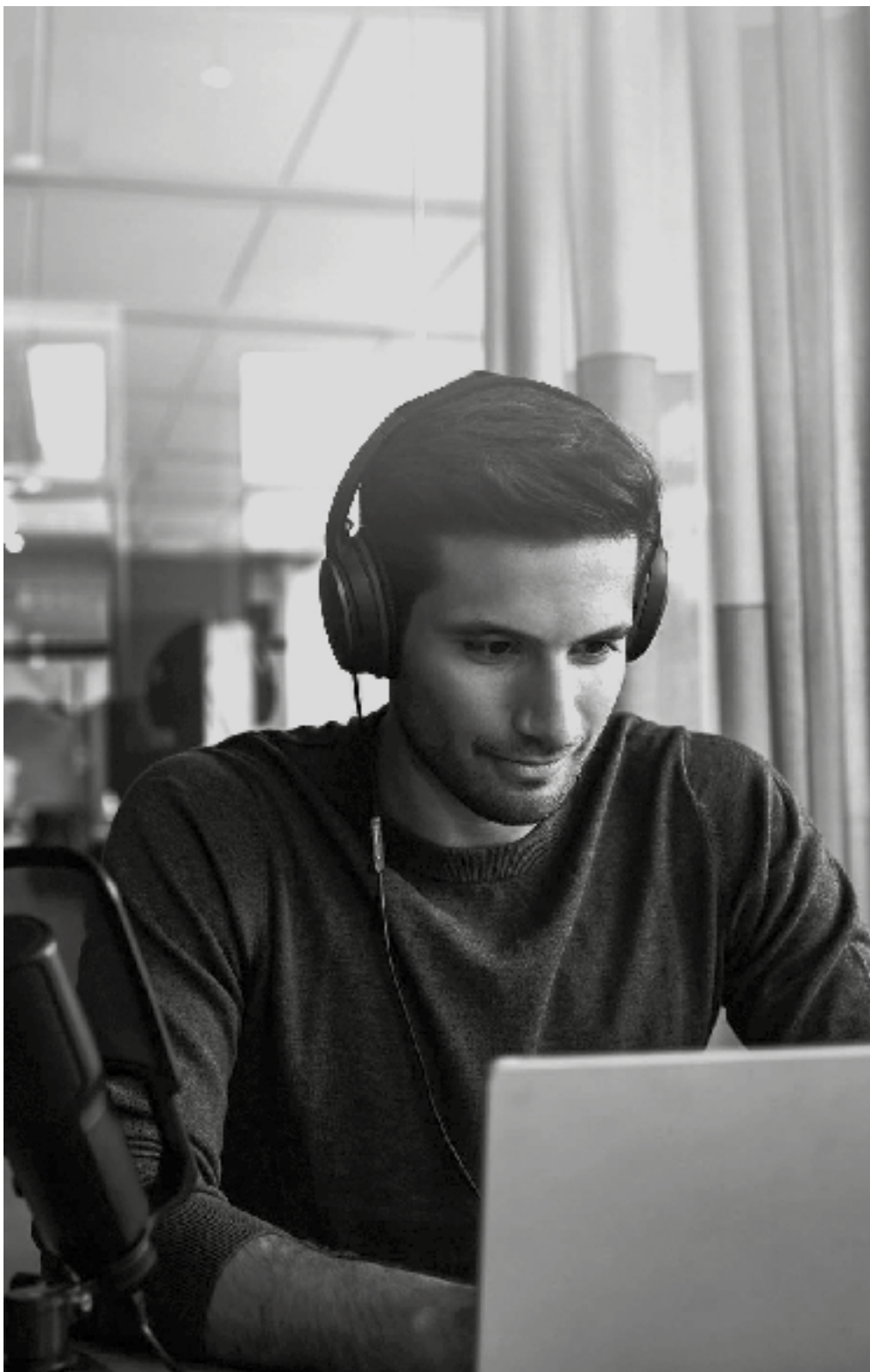
Introduction.

Depuis plusieurs années, le marché de l'audio connaît un grand bouleversement avec l'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux modes de consommation et par conséquent de nouveaux formats narratifs. Ces mutations apportent leurs lots d'opportunités et redistribuent les cartes parmi les acteurs historiques et les nouveaux entrants sur ce marché.

Du point de vue de la créativité et des innovations technologiques, les nouveaux usages de l'audio ouvrent la voie à de nouveaux chantiers pour réinventer l'expérience d'écoute et proposer aux consommateurs, de plus en plus fragmentés et de plus en plus exigeants, une expérience enrichie et personnalisée.

Or, répondre à ces nouveaux usages et s'adapter aux nouveaux besoins, en termes de contenus et formats médias, nécessitent de relever de grands défis dans un écosystème qui demeure difficile à monétiser et dont les acteurs ont encore besoin de maturité sur plusieurs sujets : stratégies à mettre en place, business model à adopter, rémunération des créateurs de contenus...

Cette étude s'intéresse à l'ensemble de l'offre du marché de l'audio digital : le streaming musical, la radio en direct et en différé, les livres audio, les podcasts natifs. Mais le marché de l'audio s'est plus récemment élargi avec une nouvelle dimension interactive via l'essor des assistants vocaux, pris également en compte dans notre analyse du marché. L'audio digital fait ainsi de la voix un média à part entière : l'audio digital ne se définit plus seulement par l'écoute mais aussi par la parole.



État des lieux des nouveaux usages et des acteurs du marché de l'audio.

Les opportunités de l'audio portées par l'émergence des nouvelles technologies

Le marché de l'audio a été bouleversé par différents facteurs technologiques ces dernières années.

Les plateformes de streaming s'imposent dans le domaine de l'audio digital

Le facteur majeur de cette transformation est l'essor des plateformes de streaming¹. Sur le premier semestre 2019 seulement, la consommation de musique en streaming a progressé de plus de 23% en volume par rapport aux 6 premiers mois de l'année précédente. Le volume global des écoutes mensuelles en streaming a quasiment triplé entre juin 2016 et juin 2019². Cette explosion du streaming s'est accompagnée par la multiplication des acteurs. Avant 2015, le panorama de grands acteurs du streaming audio se limitait à : Napster (2001), Deezer (2007) et Spotify (2008). À partir de 2015, le marché s'est densifié avec le lancement de services de streaming musical de grands groupes tels que Apple, Amazon ou encore Youtube. En France, le streaming audio a généré 89% des revenus streaming en 2018. L'écoute de musique en streaming est devenue au fil des années un standard

d'écoute. Les abonnements donnant accès à une bibliothèque illimitée et disponible hors-ligne se sont démocratisés.

Le nombre de terminaux connectables permettant d'accéder aux services audios ne cessent d'augmenter

Les services de streaming audio sont accessibles à partir de la plupart des terminaux connectés multimédia mais également via des systèmes audio spécialisés tels que les ordinateurs portables, les smartphones, les tablettes ou encore certains objets connectés (baladeurs, TV, enceintes, consoles de jeux...).

La démocratisation de l'écoute streaming hors-ligne a aussi été possible, plus particulièrement, grâce au développement de nouveaux smartphones avec des capacités de téléchargement plus importantes.

En février 2019, 76,3% des individus possèdent un smartphone en France³. Les premiers smartphones avant 2007 proposaient un espace de stockage de 4 à 16 Go tandis que 10 ans plus tard, la majorité des smartphones offrent une capacité allant jusqu'à 256 Go, voire même 512 Go sur les derniers modèles lancés en France. Cela représente d'autant plus de contenus disponibles hors-ligne sur les applications de streaming audio.



¹ Podcast Paris Festival 2018 - Le podcast au service des festivals et des entreprises, interview de Guillaume Derachinois – Directeur de Moustic The Audio Agency

² MUSIQUE ENREGISTRÉE Les performances du 1er semestre 2019 – SNEP

³ Audience Internet Global, France, 2 ans et plus, Médiamétrie Février 2019

L'évolution des accessoires d'écoute a aussi poussé à la consommation des contenus audios

Enfin, deux éléments sont souvent omis des analyses du marché audio : les casques et écouteurs audio ont appuyé la généralisation de nouveaux formats audio.

Les casques et écouteurs audio se sont étoffés de nouvelles technologies au fur et à mesure de leur histoire : casques pliables, écouteurs de plus en plus légers, incorporation d'un micro pour les appels, d'un réglage son ou encore de la technologie anti-bruit.

Depuis 2004, avec l'apparition de la technologie Bluetooth, un événement particulièrement important affecte ces appareils tels que nous les connaissons auparavant : le câble entre les écouteurs et la source disparaît. Des fabricants comme Bose et Beats ont commencé à proposer des casques d'écoute Bluetooth plus design.

Cette étape marque l'avènement du sans fil et donc d'une nouvelle façon de consommer l'audio : plus souple, plus autonome⁴. Les utilisateurs ne sont alors plus limités dans leurs mouvements.

La consécration de cette technologie s'est incarnée dans la commercialisa-

tion des AirPods par Apple en 2016. Apple détient 45 % des parts du marché des écouteurs sans fil au troisième trimestre 2019 contre seulement 9 % pour Xiaomi et 6 % pour Samsung⁵. Selon des estimations de Toni Sacconaghi, analyste chez Bernstein, les AirPods auraient rapporté 6 milliards de dollars à la marque américaine en 2019⁶. La disparition de la prise jack sur les nouveaux modèles d'iPhone a fortement accéléré l'adoption rapide des AirPods par les utilisateurs. Si Apple est l'un des premiers à s'être lancé, Amazon, Microsoft, Google ou encore Xiaomi ont aussi suivi ce phénomène culturel en lançant leurs propres écouteurs sans fil.

Les technologies de transmission ont significativement progressé au fil des années

Tout d'abord mono, puis stéréo, et aujourd'hui intelligent, le système audio s'est modernisé au fil des décennies améliorant considérablement l'expérience utilisateur. Dans les années 90, un tournant est franchi dans le monde de l'audio à travers la création du format MPEG Audio Layer III, ou MP3, permettant un transfert des fichiers audio en haute qualité.

Aujourd'hui, l'écoute de fichiers audio numériques via des technologies de connectivité intelligente, comme le Bluetooth et le Wi-Fi, s'est totalement banalisée. Cela a notamment été rendu possible grâce au développement de supports intelligents, dont nous reparlerons par la suite, tels que les assistants virtuels ou les véhicules autonomes équipés d'assistants numériques à commande vocale.

Concernant la radio, l'écoute a été métamorphosée par l'évolution et la numérisation des technologies de transmission. Il existe toujours deux façons d'écouter la radio : en diffusion hertzienne analogique ou en diffusion numérique. Au sein de la diffusion numérique, on dénombre trois manières de recevoir la radio : sur Internet ouvert, par la voie satellitaire, ou par la voie hertzienne terrestre, en DAB⁷.

Le DAB+, l'abréviation de Digital Audio Broadcasting, est le successeur numérique de la FM. Le '+' représente la norme mondiale utilisée pour le DAB. En France, le DAB+ couvre aujourd'hui 20 % de la population métropolitaine. Il permet à 13 radios au sein d'un même multiplex d'émettre sur une seule fréquence.

Si AirPods était une entreprise à part entière, elle vaudrait 175 milliards de dollars



100 millions d'Airpods

X \$200 (prix moyen sur l'ensemble des modèles)

= \$20 milliards x 35% profit net

= \$7 milliards x 25 P/E

= \$175 milliards

Source : John Lupton, Soundguard

⁴ <https://www.ssense.com/fr-fr/editorial/culture-fr/a-history-of-headphone-design>

⁵ <https://www.cnetfrance.fr/news/apple-15-milliards-dans-les-poches-grace-aux-airpods-en-2020-39896405.htm>

⁶ <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/microsoft-amazon-et-google-a-lassaut-des-airpods-dapple>

⁷ CSA Radios musicales et streaming audio, Janvier 2019

Génération d'un signal DAB

Système DAB

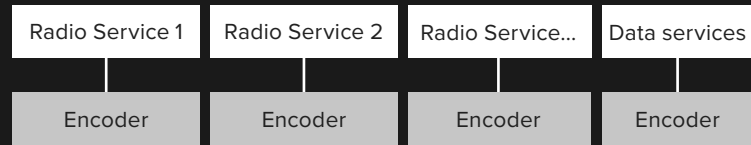
DAB : La diffusion Audio Numérique (Digital Audio Broadcasting ou DAB) est une technologie de modulation et de transmission numérique de la radio. Ce protocole de communication digitale fournit une architecture commune, en particulier au niveau de la couche de transmission.

DAB + : La deuxième génération, DAB+, offre un codage de source audio plus efficace et une meilleure protection des données audio. Cette appellation est également une désignation reconnue aux niveaux européen et mondial.

DMB Radio : Le troisième système, DMB Radio (Digital MultiMédia Broadcasting)

Génération un signal DAB

Codage individuel de chaque service radio au niveau sonore



Assemblage des signaux indépendants en un seul signal composite par le canal de service DAB (Main Service Channel Multiplex)



Puis, division du flux de données numériques en unités pouvant être émises par les sites émetteurs dans un bloc de fréquence (Orthogonal Frequency Division multiplexing)

Avantages du système DAB

- Nouvelles fonctionnalités (pause, reprise du son,...)
- Qualité audio numérique optimale et absence de bruit de fond
- Large choix de stations
- Robustesse face aux perturbations lors d'utilisation en réception mobile
- Facilité de recherche de stations
- Ajout d'autres services possibles : transferts de données numériques diverses, vidéo.
- Diffusion enrichie par des données associées aux programmes (texte défilant, images,...)

Evolution autour de la qualité du son offerte par les différents services

La qualité d'écoute pour les utilisateurs correspond au débit binaire audio supporté. Plus il est important, plus la qualité du son est bonne. Les débits binaires proposés par la majorité des services de streaming audio commencent à 96 kbit/s pour certaines offres en accès gratuit et peuvent aller jusqu'à 1 400 kbit/s⁸.

Il existe plusieurs approches concernant la qualité sonore. La majorité des services généralistes ne dépassent pas 256 kbit/s pour leur offre payante tandis que les services provenant de « pure players » proposent une qualité sonore de type CD audio, soit 320 kbit/s pour leur version payante.

Finalement, d'autres services tels que Qobuz et Tidal, jouent justement sur la qualité sonore comme élément différenciant : ils proposent une écoute

en qualité Hi-Fi (1 400 kbit/s) au sein d'offres aux prix plus élevés.

Les nouvelles technologies ont aussi élargi la définition même du marché de l'audio en incorporant une seconde dimension après celle de l'écoute : la voix comme média d'interaction. Cela est devenu possible grâce à l'intelligence artificielle qui permet la reconnaissance vocale et la synthèse.

⁸ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/evolution-des-systemes-audio-mono-puis-stereo-et-maintenant-intelligence-132988>

Les enceintes connectées représentent l'avènement de la voix comme nouveau média à part entière

L'intelligence artificielle (IA) a permis de développer des assistants vocaux comme Siri ou Alexa, capables de comprendre nos demandes orales et de les transformer en action ou en réponse. Les assistants vocaux mènent une écoute passive de leur environnement lorsqu'ils sont en veille (allumés, mais pas en interaction) et s'activent dès qu'ils entendent le mot clé indiquant que l'utilisateur veut interagir avec eux. Sans ce mot clé, l'assistant vocal ne peut pas répondre à une quelconque demande. Le mot déclencheur est par exemple « OK Google » pour Google Assistant ou encore « Alexa » pour l'assistant développé par Amazon. Les premiers assistants vocaux sont

apparus sur des supports classiques dans un premier temps : smartphone, ordinateur ou encore tablette. Plus récemment, de nouveaux supports se sont développés et pourraient profondément changer nos habitudes au quotidien :

- Les enceintes connectées (ou smartspeakers)
- Les voitures avec assistants vocaux embarqués
- Tous les autres objets connectés pilotables à la voix récemment développés au sein de nos foyers

La première enceinte connectée apparue sur le marché mondial est Amazon Echo, disponible aux États-Unis depuis novembre 2014, suivie de Google Home

en novembre 2016. En France, l'arrivée des enceintes connectées s'est faite plus tardivement, en 2017. Dès 2018, une trentaine de modèles d'enceintes connectées étaient disponibles sur le marché français. A l'exception de l'enceinte HomePod d'Apple, toutes les enceintes connectées intègrent les assistants vocaux de Google ou Amazon. Aujourd'hui, Médiamétrie recense 1,7 millions d'utilisateurs d'enceintes connectées en France.

L'enceinte connectée dépend totalement de la technologie de l'assistant vocal : son principe même est, à travers des skills, de répondre à des besoins d'accès à l'information, d'entertainment ou encore de contrôles d'autres objets connectés. L'usage est très lié à la musique, aux radios et aux marques médias en général.

Présentation de quelques innovations technologiques marquantes dans le domaine de l'audio présentées lors du CES 2020 du 7 au 10 janvier à Las Vegas :

Bluetooth LE Audio

Nouvelle norme Bluetooth LE Audio, développée par le Bluetooth Special Interest Group, intronisant une « nouvelle génération d'audio sans fil » permettant entre autres : une meilleure qualité sonore, une consommation énergétique réduite et la facilitation du partage des flux.

Barre de son LG SN11RG

Barre de son équipée d'un système d'upscaling (transformation des formats classiques en formats de qualité studio), de l'assistant vocal Google Assistant, et de l'AI Room Calibration (étalonnage intelligent qui règle le son en fonction de la pièce).

Écouteurs sans fil Jabra Elite Active 75t

Nouveaux écouteurs sans fil Jabra, avec une autonomie de 7,5 heures, 28 heures avec la recharge et une résistance à l'eau jusqu'à 1m de profondeur (IP57).

Pommeau de douche Kohler Moxie Voice

Nouveau pommeau de douche connecté et embarquant Alexa à travers un smartspeaker imbriqué dans le centre du pommeau. Il est séparable du pommeau, et permet de choisir sa musique par des commandes vocales.

Source : <https://www.androidauthority.com/ces-2020-top-picks-audio-1073237/>



Comparatif des enceintes connectées : Apple, Google et Amazon

| | Echo (Amazon) | HomePod (Apple) | Google Home (Google) |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Date de lancement en France | Juin 2018 | Juin 2018 | Aout 2017 |
| Atout majeur | Aide à domicile complète | Qualité son | Proposition polyvalente |
| Prix (à partir de) | 99,99€ | 329€ | 99,99€ |
| Points forts | <ul style="list-style-type: none"> • Design épuré • Entrée jack (Bluetooth non obligatoire) • Bonne qualité audio • Nombreuses skills enfants • Fonctionnalités d'achat à la voix | <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure qualité audio • Voix plus humaine • Adaptation son en fonction des pièces • Possibilité d'envoyer des textos | <ul style="list-style-type: none"> • Surface tactile • Services Google • Performance des résultats • Multitude d'objets domotiques compatibles |
| Points faibles | <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à comprendre les différentes formulations d'une même question • Qualité audio moyenne | <ul style="list-style-type: none"> • Son prix dissuasif • Poids (2,5kg) • Fonctionnement avec les services Apple seulement • Absence de bouton pour couper le son • Utilisation exclusivement sur secteur | <ul style="list-style-type: none"> • Qualité audio faible • Absence de connexion filaire (bluetooth obligatoire) • Utilisation exclusivement sur secteur |

La voix s'invite aussi dans la voiture de demain

L'audio est un enjeu majeur de la voiture de demain. La voiture est un média connu dans le monde de l'audio, particulièrement pour la radio, et pourrait le devenir pour les assistants vocaux. Sophie Dumas, Directrice de Projets Transverses pour la Direction Déléguée à la Présidence du Groupe Renault, affirme le désir du groupe automobile de se saisir de ces nouvelles opportunités¹⁰.

Selon elle, la voiture reste un endroit privilégié pour la radio, on parle même parfois de romantique d'écoute. Re-

nault a d'ailleurs développé l'AEX (expérience éditoriale augmentée) : un assistant personnalisé qui apprend à nous connaître, sait où l'on va, notre agenda, nos temps de trajets, nos goûts et qui, en fonction de ces paramètres, sait nous proposer des podcasts.

Renault voulait proposer des contenus premium et exclusifs. Pour cela le groupe a par exemple noué un premier partenariat avec le groupe Challenges qui a fait appel à des experts reconnus dans leur domaine pour produire les podcasts.

Le temps passé dans la voiture va être différent du temps qu'on peut y passer

aujourd'hui. Le temps moyen d'un francilien pour aller travailler est de 68 min : ce temps va augmenter. Ce qui fera la plus-value d'un constructeur, ce sera sa capacité à proposer une expérience nouvelle pendant un trajet. La voiture devient alors un média audio. L'écoute et l'image auront la même priorité au sein de la voiture. L'avenir de la voiture semble être : électrique, connectée et autonome.

¹⁰ Podcast Paris Festival 2018 - L'expérience audio dans la voiture de demain - Sophie Dumas, Groupe Renault

De nouveaux objets peuvent aujourd'hui être dirigés à la voix

D'autres objets connectés sont apparus ces dernières années. Dernier événement marquant en date : la présentation des nouveaux supports d'Alexa par Amazon¹¹. La firme américaine a en effet introduit tout un nouvel ensemble d'objets connectés embarquant son assistant vocal Alexa et par conséquent, pilotables par la voix : des lunettes, des écouteurs sans fil, une bague, mais aussi une déclinaison de son enceinte Echo en différents formats, un micro-ondes intelligent et même un « tracker » d'animaux... Amazon marque son ambition d'être présent dans tout l'univers de la maison connectée.

Amazon étend aussi sa présence à travers la pré-installation de son assistant vocal dans des supports tiers n'ayant pas développé leur propre technologie tels que la SFR Box 8, la Freebox Delta ou des acteurs ayant très récemment développé leur assistant vocal, tel que Orange, qui propose à la fois Alexa et Djingo sur son enceinte.

La voix devient un média partout où nous nous trouvons. Alors qu'elle était autrefois réservée aux échanges humains, elle est aujourd'hui utilisée dans notre quotidien sans besoin de présence humaine. L'IA a révolutionné le monde de l'audio.

Les appareils embarquant Alexa, l'assistant vocal d'Amazon en 2020

Toutes ces innovations technologiques, liées aux types de contenus mais aussi à la voix, ont ainsi complètement transformé les habitudes de consommation audio des français.



¹¹ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/amazon-etend-lempire-dalexa-avec-une-avalanche-de-nouveaux-produits-1134811>

Des nouveaux usages se développent

En effet, de nouveaux usages se sont développés ces dernières années concernant l'audio : qu'en est-il des nouveaux formats et contenus ? Et des nouvelles habitudes de consommation ?

Une nouvelle répartition de la consommation audio en fonction des formats

Aujourd'hui, l'audio regroupe plusieurs types de format. Tout d'abord, la radio inventée au XIX^{ème} siècle. C'est le média transgénérationnel qui touche plus de 9 internautes sur 10 par mois et plus de 80% des 15-24 ans¹³. Elle peut être écoutée en direct ou en replay. En France, il existe plusieurs catégories de radios selon les programmes diffusés : les radios généralistes comme Europe 1, RTL, France Inter ; les radios (multi)thématiques comme BFM Business sur les questions économiques ou Radio Classique ; les radios de proximité ; les radios communautaires et les radios internationales. Bien que ce type de format audio soit le plus ancien, les audiences sont en baisse. Selon Médiamétrie, pour la période entre janvier et mars 2019, 8 des 10 premières radios de France ont enregistré des audiences à la baisse. Au total, la radio a perdu sur cette période

788 000 auditeurs en un an. En plus de la baisse d'audience, la moyenne d'âge des auditeurs de la radio est plus élevée que les autres médias audio, autour de 50 ans et plus.

Cependant, un nouveau moyen d'écouter du contenu radio, se démocratise sans être encore tout à fait mature : **le podcast**. On distingue deux types de podcast : le replay et le **podcast natif** qui a vu le jour plus récemment. Il s'agit d'un programme audio digital spécifiquement créé pour une diffusion numérique en dehors du contexte d'un programme radio. Il se différencie de l'écoute de la radio en replay car cette

dernière n'est pas dédiée à une diffusion numérique mais n'est que le replay d'une émission déjà diffusée à la radio. Le profil des auditeurs de podcasts natifs est très spécifique : 72% ont entre 15 et 34 ans, 41% sont des CSP+ et 28% résident en Île-de-France¹⁴.

Plus généralement, ces deux types d'usages, bien qu'ils soient assez récents, sont de plus en plus fréquents. En effet, 22,8% des internautes écoutent chaque mois des contenus radio en replay et/ou des podcasts soit 19,5% d'entre eux des contenus préalablement diffusés à l'antenne et 6,6% des podcasts natifs¹⁵.

« L'univers de l'audio s'est considérablement étoffé ces dernières années avec le digital : la radio a enrichi ses contenus, de nouvelles offres ont émergé, telles que le streaming musical et plus récemment les podcasts natifs [...] »

déclare Emmanuelle Le Goff, Directrice du Département Radio de Médiamétrie¹².

Attentes et usages liés à la Radio



¹² Médiamétrie, mars 2019

¹³ Médiamétrie, mars 2019

¹⁴ Médiamétrie, mars 2019

¹⁵ CBNews, mars 2019



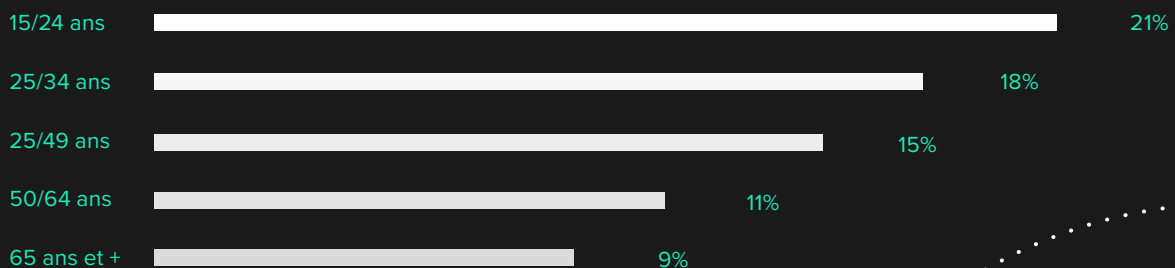
Le **streaming musical** est, quant à lui, apparu lors du développement d'Internet avec des sites comme YouTube ou Dailymotion et des applications comme Deezer ou Spotify. Devenu populaire rapidement, le streaming musical est aujourd'hui utilisé par 37,5% des utilisateurs mensuels de l'audio¹⁶, principalement via des plateformes comme Spotify, Deezer ou Napster en France. Le streaming musical représente plus de la moitié des ventes de musique en France selon le Snep, le principal syndicat des producteurs en France, et les abonnements à des plateformes payantes, comme Spotify, Deezer ou Apple Music, représentent plus de 80% du chiffre d'affaires du streaming (227 millions d'euros au premier trimestre 2019). La France compte désormais 5,5 millions d'abonnés payants.

Le **livre audio** est aussi un format qui tend à se démocratiser. C'est un livre ou un texte dont la lecture a été enregistrée à haute voix avec ou sans le recours à la synthèse vocale. 5,2% des internautes écoutent des livres audios à travers différents supports : smartphones (43%), tablettes (33%), ordinateurs portables (31%), enceintes connectées (10%)¹⁷. Avec une augmentation de ses ventes de plus de 20 % en 2018 en France, le livre audio connaît une croissance accélérée, où le chiffre d'affaires global de l'édition a subi une baisse de 4,38 % en 2018. 14% (+2 pts) de la population française âgée de 15 ans et plus déclarent avoir déjà écouté un livre audio et 7% l'envisagent. Ils sont répartis de manière paritaire entre les hommes et les femmes mais le livre audio est légèrement plus présent chez les CSP+ et chez les personnes résidant en Ile-de-France¹⁸.

Le livre audio est un marché encore émergent en France. En effet, 51% des usagers du livre audio en écoutent seulement depuis moins d'un an. Les pratiques restent modérées (seuls 5% des utilisateurs en écoutent plus de 20 par an) et occasionnelles (24% des utilisateurs de livres audio en ont écouté un il y a moins d'un mois, contre 70% pour la lecture d'un livre imprimé¹⁹). Dans d'autres pays européens, l'usage du livre audio est beaucoup plus développé. On peut citer l'exemple représentatif de l'Allemagne : à titre d'exemple, 60% des utilisateurs mensuels de Deezer écoutent des audiobooks. Il s'agit plutôt d'une spécificité du marché allemand : les utilisateurs savent où trouver les audiobooks et les acteurs du marché font de la publicité pour se faire connaître, ce qui est plus rare aujourd'hui en France.

La particularité des utilisateurs de livres audio est qu'ils sont souvent des lecteurs assidus de livres imprimés. Le livre audio est principalement utilisé sur le trajet domicile/ travail et plus généralement dans les transports et peu au domicile ou pendant les vacances. Selon Audible, le service spécialisé de livre audio d'Amazon, les genres les plus écoutés sont les romans à 46%, les thrillers à 35%, les livres de développement personnel à 23%, de sciences humaines à 22% et les livres érotiques à 13%. Aujourd'hui, en France les livres audio les plus vendus sont : *Sapiens* de Yves Noah Harari, *Dernière Terre* de Clément Rivière, Gabriel Féraud et Pierre Lacombe, *Le Signal* de Maxime Chattam, *Père riche, père pauvre* de Robert Kiyoski et *Devenir* de Michelle Obama.

Les auditeurs de livres audio



¹⁶ Médiamétrie, mars 2019

¹⁷ Livre numérique et livre audio : des usages en hausse, Baromètre Sofia, Sne, Sgdl

¹⁸ Livre numérique et livre audio : des usages en hausse, Baromètre Sofia, Sne, Sgdl

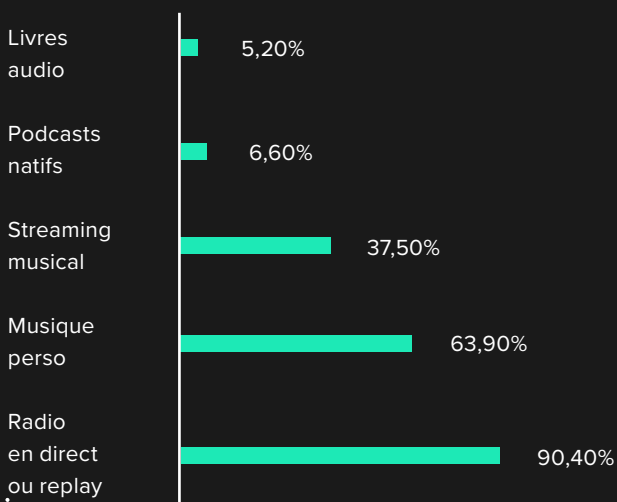
¹⁹ Livre numérique et livre audio : des usages en hausse, Baromètre Sofia, Sne, Sgdl

Focus : les risques et opportunités pour le marché du livre audio

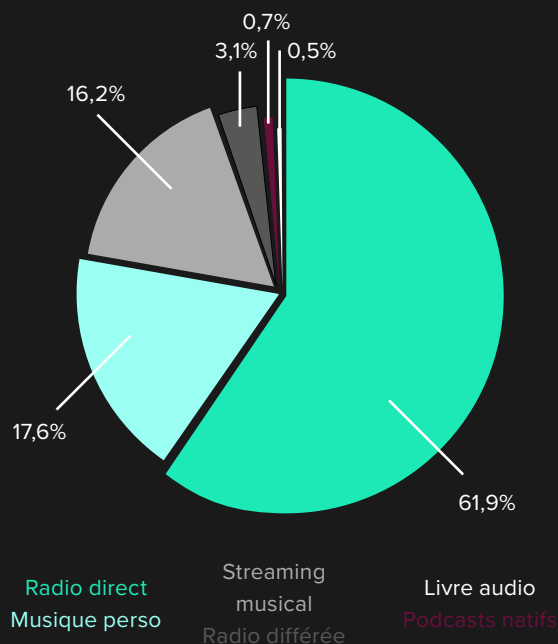
| | Risques | Opportunités |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prix | <p>Le prix est perçu par les utilisateurs comme élevé</p> <p>Les coûts de fabrication du livre audio sont importants</p> | <p>Elaboration de la communication sur la différence entre livre papier et livre audio</p> <p>Economie d'échelle et relai de croissance pour les éditeurs</p> |
| Numérique | <p>Développement du piratage</p> <p>Concentration du marché sur les géants du numérique</p> | <p>Visibilité possible sur les points de vente physique</p> <p>Economie sur la chaîne logistique pour les éditeurs</p> |
| Usages | <p>Le temps de lecture est en baisse</p> <p>Le développement des supports numériques profitent à d'autres services comme la TV, la musique ou les jeux vidéos</p> | <p>Développement du temps et d'une nouvelle pratique de la lecture à d'autres moments que ceux habituellement pris par les lecteurs</p> |
| Distribution | <p>Relation commerciale difficile avec les libraires</p> <p>Pratique commerciale agressive des acteurs du numérique déjà présents sur le marché</p> | <p>Synergie entre le livre papier et audio avec par exemple présence et promotion du livre audio dans les librairies</p> |

Pourcentage des internautes écoutant au moins un contenu audio chaque mois

% des internautes écoutant au moins un contenu audio chaque mois



Base Auditeurs Jour d'au moins une offre audio



Plus généralement concernant les lieux d'écoute, l'audio est écouté à domicile à 87,7%, en voiture à 82,1%. Plus spécifiquement, la radio est écoutée en voiture par 74% des internautes alors qu'au travail, dans les transports en commun et lieux publics, la musique (via un service de streaming musical ou via une bibliothèque personnelle) est la plus écoutée avec respectivement 16,3% et 22,3% d'auditeurs.

Au total, ces usages audios touchent chaque mois 96% des internautes. Ces derniers sont principalement des jeunes, CSP+ et dans certains cas franciliens. Les contenus audios attirent en général des publics proches de ceux de la radio en replay.

En termes de volume d'écoute sur une journée, la radio représente 65% du volume d'écoute consacré aux contenus audio, la musique 34%, les podcasts natifs 0,7% et les livres audio 0,5%.

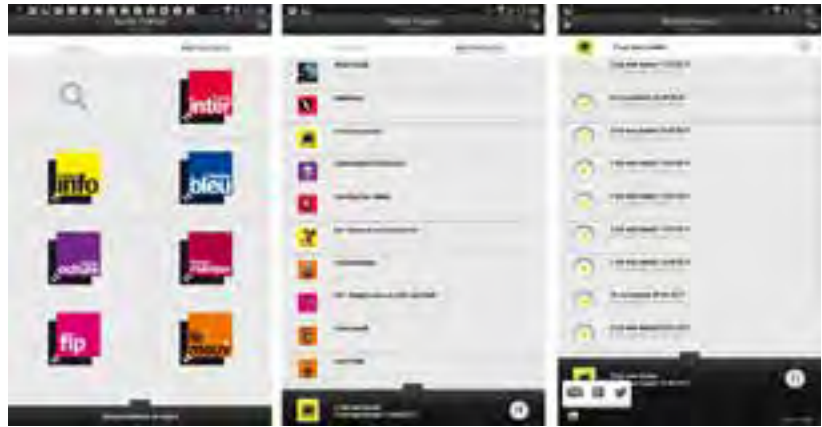
Panorama des acteurs du marché de l'audio

L'offre de formats et contenus audio s'enrichit et se renforce sous l'impulsion des acteurs historiques de l'audio mais aussi de nouveaux acteurs. Le secteur en pleine ébullition connaît une multiplication des acteurs depuis un an et se structure progressivement. Les acteurs historiques de l'audio doivent désormais composer avec l'émergence de pure players mais aussi des géants de numérique sur le marché.

Les acteurs médias historiques se diversifient et se renouvellent via l'audio

Radio France, pionnier dans la mise en ligne de ses archives et de ses replays, a par exemple réalisé un tournant vers le numérique ces dernières années avec 80 millions²⁰ de podcasts téléchargés en 2019 (contre 20²¹ millions en 2015). Ce virage numérique ne se limite pas à la digitalisation des contenus diffusés en linéaire puisque France Radio s'est aussi lancé dans le podcast natif ; une initiative qui lui permet d'innover en testant de nouveaux formats avec de nouveaux producteurs. C'est

Les podcasts de Radio France sur l'application mobile



notamment le pari fait par **France Culture**. Avec 46,6 millions²² de podcasts téléchargés pendant l'été 2019, l'antenne connaît un regain d'audience (17% d'audience cumulée en 2019 selon Médiamétrie). Parmi les téléchargements, on retrouve bien sûr les replays des émissions phares comme Les Chemins de la philosophie, mais aussi une offre large de podcasts natifs, comme la fiction Dream Station, qui permet à France Culture d'engager une nouvelle audience plus jeune.

Le groupe **Next Radio TV** principal acteur de l'information en continu à travers sa chaîne BFM TV, a revu sa stratégie concernant l'audio et plus précisément les podcasts. Il produit des podcasts - replays des émissions TV et radio - mais également des podcasts natifs dont la nécessité de production est réduite face au replay. Ces podcasts natifs restent compatibles avec sa ligne éditoriale en déconnectant les contenus de l'actualité pour rester pertinents dans le temps. Les principaux thèmes de ces podcasts natifs sont l'Histoire, les faits divers et la jeunesse.

Mais on assiste aussi à un engouement croissant des **acteurs de la presse** pour le marché de l'audio et plus particulièrement les podcasts. En effet, ce ne sont pas tant les acteurs historiques de l'audio qui se lancent sur ce marché que les groupes de presse. L'audio représente une manière d'innover et de se diversifier via des nouveaux formats, d'engager une nouvelle audience et de se fondre dans les nouveaux usages. Les groupes de presse français sont de plus en plus nombreux à développer leurs propres podcasts natifs. Parmi les

principaux éditeurs de presse traditionnels qui ont lancé leurs propres podcasts natifs, on compte Les Echos (*Tech Off* ; *Sillages* ; *La Story* ; *Business of music* ; *Les éditos de la rédaction*), Le Parisien (*Code Source*) ou encore Grazia (*Modcast*, *Histoire(s) de mode* ; *Podcast musical*, *L'air et la chanson* ; *Les lectures de Grazia* ; *Chiffon*). L'objectif du podcast natif pour les acteurs de presse est souvent d'approfondir le traitement de l'information sur des sujets précis, afin d'attirer une audience ciblée vers son offre média globale. Certains groupes de presse sont même allés jusqu'à créer leur propre studio de production de contenus audio, à l'image de SoPress qui a lancé en juin 2019 Allsound, pour produire des podcasts et autres contenus sonores (publicité radio, web radio, sound design) pour les marques. Le **déploiement des assistants vocaux** de Google, Amazon ou Apple devrait continuer à porter la croissance du marché de l'audio digital. Radio France a développé très tôt des applications pour Google Home et Amazon Echo, dans une stratégie d'innovation et de diversification afin de trouver des relais de croissance. Radio France propose ainsi les flux de ses radios FM 44 et webradios⁴⁵ et de leurs émissions en rattrapage sur les enceintes de Google et Amazon. De nombreux éditeurs privés sont aussi disponibles sur ces enceintes connectées, on retrouve par exemple les radios des groupes NRJ ou encore NextRadioTV et même des acteurs comme TF1 qui propose les applications Téléfoot, Marmiton et AUFÉMININ pour Alexa.

²⁰ Les Echos - Entretien avec Laurent Frisch (Radio France) <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/laurent-frisch-radio-france-la-bataille-de-laudio-suivra-celle-des-plates-formes-video-1032018>

²¹ Les Echos - Entretien avec Laurent Frisch (cf. lien ci-dessus)

²² Les Echos - Entretien avec Laurent Frisch (cf. lien ci-dessus)

Un écosystème complexe marqué par l'émergence et la multiplication de nouveaux acteurs pure players

Les acteurs traditionnels du secteur sont aujourd'hui confrontés à l'émergence de **nouveaux acteurs** qui viennent bousculer le marché, à chaque niveau de la chaîne de valeur, aussi bien sur la production, l'édition ou la diffusion de contenus audio.

L'année 2019 a été une année de structuration de l'écosystème des podcasts français avec l'arrivée de plusieurs acteurs **pure players français** sur le marché, et notamment les **plateformes** Majelan et Sybel. Disponible depuis mai 2019, la **plateforme Sybel** lancée par Virginie Maire propose une sélection de fictions et de documentaires audio, ainsi que des créations originales exclusives. Avec plus de 3,4 millions²³ d'épisodes de documentaires et de fictions déjà écoutés sur la plateforme seulement quatre mois après son lancement, Sybel se positionne comme un des principaux pure players français du divertissement audio. Le succès de la plateforme a d'ailleurs été récompensé par Google qui a désigné cette création française comme *"meilleure appli de l'année 2019"*, en saluant la diversité de ses contenus originaux disponibles en libre accès. Lancé un mois plus tard sur un modèle freemium, **Majelan** a connu des débuts plus difficiles. Avec la mise en ligne en accès libre de près de 300 000 podcasts²⁴, dont des contenus de Radio France, l'application a rapidement rencontré de nombreuses critiques de la part des acteurs du secteur et s'était même vue retirer du Play Store Google au cours de l'été 2019. La plateforme a finalement fait son retour sur le magasin d'applications Google Play et a même conclu l'année 2019 avec une levée de fonds de 6 millions d'euros²⁵. En juillet 2020, un an après ce lancement très médiatisé, Majelan a décidé de se focaliser sur les contenus payants et le développement personnel.

Ces plateformes se différencient des plateformes existantes avec une proposition de valeur nouvelle : la **curation de contenus**. En effet, la découverte



de contenus est encore peu développée chez les acteurs du podcast, voire inexistantes sur les plateformes comme Apple Podcasts.

La position dominante des GAFAs sur le marché de l'audio

Les GAFAs se sont lancés très tôt dans la course technologique et ont rapidement acquis une position dominante sur le marché de l'audio, en particulier celui des enceintes connectées et des assistants vocaux. Leur capacité d'investissement dans la recherche et la capacité à proposer une offre attractive de médias et de contenus culturels, leur a permis de prendre une longueur d'avance sur les acteurs

historiques. Le marché des assistants vocaux est aujourd'hui dominé par les trois principaux acteurs Google, Amazon et Apple qui représentent, à ce stade, la quasi-totalité du marché.

Concernant le marché des podcasts, il se place progressivement au cœur de la stratégie d'investissements des géants du web, à l'image d'Apple qui comptabilise 50% des écoutes mondiales sur son application Apple Podcast. Netflix s'est à son tour lancé en novembre 2019 dans le podcast de fiction, avec un podcast scénarisé à l'image de ses productions originales vidéo.

Cet engouement des GAFAs confirme ainsi le dynamisme du marché de l'audio, mais il peut aussi inquiéter les plus petits acteurs pure players évoqués précédemment comme Majelan ou Sybel qui ambitionnent de devenir des *"Netflix du podcast"*.

Les marques s'attaquent au marché de l'audio

Enfin, l'audio digital ne séduit plus seulement les médias mais aussi des acteurs "non médias". Aussi bien du côté des assistants vocaux que dans la création et la production de podcasts, l'audio digital provoque depuis un an un véritable engouement. Alors que l'ère des assistants vocaux se profile, nombreuses sont les marques qui cherchent à appréhender cette nouvelle forme d'interaction avec le client. Après le boom de la vidéo ou la folie Instagram, plusieurs marques ont décidé de lancer leurs podcasts. Le podcast permet aux marques d'explorer de nouveaux territoires, en racontant leur histoire d'une nouvelle manière. Ainsi, avec son podcast « Le Faubourg des Rêves » divisé en 9 épisodes courts diffusés en février 2019, Hermès offre par exemple une immersion au sein des ateliers et des figures majeures de la marque.

L'expérience vocale n'est cependant pas évidente pour toutes les actions, comme celle de faire un achat en ligne par exemple.

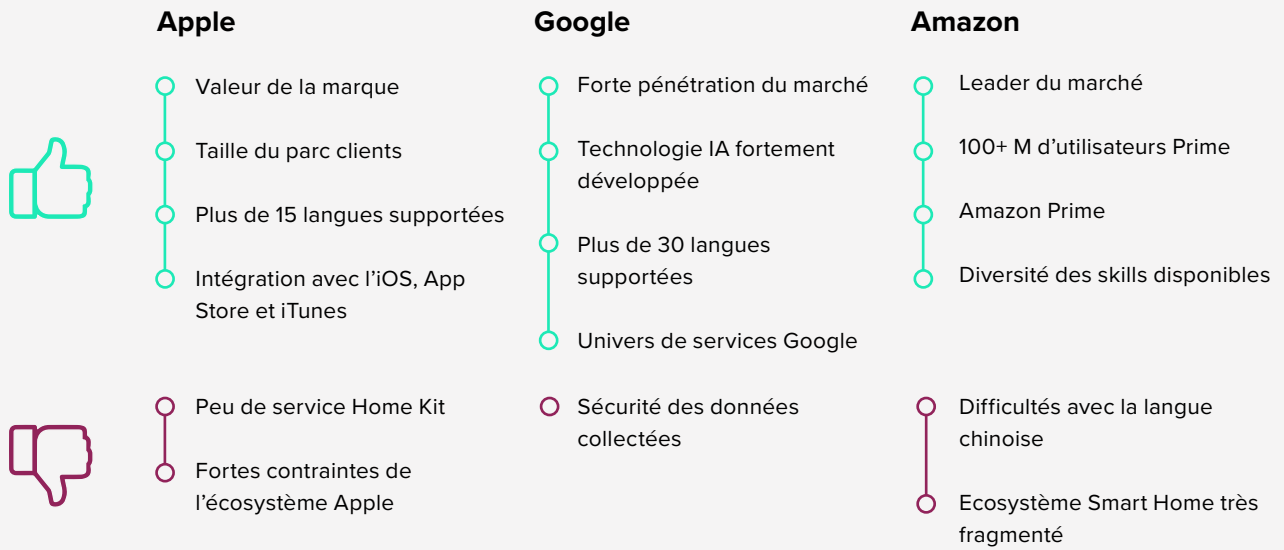
L'année 2020 s'annonce donc comme une année de structuration pour les acteurs du marché de l'audio.

²³ Challenges - Qui sont les nouveaux acteurs du podcast en France ? https://www.challenges.fr/media/majelan-sybel-qui-sont-les-nouveaux-acteurs-du-podcast-en-france_677477

²⁴ Challenges - Qui sont les nouveaux acteurs du podcast en France ? https://www.challenges.fr/media/majelan-sybel-qui-sont-les-nouveaux-acteurs-du-podcast-en-france_677477

²⁵ Challenges - Qui sont les nouveaux acteurs du podcast en France ? https://www.challenges.fr/media/majelan-sybel-qui-sont-les-nouveaux-acteurs-du-podcast-en-france_677477

Analyse des principaux acteurs du marché des enceintes connectées en France



Panorama des acteurs du marché français de l'audio



Un marché encore à la recherche d'un modèle d'affaires viable : les différentes stratégies de diffusion et de monétisation.

Stratégies de monétisation et exemples du marché

Le modèle de monétisation via la publicité - Focus Podcast :

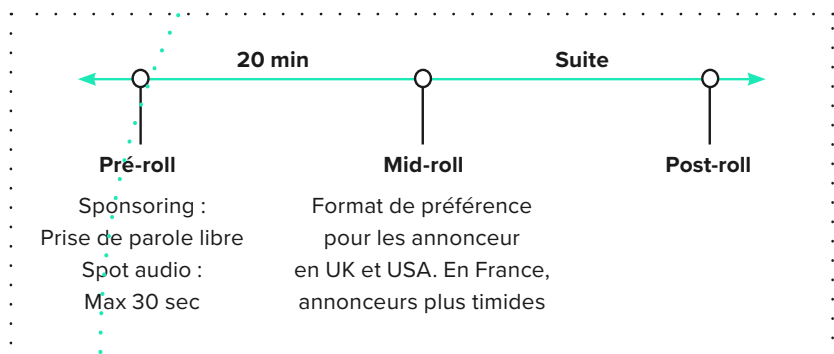
• Le spot audio :

Afin de financer sa production de contenus pour couvrir les coûts des podcasts réalisés par des journalistes de la rédaction, la radio classique s'est longtemps contentée de l'insertion de publicité dans un flux audio. Les spots étaient ainsi récupérés auprès de l'annonceur et incrustés en pré-roll (avant le début du programme) ou en mid-roll (en milieu du programme). Avec l'essor du format audio et le développement notamment du podcast natif, les spots se sont également transformés pour être plus en phase avec les logiques du digital. Pour proposer une publicité adaptée et non-intrusive, la plateforme suédoise indépendante Acast a, par exemple,

développé en 2014 une solution d'insertion publicitaire dynamique. Cela permet d'éviter la fixation d'un spot dans le podcast sans possibilité de le modifier. Les publicités viennent plutôt s'incruster dans les flux RSS du podcast et plus de flexibilité est proposée aux éditeurs dans la diffusion des promotions. Concrètement, cela se traduit par la possibilité d'exposer des publicités différentes sur les mêmes contenus en fonction du moment de leur écoute.

Insertion de spots publicitaires dans un podcast

Par ailleurs, la démocratisation du programmatique comme mode d'achat d'espaces publicitaires sur l'audio digital, est advenue avec le plébiscite de la technologie "DCO" (Dynamic Creative Optimization) pour ce qu'elle permet en termes de ciblage très précis. Le ciblage publicitaire ne se fait plus seulement en fonction du contenu du podcast, mais également du contexte géographique, météorologique ou



¹ Podcast Paris Festival 2018 - Le podcast au service des festivals et des entreprises, interview de Guillaume Derachinois – Directeur de Moustic The Audio Agency

² MUSIQUE ENREGISTRÉE Les performances du 1er semestre 2019 – SNEP

³ Audience Internet Global, France, 2 ans et plus, Médiamétrie Février 2019



encore de l'humeur de l'auditeur en se basant par exemple sur la playlist qu'il écoute

Aujourd'hui, les studios et autres producteurs de podcasts, ont le choix entre plusieurs solutions d'hébergement et de diffusion audio qui automatisent ces opérations de monétisation. Ces plateformes permettent ainsi de libérer du temps aux créateurs en les affranchissant notamment des contraintes techniques. Cela leur permet donc de se concentrer sur les contenus tout en gagnant en efficacité en suivant plus facilement leurs audiences.

• Le sponsoring :

Les podcasts se distinguent également par leur capacité à attirer des sponsors. En effet, les formats et messages publicitaires sont à adapter en fonction du canal choisi. Contrairement à la radio, média de reach qui permet de générer du trafic et d'inciter les auditeurs à se déplacer aux points de vente physique (solution drive-to-store) - et qui se prête par exemple plus facilement à la diffusion d'opérations promotionnelles- le podcast est un média plus

discrétionnaire et qualitatif. Construit autour du storytelling sur une cible 100% captive, le podcast est ainsi un format approprié à une communication de son image de marque, sa politique RSE, ou ses autres engagements.

Il est à noter que le sponsoring représente généralement une faible source de revenus pour les plateformes de production, c'est pour cela que certaines plateformes combinent les stratégies de monétisation. Louie Media - studio de production de podcasts aux formats narratifs haut de gamme - a choisi d'associer le sponsoring à la production de contenus pour les marques :

- Le sponsoring (pré-roll / post-roll) représente 20% du chiffre d'affaires et permet à Louie Média le financement d'une partie de leur production sous leur propre marque avec une totale liberté de création autour d'une ligne éditoriale basée sur l'émotion.
- La production de contenus pour les marques telles que Guerlain, Birchbox, Madame Figaro ou encore Le Crédit Agricole permet d'assurer 80% du chiffre d'affaires et assure un modèle économique viable au studio de production.

Lorsque la promotion d'une marque fait partie intégrante du contenu ou est subtilement suggérée par le sujet du podcast, ce type de monétisation est ainsi dit de « brand content ».

• Un support marketing efficace

Enfin, en tant que support marketing, le podcast natif peut être une composante essentielle d'une stratégie d'inbound plus globale. Pour les entreprises du numérique qui disposent également d'autres canaux de diffusion de contenus comme les newsletters ou les blogs pour mettre en avant leurs produits et services, le podcast peut intervenir en soutien de cette stratégie et faire ainsi vendre indirectement des services et/ou produits de l'entreprise.

La capacité à convertir son audience en communauté engagée porte également ses fruits pour plusieurs créateurs indépendants, qui, pour se financer peuvent :

- Mettre en place un système d'affiliation et partager des liens de partenaires pour toucher des commissions ou des gains forfaitaires par acquisition ou objectif réalisé
- Lancer des campagnes de crowdfunding et des appels aux dons des auditeurs (tipping)
- Commercialiser des produits dérivés ou collections capsules liés au podcast (e-commerce)
- Organiser des événements en phase avec les attentes de la communauté



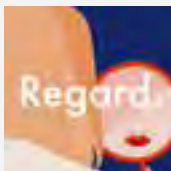
La marque Guerlain, sur les conseils de KR Media, s'associe à La Poudre, podcast féminin animé par l'ancienne rédactrice au magazine ELLE, Lauren Bastide.



Podcast qui va à la rencontre des Maisons de parents et de Parenthèse de la Fondation Ronald McDonald, coordonné par Havas Paris et fait intervenir en production : Bababam, Binge Audio, Louie Creative, Rockie et HRCLS.



Le podcast L'idée qui change tout donne la parole à des entrepreneurs, accompagnés par le réseau EDF Pulse, le programme d'Open Innovation d'EDF.



Dans un objectif d'acquisition de nouvelles audiences, Birchbox (box beauté) raconte sa marque autrement à travers une série de dix épisodes sous formes de 10 entretiens avec des femmes, réalisés avec Louie Media.

Le modèle d'abonnement - Focus sur les plateformes de streaming musical

Par ailleurs, la hausse du taux d'équipement en smartphones (présents dans 77 % des poches contre 75 % en 2018), a permis d'installer de nouveaux usages comme le streaming musical. L'année 2017 avait déjà marqué un tournant dans l'industrie musicale, puisque les recettes générées par le streaming ont dépassé cette année-là, les revenus issus des ventes physiques de CP ou LP, selon la Fédération Internationale de l'Industrie Phonographique (IFPI). Depuis, cette tendance se confirme et les plateformes de streaming musical développent des offres d'abonnement rivales. Deux types de stratégies se distinguent :

• Stratégie freemium :

Cette stratégie consiste à permettre aux auditeurs d'écouter gratuitement de la musique sur la plateforme, mais en séquençant cette écoute par une diffusion publicitaire ou en limitant les choix d'écoute pour inciter au passage à l'offre payante.

Ainsi, ce système combine offre gratuite et payante et fait le pari de convertir une partie des utilisateurs en abonnés. Pour que la plateforme réussisse à fidéliser ses clients et augmenter son taux de

conversion, elle doit donc non seulement être à même d'attirer plusieurs utilisateurs sur sa version gratuite, mais aussi maîtriser ses coûts de fonctionnement pour pouvoir les couvrir par les seuls clients réels.

En fonction des plateformes, les utilisateurs du freemium peuvent être limités dans leurs choix de contenus à écouter. Par exemple, lors d'une écoute sur mobile, les utilisateurs gratuits ne pourraient pas choisir les musiques qu'ils écoutent ou n'avoir accès qu'à une fraction du contenu souhaitée.

• Stratégie premium :

L'offre payante et donc premium est quant à elle sans publicité et peut contenir de nombreuses options différenciantes.

Contrairement à l'offre « freemium », le produit d'appel de l'abonnement « Premium » n'est pas le contenu en libre accès mais toutes les autres fonctionnalités proposées, qui justifient le prix de l'abonnement et proposent une vraie valeur ajoutée au souscripteur. Outre l'absence de publicité, les abonnés peuvent ainsi avoir la possibilité d'écoute en screen-off, de disposer d'un compte familial avec plusieurs utilisateurs (vs individuel), de bénéficier d'une meilleure qualité sonore, d'heures de streaming illimitées, ou d'accéder encore à des catalogues exclusifs etc...



Comparatif des offres de streaming audio

| | Spotify | Apple Music | Deezer | Youtube Music | Qobuz | Tidal |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contenu du catalogue musical | 35 millions de titres | 50 millions de titres | 53 millions de titres | 40 millions de titres <small>(via Play Music)</small> | 40 millions de titres | 50 millions de titres |
| Qualité des fichiers audio | Ogg Vorbis 320 kbits/s (Premium) | AAC 256 kbit/s | MP3 320 kbit/s (Premium) FLAC 16-Bit / 44,1 kHz (HiFi) | AAC 256 kbit/s | MP3 320 kbit/s (Premium) FLAC 16-Bit / 44,1 kHz (HiFi) Studio (FLAC 24-Bit jusqu'à 192 kHz) | AAC 320 kbit/s (Premium) FLAC et ALAC 16 bits / 44,1 kHz (HiFi) MQA via l'application de bureau |
| Mode hors connexion | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Importer des titres | | Oui (100 000 morceaux téléchargeables) | Oui (2 000 morceaux téléchargeables) | Oui (50 000 morceaux téléchargeables) | | |
| Offre gratuite et/ou période d'essai gratuite | Version gratuite + offre d'essai gratuit de 30 jours | 3 mois d'essai gratuit | Version gratuite + offre d'essai gratuit de 30 jours | 1 mois d'essai gratuit | 1 mois d'essai gratuit | Offre d'essai gratuit de 30 jours |
| Prix | 9,99€/mois | 9,99€/mois | 9,99€/mois | 9,99€/mois | 9,99€/mois | 9,99€/mois |
| Abonnement annuel | | | 99,90 (au lieu de 119,88€) | 99€ | 99€ (Premium) 199,99€ (Hi-Fi) 249,99€ (Studio) 299,99€ (Sublime+) | |
| Prix famille | 14,99€/mois | 14,99€/mois | 14,99€/mois | 14,99€/mois | | 14,99€/mois (Premium) 29,99€/mois (HiFi) |
| Prix HiFi | | | 19,99€/mois | | 19,99€/mois (Hi-Fi) 24,99€/mois (Studio) | 19,99€/mois |
| Réduction étudiante | 4,99€/mois | 4,99€/mois | 4,99€/mois | | | 4,99€/mois (Premium) 9,99€/mois (HiFi) |

Source : Labofnac²⁶ (hors offres d'essai et autres opérations promotionnelles)²⁶ <https://labo.fnac.com/guide/comparatif-quel-service-streaming-musical-choisir/>

Plusieurs plateformes font ainsi cohabiter ces deux modèles économiques pour tenter d'atteindre une masse critique importante. Or, cela ne se traduit pas toujours en rentabilité. Comme le montre l'exemple de Spotify dont les marges ne couvrent toujours pas les royalties reversées aux labels et les droits d'auteur dont elle s'acquitte.

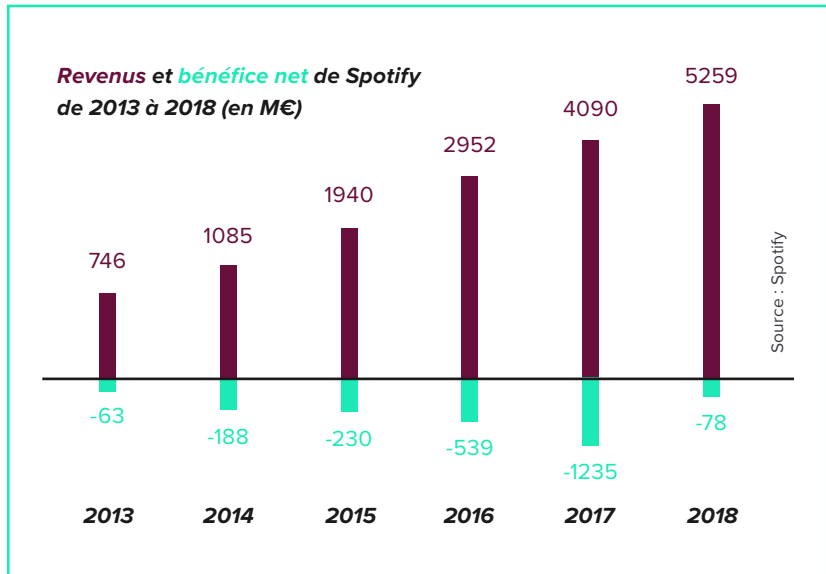
Contrairement à Amazon ou à Apple qui peuvent absorber les pertes de leurs plateformes musicales, Spotify voit ses pertes se creuser et ce, même si son nombre d'abonnés augmente. Ainsi, depuis son introduction en Bourse à New York en 2018, le leader du marché du streaming a pu enregistrer quelques rebonds conjoncturels, avec un premier bénéfice net positif en T3 maintenu seulement en T4 2018. Pour cette raison et pour faire face à la concurrence des géants du web, la plateforme suédoise pourrait accélérer sa diversification et s'orienter vers de nouvelles activités qui lui permettraient de s'affranchir du paiement de redevances comme investir dans les podcasts, les concerts, les événements live, les livres audio et la vidéo (comme cela a déjà été indiqué dans son document d'introduction en bourse).

Par ailleurs, ces plateformes d'abonnements soulèvent d'autres critiques :

- Craintes de fuite de données privées et risque fort de sécurité (puisque ces services disposent de plusieurs informations liées à l'identité de l'utilisateur, à ses données bancaires, habitudes de consommation etc...)
- Publicité intrusive et intempestive pour les utilisateurs du freemium
- Offres de contenus exclusifs qui pourraient nécessiter de s'inscrire à plusieurs services pour avoir accès un large éventail de programmes

Le modèle public de redevance – Focus Radio France

Enfin, en France, la radio de service public occupe une grande place dans le

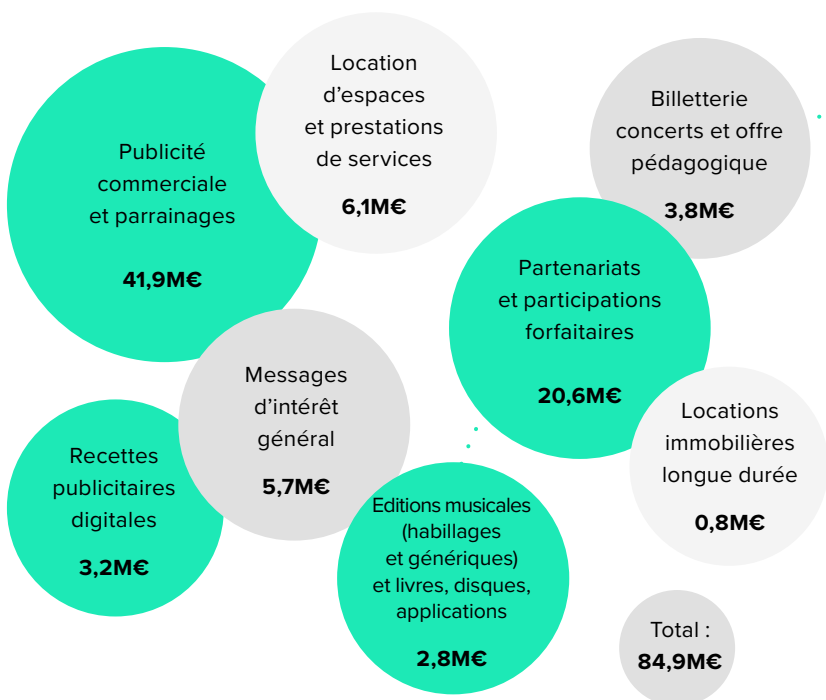


paysage audiovisuel. Les statistiques des audiences confirment ainsi l'appétence du public pour les stations nationales.

Radio France touche ainsi 14 379 000 auditeurs et atteint une audience cumulée de 26,5%²⁷, avec notamment France Inter comme première radio de France et première sur les supports numériques. Or, pour couvrir ses activités, la grande majorité de ses ressources proviennent du financement public. A la fin de l'année 2018, le financement de Radio France provenait à 80% de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) soit un montant de 596,4 millions € qui

a permis de couvrir le fonctionnement de la radio à hauteur de 586,4 millions € et engager des investissements pour 10 millions €.

Cette Contribution à l'Audiovisuel Public (anciennement redevance audiovisuelle) est une taxe qui a été créée en 1933 et qui grâce à un système de prélèvement auprès des auditeurs et téléspectateurs, a pour objet de financer partiellement ou principalement des radios et télévisions publiques. Quant aux ressources propres de Radio France qui représentent les 20% restantes, elles proviennent de sources diverses :



²⁷ Radio France : <https://www.radiofrance.fr/presse/radio-france-rentree-record-en-part-daudience-pour-radio-france-mediаметrie-septembre>

• La publicité chez Radio France :

Depuis 1987 et jusqu'à 2016, Radio France ne diffusait que de la publicité collective ou d'intérêt général. Trouver des nouvelles recettes allait ainsi de pair avec la nécessité de s'ouvrir à de nouveaux secteurs et sécuriser le chiffre d'affaires issu de la publicité.

Cette décision de modernisation s'est néanmoins traduite par un ensemble de règles précises pour encadrer la durée de diffusion des publicités, leurs contenus et les stations concernées. Aujourd'hui, seulement France Inter, France Info et France Bleu intègrent de la publicité. La diffusion de messages publicitaires n'est pas autorisée sur les autres antennes (France Musique, France Culture, FIP et Mouv'). En revanche, des opérations de parrainage sont possibles.

Concernant le volume, la publicité ne peut pas excéder 3 minutes en moyenne annuelle par jour sur la tranche 7h/9h. La durée moyenne maximale par jour et par chaîne est limitée à 17 minutes calculée pour chaque trimestre. Il existe par ailleurs un plafond maximal quotidien de diffusion de publicité établi à 30 minutes par chaîne.

Enfin, une obligation d'égalité des traitements des annonceurs doit être respectée sauf pour les boissons alcoolisées et les messages relatifs aux opérations commerciales de promotion du secteur de la distribution qui restent interdits.

Les opportunités et défis de la monétisation du marché audio

Un environnement premium porteur de valeur pour tous types d'annonceurs qui se différencie fortement des autres supports digitaux

L'audio digital constitue un environnement premium, porteur de valeur pour tous types d'annonceurs. Des acteurs du luxe jusqu'à la grande distribution, en passant par les fournisseurs de services, tous y trouvent des avantages renforcés par rapport à d'autres médias.

L'audience audio digitale compte une part élevée de CSP+, audience

Focus : quels éléments différenciants des autres formats digitaux pour les annonceurs ?

En phase de structuration, le marché de l'audio montre encore beaucoup de transparence dans sa chaîne de valeur par rapport aux formats digitaux classiques. Le format audio se différencie en répondant aux préoccupations ancrées des acteurs de la publicité digitale notamment concernant la **Brand Safety et la visibilité**.

L'audio digital pour la Brand Safety et la visibilité des annonceurs

| | Tendances sur le marché publicitaire digital classique | Facteur de différenciation de l'audio digital |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brand Safety | Multiplication du nombre d'acteurs intermédiaires dans la diffusion publicitaire | Consommation du contenu audio centralisée sur un nombre restreint de plateformes de confiance |
| | Opacité du contexte de diffusion | Qualité éditoriale forte Possibilités de construire du contenu promotionnel natif pour limiter le caractère intrusif |
| Visibilité | Croissance de l'utilisation d'adblockers par les utilisateurs | Contenu moins assujéti aux adblockers que le reste de l'écosystème digital |
| | Augmentation du volume et des différents moyens d'Ad Fraud | Une visibilité garantie pour les formats natifs, ou <i>sponsoring</i> |
| | Encombrement publicitaire croissant | Un environnement de diffusion publicitaire moins encombré Une possibilité d'émergence pour les annonceurs qui se positionneront en pionniers sur le marché grâce à l'innovation |

particulièrement recherchée du fait de son fort pouvoir d'achat. Ce média s'inscrit également dans tous les moments de vie car il est particulièrement propice au multi-tasking et se consomme en mobilité : 75% de la consommation audio digital se fait sur mobile²⁸. Bien que

le contenu audio prenne aujourd'hui de multiples formes (musique, information, débat, littérature, etc.), l'ensemble reste contrôlé et de qualité, pour offrir un espace très premium de communication pour les marques.

²⁸ Source : Etude Frenchweb "L'AUDIO DIGITAL : UN FORMAT PREMIUM, CIBLÉ ET PERSONNALISÉ" - 2019

Par ailleurs, les plateformes d'agrégation permettent d'identifier les utilisateurs via de la data loguée. Les différents comportements observés et analysés permettent de construire des profils d'audience précis et affinitaires pour lesquels les messages de communication seront plus ajustés. L'analyse de ces profils affinitaires permet aux annonceurs de communiquer auprès d'une audience particulièrement appétente et d'optimiser les investissements publicitaires.

Les premières campagnes publicitaires audio ont démontré une efficacité remarquable pour le branding des marques. L'efficacité de ce média se manifeste à plusieurs étapes du tunnel de conversion : de la notoriété et visibilité jusqu'à l'étape de recommandation.

• Les bénéfices de l'audio digital dans le tunnel de conversion

L'audio digital reste un écosystème en structuration encore difficile à monétiser

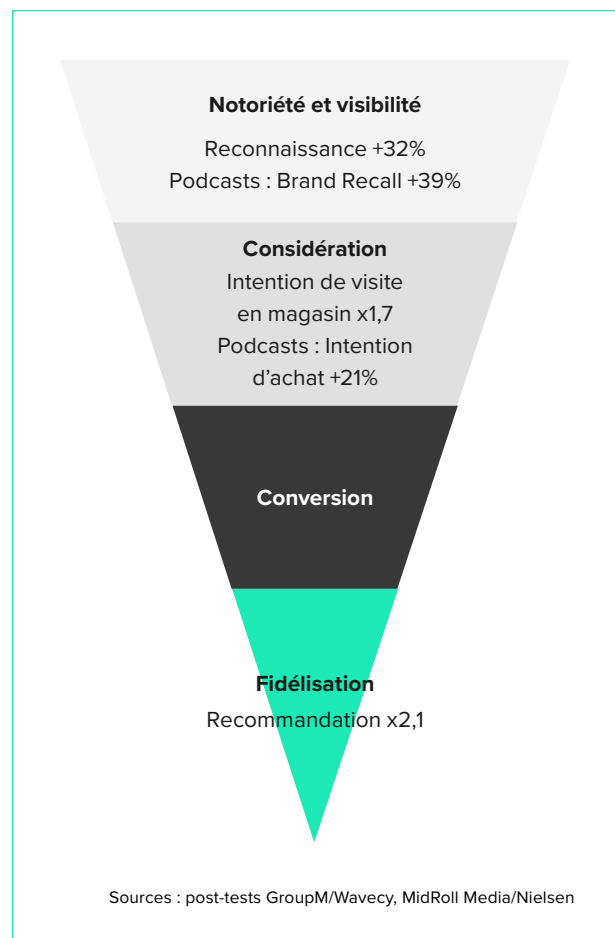
Le marché est prometteur mais reste en pleine structuration. Une monétisation rentable n'est envisageable qu'à moyen voire long-terme.

Malgré une croissance soutenue (+30% entre 2017 et 2018²⁹), les investissements audio restent anecdotiques sur le marché publicitaire digital : 11 millions € investis en 2018 (moins d'1% du marché global de 4,8 milliards €). Avec 4,8 millions € au premier semestre 2019, les investissements restent stables, mais ne suivent pas encore la forte croissance des usages et de l'audience. L'absence de mesure d'audience certifiée et complète, à ce jour, explique en partie ces investissements modestes :

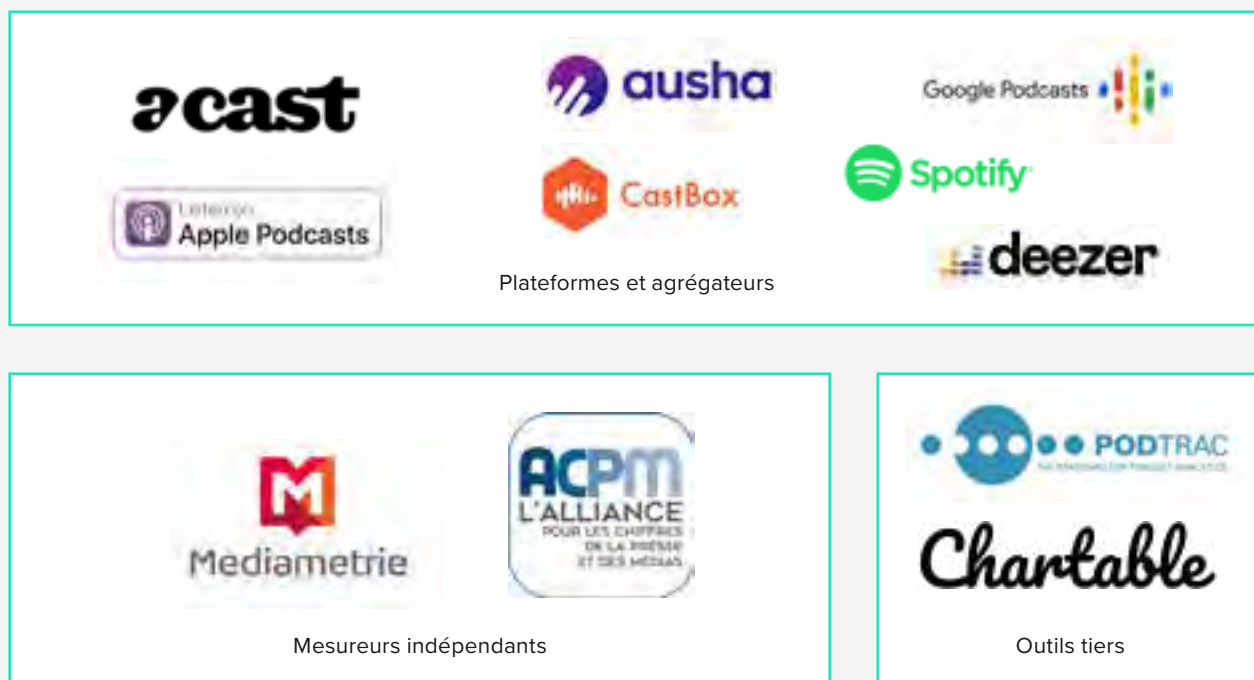
- Face à des médias de masse comme la télévision, l'audio ne peut proposer un reach aussi puissant aux annonceurs
- La structuration du marché de la mesure d'audience reste très coûteuse relativement au montant des investissements sur le marché

C'est en fait tout un travail d'installation de l'usage qui est à effectuer pour engendrer un cercle vertueux pour la monétisation des podcasts. C'est en travaillant sur un meilleur modèle de monétisation, que les éditeurs de contenu de qualité se multiplieront ; puis un meilleur contenu permettra d'élargir l'audience globale, qui offrira à son tour une monétisation supérieure. Dans une logique d'alimentation de l'usage par l'usage, Acast a ainsi choisi de mettre à disposition son inventaire in-vendu pour la promotion d'autres podcasts de son réseau.

L'écosystème de la mesure de l'audience audio digital se construit autour de plusieurs types d'acteurs : tandis que les plateformes et agrégateurs de contenus audio s'engagent à fournir des données chiffrées aux éditeurs à l'aide d'outils développés en interne ou bien d'outils tiers, certains mesureurs indépendants historiques tentent de répondre au besoin de chiffres d'audience certifiés afin de gagner la confiance des annonceurs



L'écosystème de la mesure d'audience de l'audio digital



Plusieurs chantiers doivent être menés afin d'asseoir les mécanismes de mesure d'audience :



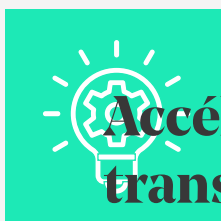
Rationaliser les KPI

en réalisant l'arbitrage entre les indicateurs de performance, comme le "nombre d'écoutes" et le "nombre de téléchargements", en définissant des normes d'évaluation ("nombre de visites" ou "nombre de sessions", "durée d'écoute" ou "complétion" par exemple).



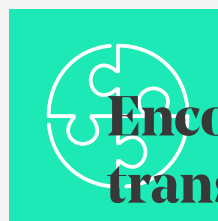
S'adapter aux nouveaux usages

qui incluent les habitudes d'écoute des programmes en différé : le dénombrement des programmes téléchargés mais non-écoutés n'est pas systématique, et ne présente pas toujours de suivi de complétion



Accélérer la transformation des acteurs

notamment les acteurs historiques, en les accompagnant sur l'implémentation d'outils de tracking, d'outils de récolte de données, sur la mise en conformité RGPD ou sur la mise en compatibilité technique avec les mesureurs indépendants. Par exemple, écouter la webradio en direct ne nécessite pas de création de compte utilisateur : les acteurs historiques de la radio ne récoltent donc pas de donnée loguée.



Encourager la transparence des plateformes

notamment des GAFA. La mesure des audiences audio a longtemps été bridée par l'opacité d'Apple quant aux statistiques d'Apple Podcast. La complexification de la chaîne de valeurs de l'audio rend l'enjeu de la pérennisation de la transparence plus essentiel encore, pour structurer l'écosystème de mesure d'audience.

Les opportunités : repartir d'une page blanche

Du fait de sa structuration en cours, l'univers de l'audio offre une souplesse particulière dans la création publicitaire et les autres mécanismes de monétisation.

Dans cet écosystème sans format de référence, la main peut être redonnée aux créatifs pour élaborer de nouveaux moyens disruptifs qui donneront de la visibilité aux annonceurs. C'est dans cette mise en place que l'audio devient une opportunité de différenciation pour les marques qui se positionneront en pionnières sur des dispositifs innovants. Les formats publicitaires audio offrent encore beaucoup de liberté et de flexibilité aux éditeurs qui peuvent ainsi proposer des mécanismes personnalisables aux annonceurs. Les habitudes d'usages spécifiques à l'audio ouvrent également le champ des possibles pour les créatifs : en considérant un usage fortement développé sur smartphone ou via les enceintes connectées, les créations peuvent exploiter les fonctionnalités natives de ces supports et notamment le microphone via des voice-activated ads.

Focus : la publicité audio interactive - de Shazam aux "voice-activated ads", comment la publicité est activée par les sons ?

Ces formats utilisent la fonctionnalité native microphone du smartphone ou de l'enceinte connectée pour donner de l'interactivité au format de communication.

Dès le début des années 2010, un nouveau format de communication alliant TV et mobile s'est révélé aux annonceurs. En s'appuyant sur la technologie de l'application de Shazam et en s'inscrivant dans la tendance d'utilisation multi-screen des smartphones, certaines marques comme Nissan, SFR ou Thomas Cook, ont pu offrir une expérience multi-devices aux téléspectateurs : durant le passage du spot publicitaire TV, les utilisateurs sont invités à "Shazamer" le contenu audio, pour être redirigés

vers du contenu additionnel (mini-site, mini-jeu, etc.) et ainsi prolonger leur expérience avec la marque.

Aujourd'hui la tendance de l'activation par l'audio s'intensifie pour donner naissance au Voice-commerce.

NRJ Group a initié le mouvement en 2018, en permettant à ses auditeurs via Google Home, Amazon Echo ou encore Apple Homepod de demander oralement l'ajout d'un produit de l'annonceur à sa liste de courses durant le passage du spot publicitaire. Les ambitions du marché portent désormais vers le développement de la publicité conversationnelle via les enceintes connectées

L'évolution des stratégies des acteurs de l'audio digital

Au sein de cet écosystème en structuration, les acteurs de l'audio digital (producteurs, plateformes d'écoute, éditeurs de technologies de monétisation, ...) cherchent à se différencier et à améliorer la viabilité de leurs modèles d'affaires. Quelles sont les stratégies adoptées pour tirer parti des opportunités offertes par l'audio digital et améliorer la pertinence de leur modèle économique ?

Maîtriser la production de contenus via des acquisitions stratégiques : illustration du cas Spotify

Bien que proposant des podcasts depuis 2015, la plateforme Spotify a fortement accéléré sa croissance sur ce segment l'an passé. En 2019, le groupe a ainsi effectué plusieurs acquisitions stratégiques, incluant des sociétés de production d'émissions audio mais également des start-ups spécialisées dans le déploiement

d'outils de production de podcasts. Ces acquisitions renforcent la capacité du groupe à maîtriser la chaîne de valeur de production des podcasts et ainsi à proposer des contenus exclusifs pour attirer et fidéliser ses utilisateurs. Trois acquisitions illustrent cette stratégie :

- En février 2019, l'acquisition de Gimlet Média, société américaine spécialisée dans la production de contenus audio diffusés sur Internet
- Puis, l'acquisition le même mois d'Anchor, start-up mettant à disposition des outils de création, diffusion et monétisation des podcasts
- En mars 2019, l'acquisition de Parcast, éditeur de podcasts spécialisé dans des contenus de types crime, mystère, science-fiction et histoire, avec des émissions telles que Cults, Serial Killers et Mythology.

En investissant dans la production de contenus de type podcasts, Spotify cherche également à accroître son chiffre d'affaires grâce à une diversification vers un segment à marges plus conséquentes. En effet, alors que sur le streaming musical Spotify doit reverser des droits aux producteurs de musique, le groupe peut s'affranchir de ce type de coûts pour les podcasts pour lesquels il détient la propriété intellectuelle. Cette hausse de marge explique ainsi l'engouement notable de Spotify envers les sociétés productrices de contenus et au poids consacré aux investissements pour ces dernières.



Montant des investissements relatifs aux acquisitions de start-ups du secteur audio par les plateformes de distributions

| Start-up | Activité | Montant levé (en \$) | Valeur d'acquisition (en \$) | Date d'acquisition | Acquéreur |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|-----------|
| Parcast | Production de podcasts et séries audio | 0 | NC | Mars 2019 | Spotify |
| Anchor | Outil d'aide à la création, la distribution et la monétisation de podcasts | 14,4M | 110M | Fév. 2019 | Spotify |
| Gimlet | Production d'émissions audio | 28,5M | 230M | Fév. 2019 | Spotify |
| ASALL | Analyse de données musicales pour la découverte et le suivi d'artistes | NC | <100M | Oct. 2018 | Apple |
| Popup archive | Moteur de recherche de podcasts et outil de retranscription de bandes audio en texte | 1,7M | NC | Déc. 2017 | Apple |

Source : Newstrotter

Ainsi, Spotify choisit non seulement un positionnement en tant que plateforme de mise à disposition des contenus mais également en tant que producteur de contenus, et renforce sa croissance sur le podcast. Spotify est devenu rentable pour la première fois en 2019, après 13 ans d'existence et a franchi la même année le seuil des 100 millions d'abonnés payants. En effet, Spotify affiche dans sa publication de résultats du troisième trimestre 2019, 124 millions d'abonnés à son modèle payant (modèle premium)³⁰ et 271 millions d'utilisateurs actifs par mois (offre gratuite avec publicité)³¹.

Spotify a également lancé en 2018 d'autres initiatives dans le sens de la maîtrise des contenus telle que la signature d'accords directs avec les artistes via des contrats de licence, sans

passer par les labels³², une approche qui s'inscrivait également dans une logique de recherche d'un modèle économique viable, en s'affranchissant des intermédiaires. Elle est cependant restée limitée à de faibles montants et à un nombre restreint de contrats, le risque étant de détériorer la relation de la plateforme avec les labels et de voir restreint l'usage de leurs catalogues d'artistes.

Optimiser l'attractivité des contenus et leur monétisation, via les alliances et partenariats

Pour consolider leurs positions et disposer de nouveaux avantages compétitifs, les acteurs du marché audio digital misent également sur les alliances et partenariats. Via ceux-ci, ils peuvent créer des synergies et accéder à de nouveaux contenus, de nouvelles solutions d'hébergement ou à de nouvelles technologies de monétisation. Deux types d'alliances se démarquent : les alliances entre producteurs de contenus et plateformes de diffusion d'une part ; et les alliances entre plateformes de diffusion et outils de monétisation d'autre part.

• Alliances entre producteurs de contenus et plateformes de diffusion

Pour optimiser la diffusion des contenus, les créateurs de podcasts indépendants nouent des alliances avec les plateformes de distribution. Pour les plateformes de diffusion, ces alliances permettent d'enrichir leurs catalogues de contenus, en mettant à disposition de nouveaux formats. En effet, pour les plateformes de diffusion, la richesse et la diversité de leur catalogue d'offre audio est un élément central de captation et de fidélisation des auditeurs. En ce sens, en décembre 2018, le groupe les Echos-le Parisien annonce sa prise de participation dans la société Binge Audio, pure player des podcasts en France. L'enjeu de cette alliance est de bénéficier de la forte identité éditoriale du groupe média Les Echos-le Parisien, notamment dans son traitement de l'actualité et des problématiques de société, ainsi que de l'expertise de Binge Audio pour développer de nouveaux formats générateurs d'engagement. Cette alliance aboutit notamment, en juin 2019 au lancement de deux nouvelles productions de podcasts natifs quotidiens « La Story », qui décrypte l'économie via

³⁰ Source : "Spotify engrange des abonnés à un rythme soutenu" - https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/02/05/spotify-engrange-des-abonnes-a-un-rythme-soutenu_6028535_3234.html

³¹ Source : "Spotify engrange des abonnés à un rythme soutenu" - https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/02/05/spotify-engrange-des-abonnes-a-un-rythme-soutenu_6028535_3234.html

³² Financial Times "Spotify shakes record labels by dealing directly with artists" <https://www.ft.com/content/f1b27624-6e68-11e8-92d3-6c13e5c92914>

l'analyse d'un sujet d'actualité sous un format de 20 min, et « Code Source », qui revient sur un sujet ayant marqué l'Histoire avec une approche terrain, et disponible sous un format récit et un format reportage.

Dans le domaine du livre audio, un partenariat est annoncé entre Fnac Darty, Orange et Kobo en Avril 2018. Il permet aux clients Orange de télécharger et accéder à livres audio via l'application Kobo by Fnac grâce à une option en complément de leur forfait. Ce partenariat renforce le partenariat déjà signé en 2017 entre Fnac Darty et Orange promouvant le catalogue de bandes dessinées numériques de la Fnac et permet de valoriser les contenus numériques audio en l'intégrant au sein de la gamme de produits Orange.

• Alliances entre plateformes de diffusion et plateformes de monétisation

Pour mieux monétiser leurs contenus, les groupes nouent également des partenariats afin d'utiliser des technologies de monétisation et d'optimiser leurs revenus. Deux alliances illustrent cette stratégie :

○ L'alliance entre Binge Audio et la plateforme Acast : grâce à cette alliance, Binge Audio va s'appuyer sur les outils de la plateforme Acast pour gérer la monétisation de ses contenus, en particulier sur ses outils permettant de gérer le sponsoring avec des insertions publicitaires dynamiques et de piloter ces campagnes.

○ L'alliance entre SoundCloud et la plateforme de publicité audio digitale Targetspot signée en mars 2019 : elle rend accessible l'inventaire audio et vidéo de SoundCloud aux annonceurs via la technologie de Targetspot, en programmatique et en direct. Un service disponible en France, aux Pays-Bas et en Allemagne dans un premier temps, puis élargi à 5 nouveaux pays européens deux mois plus tard avec la Belgique, la Suisse, l'Italie, l'Espagne et le Portugal.



Accompagner les marques dans le développement de nouveaux services grâce aux opportunités de la commande vocale

Au-delà des alliances et des acquisitions qui marquent les stratégies des acteurs du marché de l'audio, et témoignent d'une volonté de mieux maîtriser la chaîne de valeur, le choix d'investissements vers des secteurs à potentiel est également crucial. Parmi ceux-ci, celui de la commande vocale. En effet, ce marché s'est fortement développé ces dernières années, les

recherches vocales ayant été multipliées par 35 entre 2008 et 2016³³, d'après le rapport Internet Trends de Mary Meeker publié en 2016. Elles devraient par ailleurs représenter 50% des recherches totales en 2020³⁴. Parmi les motivations à l'usage de la recherche vocale, figurent la rapidité de recherche, valable pour 43% des utilisateurs selon l'étude GlobalWebIndex ; mais également la possibilité d'effectuer l'action tout en réalisant une autre activité, telle que conduire, pour 42% d'utilisateurs³⁵.

³³ Internet Trends Reports 2018 : <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018/>

³⁴ Forbes - Okay, Google, Will Voice Be The Future Of Search? <https://www.forbes.com/sites/nicolemartin1/2018/11/06/ok-google-will-voice-be-the-future-of-search/>

³⁵ Etude GlobalWeb Index <https://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1092/Breves/5-tendances-pour-la-voix-et-la-recherche-vocale-339459.htm#TGKPS3SRPUGRap4C.97>

Focus : les partenariats au cœur des stratégies de conquête

Les plateformes de diffusion de contenus développent également une logique de partenariats afin de renforcer leurs stratégies de distribution et convertir de nouveaux auditeurs en abonnés : cette quête aux utilisateurs joue un rôle clé dans la monétisation des contenus.

Partenariats entre plateformes audios et distributeurs

Des partenariats en tant que levier d'acquisition de nouveaux abonnés, notamment :

Entre **Deezer et Orange**, initié dès 2010 et capitalisant sur la puissance du réseau de l'opérateur

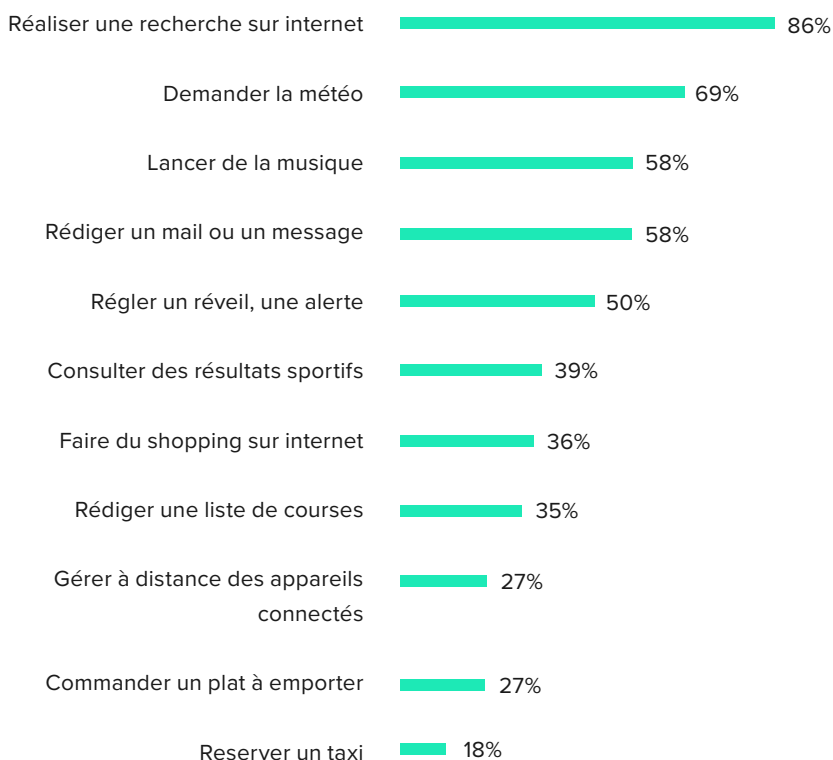
Entre **Deezer et la Fnac**, initié en 2017 et adressant la complémentarité des services physiques et digitaux

Partenariats entre plateformes audios et vidéos

Des partenariats pour enrichir les services disponibles et diversifier l'écosystème, notamment :

Entre **Spotify et Hulu**, initié aux Etats-Unis en 2018 et proposant une offre conjointe de contenus à la cible étudiante (dans un 2nd temps élargi avec une offre limitée à destination des nouveaux abonnés premium)

Usages principaux de l'assistance vocale



Usages principaux de l'assistance vocale

Pour investir ce marché, nombreuses sont les marques à développer des skills en partenariats avec les assistants vocaux

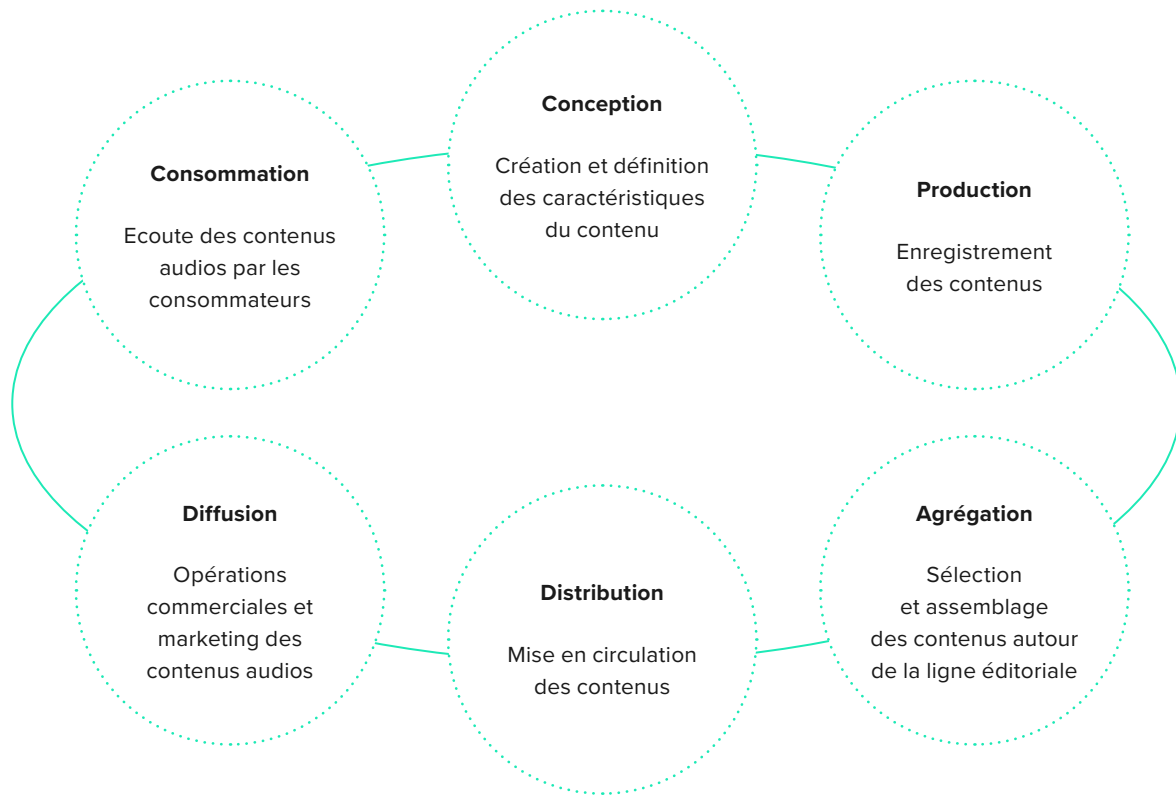
L'enseigne Walmart a officialisé en 2017 un partenariat avec Google dans le but de développer sa fonctionnalité de commerce vocal : elle permet à ses clients depuis avril 2019 de réaliser leurs commandes de courses alimentaires via les terminaux équipés de l'assistant Google (enceintes Google Home, smartphones, etc.)

EDF a choisi de développer des applications vocales en partenariat avec Amazon : la 1ère baptisée « EDF & Jeux » propose des jeux pour les enfants autour des thématiques de l'environnement et des économies d'énergies ; la seconde, « EDF & Moi » disponible depuis 2018, offre aux utilisateurs des services d'informations (par exemple sur leur contrat), de conseil ou de demande d'attestations.

Fnac Darty a développé deux applications en 2018 : celles-ci rendent disponibles en commande vocale des fonctionnalités de paiement et de service après-vente sur une sélection de produits.

Pour les marques, les enjeux de la maîtrise et de la mise à disposition de commandes vocales sont d'offrir de nouveaux services pour une amélioration de l'expérience client. En effet, la simplicité, la commodité et le caractère ludique de l'expérience sont autant de promesses clients mises en avant au travers de ces initiatives. Elles témoignent toutes d'une volonté d'innovation et tendent à faire de la commande vocale une partie intégrante de la stratégie multicanale des marques. Le contenu audio, pour être redirigés vers du contenu additionnel (mini-site, mini-jeu, etc.) et ainsi prolonger leur expérience avec la marque.

La chaîne de valeur de l'audio digital : une volonté de maîtrise de l'ensemble des maillons



Synthèse à retenir

L'objectif commun des différentes stratégies des acteurs de l'audio digital est de mieux capter et fidéliser les audiences pour améliorer la monétisation des contenus en mettant en place un cercle vertueux. Elles traduisent une volonté de maîtriser la chaîne de valeur de l'audio digital, et ce, en mettant à profit différents leviers, qu'il s'agisse d'internaliser des avantages compétitifs, de créer des synergies entre acteurs ou de développer de nouvelles compétences clés.



Les limites et les enjeux à surmonter.

Les enjeux de la structuration de l'écosystème de l'audio digital

Les opportunités du marché de l'audio digital

Le premier point capital qui apparaît est l'effort de **recherche et développement** endogène à la croissance du marché de l'audio digital, ainsi que le développement des compétences nécessaires.

En effet, comme lors de l'éclosion de tout marché, particulièrement en lien avec les nouvelles technologies, les acteurs émergents doivent consacrer une partie conséquente de leurs ressources stratégiques au volet recherche et développement. Cela a été le cas pour les assistants vocaux il y a quelques années : à la suite de l'acquisition de Siri par Apple en 2010, d'autres géants du web se sont lancés également dans le développement de leur propre technologie, en particulier Amazon avec Alexa. Les coûts importants que ces développements représentent poussent certains acteurs (hors GAFA) à mutualiser leurs efforts de R&D, à l'image d'Orange qui a collaboré avec Deutsche Telekom pour développer Djingo. Cela ne concerne pas forcément tous les aspects d'un "produit audio" : par exemple, les moyens techniques nécessaires pour la production d'une heure de podcast sont les mêmes que pour une heure de radio, l'effort d'innovation portera avant tout sur la création du contenu et sur sa diffusion.

Au-delà de la mutualisation des coûts, les compétences et la culture des organisations partenaires peuvent également constituer des éléments straté-

giques pour développer de nouveaux contenus. D'abord, se pose la question du recrutement des talents pour de nouvelles activités. Prenons l'exemple spécifique de la production de podcast : Julien Loisy, président de Podcastéo, évoquait lors d'une table ronde sur la structuration de l'écosystème podcast,³⁶ la difficulté de recruter des talents à la naissance de leur activité. Du fait de la similarité avec la réalisation radio, notamment d'un point de vue purement technique, et des grands écarts de maturité entre le marché de la radio et celui du podcast, il était compliqué de convaincre de "bons" réalisateurs de les rejoindre. Il expliquait qu'il avait fallu "remettre en place une chaîne technique, leur expliquer comment on travaillait".

Si l'on prend maintenant le cas des acteurs radios qui s'orientent vers le podcast, ces questions se posent d'une manière un peu différente : il s'agit en partie d'amener les ressources existantes vers le déploiement d'une activité supplémentaire, ce qui nécessite "d'actualiser" en conséquence la culture de l'entreprise. Radio France a ainsi voté un accord sur la transition multimédia en 2017, afin de concrétiser la diffusion de la culture du numérique auprès de ses salariés et permettre par exemple les montées en compétence internes.

Pour certains métiers, se pose également la question de la professionnalisation et des statuts associés, par exemple pour les créateurs de podcasts. Comme cela a été abordé à la même table ronde, ce marché en construction est pleinement concerné par la complexité des droits d'auteur et des contraintes juridiques pour les pro-



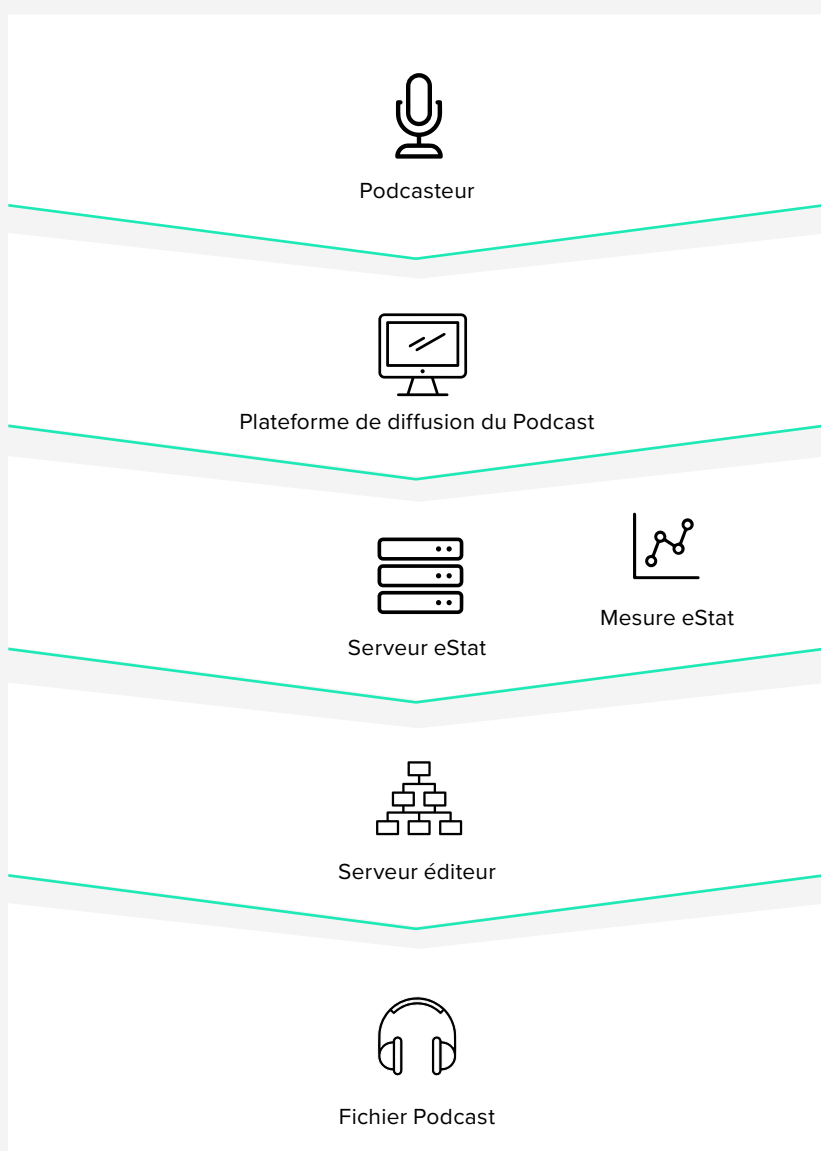
ducteurs. Deux points ont été soulevés en particulier lors de cet échange : la rémunération des auteurs de podcast, qui est encore loin d'être uniforme sur le marché français, et la coordination des producteurs à travers des associations/syndicats. Comme le soulève Joël Ronez (co-fondateur de Binge Audio) à cette occasion, il semble nécessaire d'engager des discussions entre les producteurs et les sociétés de gestion collective représentant les intérêts des auteurs, et d'avoir une coordination entre les différentes organisations concurrentes pour s'accorder sur des pratiques relativement homogènes. Ce processus, en aboutissant à un cadre légal plus clair, permettra d'attirer plus d'auteurs et donc de faciliter la production de contenus (tant au niveau qualitatif que quantitatif). Les regroupements de producteurs fluidifient également les négociations avec des interlocuteurs externes comme l'Etat sur des sujets tels que les droits voisins, la loi audiovisuelle ou une loi sur l'aide à la création de podcast. La professionnalisation des métiers du podcast est aussi un paramètre décisif pour la monétisation des contenus puisqu'elle assure une crédibilité nécessaire pour convaincre les investisseurs.

De manière plus globale, la question de la professionnalisation traduit un enjeu de structuration de l'écosystème : le secteur du podcast doit s'organiser (syndicats, grilles de rémunération, mesures, lois sur la création etc...) pour pouvoir se développer et dépasser les contraintes internes inhérentes à tout marché. Ces problématiques internes se multiplient également dans la mesure où certains acteurs du marché souhaitent internaliser des fonctions liées à leur cœur d'activité. Ainsi, le développement du marché de l'audio conduit des organisations à intégrer certains métiers comme la régie/monétisation ou la mesure de l'audience. La mesure de l'audience est révélatrice des limites actuelles du marché du podcast : Médiamétrie réalise depuis longtemps des sondages téléphoniques relatifs à l'audience radio, mais comment mesurer les audiences de podcast sur des plateformes diverses et éparpillées ? Les studios de podcast intégrant une plateforme peuvent récupérer

des données sur les téléchargements effectués sur leur propre domaine. Mais il convient d'unifier ces mesures d'audience pour pouvoir comparer les performances des différents contenus. Actuellement, plusieurs chantiers sont menés pour la certification et la structuration de ces mesures d'audience :

un indicateur créé par l'ACPM a été lancé en janvier 2020, et Médiamétrie a également annoncé une mesure d'audience consacrée au podcast. Cette structuration est indispensable à la monétisation des contenus, puisqu'elle permettra aux annonceurs d'acheter des espaces fiables et certifiés.

eStat Podcast : Mesure du nombre de téléchargements d'un podcast³⁷



Filtrage d'exclusion des téléchargements non humains

- **Filtrage automatique** : nettoyage des téléchargements abusifs (agrégateurs)
- **Filtrage manuel** : Détection puis suppression des adresses IP atypiques résiduelles

³⁷ https://medium.com/@anthonygourraud_14824/comment-bien-mesurer-laudience-des-podcasts-et-des-radios-af3d664c7c4e

Médiamétrie : la mesure des Podcasts en replay radio et des Podcasts natifs ³⁸



Panel de 3 000 personnes



Pager + "watermarking"



Détection code



Mesure de l'audience

Les statistiques du watermarking

- Nombre d'auditeurs
- Profil de l'audience
- Volume et heure
- Reconnaissance du podcast

Limite du watermarking

- Code préalablement intégré dans le podcast par les éditeurs pour permettre la reconnaissance par le pager
- Adaptateur nécessaire pour les écoutes en casque (audience sous-estimée)

La certification permettra d'avoir la même méthode de mesure de l'audience et les mêmes données de référence.

3 catégories de mesure :

- La collecte d'informations par les serveurs de diffusion (Ex: Acast, Ausha, Triton, etc.)
- La pose de tag sur le flux radio (Ex : AT Internet)
- Les liens de redirection (Ex : méthodologie eStat Podcast de Médiamétrie)

La certification pour l'éditeur de podcasts :

- 750€ / an
- Résultats mensuels
- Levier de négociation

Les menaces à déjouer

Commençons par évoquer le rapport de force qui s'exerce entre les acteurs indépendants du marché de l'audio digital et les GAFA. Dans une interview accordée au journal Les Echos (juin 2019), Laurent Frisch prédit "une bataille de l'audio" après "celle des plateformes vidéo". Les géants de la tech paraissent immenses en comparaison avec des acteurs positionnés sur un marché national et limités à un type d'activité : détenteurs de plateformes, Amazon et Apple peuvent exercer une certaine pression sur la diffusion des contenus. Cependant de telles structures paraissent indispensables au rayonnement du secteur : leurs capacités de diffusion auprès de larges audiences permettent à de nombreux créateurs/producteurs de faire connaître leurs contenus. Dans ce contexte, quels peuvent-être les risques pour ceux qui côtoient les GAFA sur le marché de l'audio ?

○ A court-terme, les producteurs de contenus peuvent voir leurs créations reprises par les GAFA sans autorisation : cela s'est notamment produit pour les contenus de Radio France, repris sans validation par Google. Pour réguler cette pratique, l'indexation d'un contenu est autorisée uniquement si le mot clé « podcast » est présent dans la requête de l'utilisateur et ce dernier doit ensuite cliquer sur le bouton « play » dans Google Podcasts sur le web. Google prévoit de donner accès à ce bouton play aux producteurs tiers afin de le lier directement à leurs plateformes d'écoute respectives. Une seconde solution est possible face à cette menace : la plateforme Majelan a opté pour la conclusion d'un accord préalable entre l'éditeur de contenus et le distributeur.

○ Le risque à long-terme pour les acteurs indépendants est de devenir tributaires de ces plateformes, et en particulier de leurs changements d'algorithmes. Dans un même temps, au vu de l'état actuel du marché, il paraît compliqué pour les producteurs et créateurs de se passer à la fois des solutions de désintermédiation qu'offrent les plateformes des GAFA, mais aussi des technologies inhérentes au marché (les assistants vocaux, l'IA, etc.) développées par ces mêmes géants. L'enjeu pour ces acteurs indépendants, même captifs, est alors de garder un rôle dans la structuration et le développement du marché de l'audio, tout en ne cédant pas l'intégralité de leur contrôle aux pure players Tech.

³⁸ <https://www.mediametrie.fr/fr/estat-podcast>

³⁹ <https://www.mindnews.fr/article/17110/l-acpm-lance-une-certification-des-mesures-de-la-diffusion-des-podcasts/>

Enjeux et limites concernant les marques et leur relation client

Le marché de la voix paraît particulièrement porteur de nouvelles opportunités pour les marques cherchant de nouveaux canaux pour atteindre leurs clients et communiquer avec eux. La voix permet d'offrir un canal de communication avec deux avantages majeurs : la facilité d'utilisation et la personnalisation. Le recours à la commande vocale permet à un utilisateur un accès rapide à l'univers d'une marque, avec des cas d'usages concrets comme l'achat de produits, la réservation d'un rendez-vous en boutique, ou la mise en relation avec un support client, tout en étant reconnu par son enceinte vocale et donc lui permettant de bénéficier d'un canal de contact personnalisé.

Mais si les assistants vocaux permettent notamment de projeter une nouvelle forme d'interaction client, plusieurs enjeux sont à maîtriser et divers écueils à éviter pour implémenter une stratégie efficace.

Le premier enjeu repose sur les principes de Voice Engine Optimization - avec les assistants vocaux apparaît le besoin de bâtir une stratégie de référencement reposant sur la voix - comment s'assurer que lors d'une interaction avec l'assistant vocal le nom d'une marque en particulier sera cité ?

Dans le cadre de l'utilisation des assistants vocaux, les utilisateurs vont désormais poser des questions directes plutôt que d'effectuer des recherches reposant sur des mots clés, et les assistants vocaux devront savoir rendre fluide les demandes pour donner l'apparence d'une conversation avec l'utilisateur. Pour une entreprise du secteur retail, la nouvelle stratégie de référencement à mettre en place sera cruciale pour pouvoir bénéficier d'une bonne visibilité pour l'utilisateur. Cela signifie également travailler sur la création d'un nouveau catalogue de produits et/ou de services qui devra être accessible via une commande vocale. Tout l'enjeu réside dans le fait de réussir à développer un espace propre à la marque sur l'assistant vocal, une façon d'accueillir le client dans un espace brandé auquel il accèdera de façon fluide : les

problématiques de design sonore, d'intonation, de registre émotionnel sont les nouvelles questions à adresser pour toute entreprise qui souhaite étendre sa marque sur le marché vocal. L'ensemble de ces questions devra donc être considéré dans le cadre des algorithmes de référencement dont dépend la visibilité. Certains changements opérés dans les algorithmes de Facebook s'étaient traduits par une perte de visibilité pour certaines marques qui avaient dû reconsidérer leur stratégie de référencement, la même problématique s'applique sur le VEO.

Au-delà du référencement, le choix technique et la relation avec la plateforme sur laquelle la marque s'appuiera pour pénétrer le marché de la voix est fondamentale : il faut s'assurer que la désintermédiation créée par l'entreprise tiers qui détient l'enceinte connectée ne sera pas à l'origine d'une perte d'information pour les marques ou d'une dépendance qui la déposséderait de sa relation avec ses clients.

Le positionnement sur un assistant vocal n'est pas un choix marketing

anodin. Ce nouveau canal de relation client se doit d'être complémentaire à l'existant, intégré au parcours de pré-achat, d'achat et/ou de post-achat. Selon le choix du moment d'interaction avec le client lors de son parcours, les stratégies et les enjeux ne seront pas identiques.

Le passage de la marque Sephora sur les canaux vocaux est un exemple réussi d'utilisation des skills Google Home. Ayant créé sa skill, la marque développe les relations clients et la fidélisation en travaillant sur la production de contenus (podcasts d'influenceurs, tutoriels, quiz) : Sephora utilise le potentiel de l'assistant Google pour faire entrer la marque au sein du foyer de ses consommateurs. L'enseigne ne s'est pas contentée de travailler l'expérience utilisateur et la fidélisation, elle a également développé la possibilité de réserver un rendez-vous en boutique. Sans être pour autant intrusive, la marque Sephora enrichit l'expérience post-achat de ses consommateurs, tout en proposant la réservation de services via un catalogue de prestations accessible par la voix.

Les assistants vocaux représentent également l'opportunité d'inventer de nouvelles façons d'interagir avec



leurs clients : au-delà de l'expérience d'achat ou de la possibilité d'accéder à des contenus exclusifs comme le propose Sephora, les assistants vocaux portent des innovations technologiques qui sont autant de nouveaux canaux d'interactions. L'audio en particulier amène la possibilité de créer des ambiances immersives grâce au son binaural ou son 3D qui reconstitue l'écoute naturelle. Les assistants vocaux permettent aussi d'interagir avec différents objets connectés du foyer, et commencent à intégrer des écrans offrant également de nouvelles possibilités d'interactions clients.

La nécessité de redéfinir et d'appliquer un cadre réglementaire pour encadrer l'usage et le stockage de la donnée des clients finaux : eprivacy by design

Depuis l'adoption du texte sur la protection des données personnelles en mai 2018 (RGPD), le législateur français a créé un cadre permettant d'éviter l'utilisation abusive des données personnelles des consommateurs. Ces derniers ont, de leur côté, commencé à prendre la mesure de la valeur de ces données.

En effet, une étude de Médiamétrie et de la Chaire Valeurs et politique des informations personnelles de l'Institut Mines-Télécom (31 octobre 2019) met en avant que « 67% des internautes sont désormais plus vigilants sur internet par rapport aux années précédentes »⁴⁰ concernant leurs informations personnelles.

Plus concrètement, la mise en place de ce cadre de règles s'est traduite par le recueil du consentement des internautes pour la collecte des cookies lors de la visite d'un site internet. Cependant, l'application de la nouvelle réglementation pour les assistants vocaux reste encore mal connue.

En effet, les constructeurs sont souvent des entreprises étrangères, et la question du lieu de stockage des données est cruciale pour déterminer la législation à appliquer d'autant que les skills des assistants vocaux sont amenées à évoluer toujours plus en permettant notamment de payer ses factures ou de



faire ses courses (Amazon Prime) via une enceinte connectée. Avec ces nouvelles fonctionnalités, les assistants vocaux connectés, et leurs constructeurs ont dès lors accès à de nouvelles données personnelles extrêmement sensibles liées aux moyens de paiement, ce qui nécessite une protection d'autant plus importante sur l'utilisation et le stockage de ces données par des entreprises privées.

La croissance du marché de l'audio, avec notamment l'usage accru de la recherche vocale via les enceintes connectées, a mis en avant un nouveau type de données personnelles extrêmement sensibles, assimilées aux données biométriques d'un individu de même que le droit à l'image par exemple.

La CNIL identifiait dès 2018 la problématique liée à la protection de la vie privée sur le sujet des assistants vocaux avec 3 points de vigilance :

○ Le respect de la confidentialité des échanges : la présence de micro dans les assistants vocaux permet théoriquement un enregistrement en continu de tous les échanges à proximité de l'objet. Les constructeurs ont dû prévoir la possibilité de couper le micro pour les utilisateurs ne souhaitant pas être écoutés en permanence ;

○ L'absence d'écran sur les assistants vocaux : les consommateurs doivent pouvoir disposer d'interface de gestion sur leurs assistants vocaux pour pouvoir accéder aux informations enregistrées et supprimer les historiques ;

○ La monétisation des données personnelles : les échanges avec l'assistant vocal, au-delà de l'enregistrement des conversations, permettent également de dresser des profils précis de leurs utilisateurs (goûts musicaux, habitudes de vie, historique des achats, ...) qui peuvent être ensuite monétisés auprès d'annonceurs.

L'identification de ces 3 éléments permet de saisir la complexité de la protection des données personnelles liées aux assistants vocaux. L'application du cadre réglementaire qui doit permettre à l'utilisateur d'accéder à ses données et de les supprimer selon ses envies, mais également de couper le micro de l'objet connecté soulève plusieurs questions pratiques. Pour prendre un exemple concret : quelle réglementation appliquer lorsqu'un échange avec un tiers extérieur au foyer est enregistré par un assistant vocal ? La réglementation se doit de suivre avec attention l'évolution des

⁴⁰ <https://www.usine-digitale.fr/article/les-francais-rassures-par-la-protection-du-rgpd-mais-frileux-sur-les-objets-connectes.N899349>



usages pour anticiper et répondre aux nouveaux cas qui se présenteront avec le développement et la démocratisation des assistants vocaux dans les foyers des français.

La CNIL travaille aujourd'hui avec les constructeurs de ces enceintes afin de réaliser les tests nécessaires et s'assurer de la conformité des produits avec la réglementation.

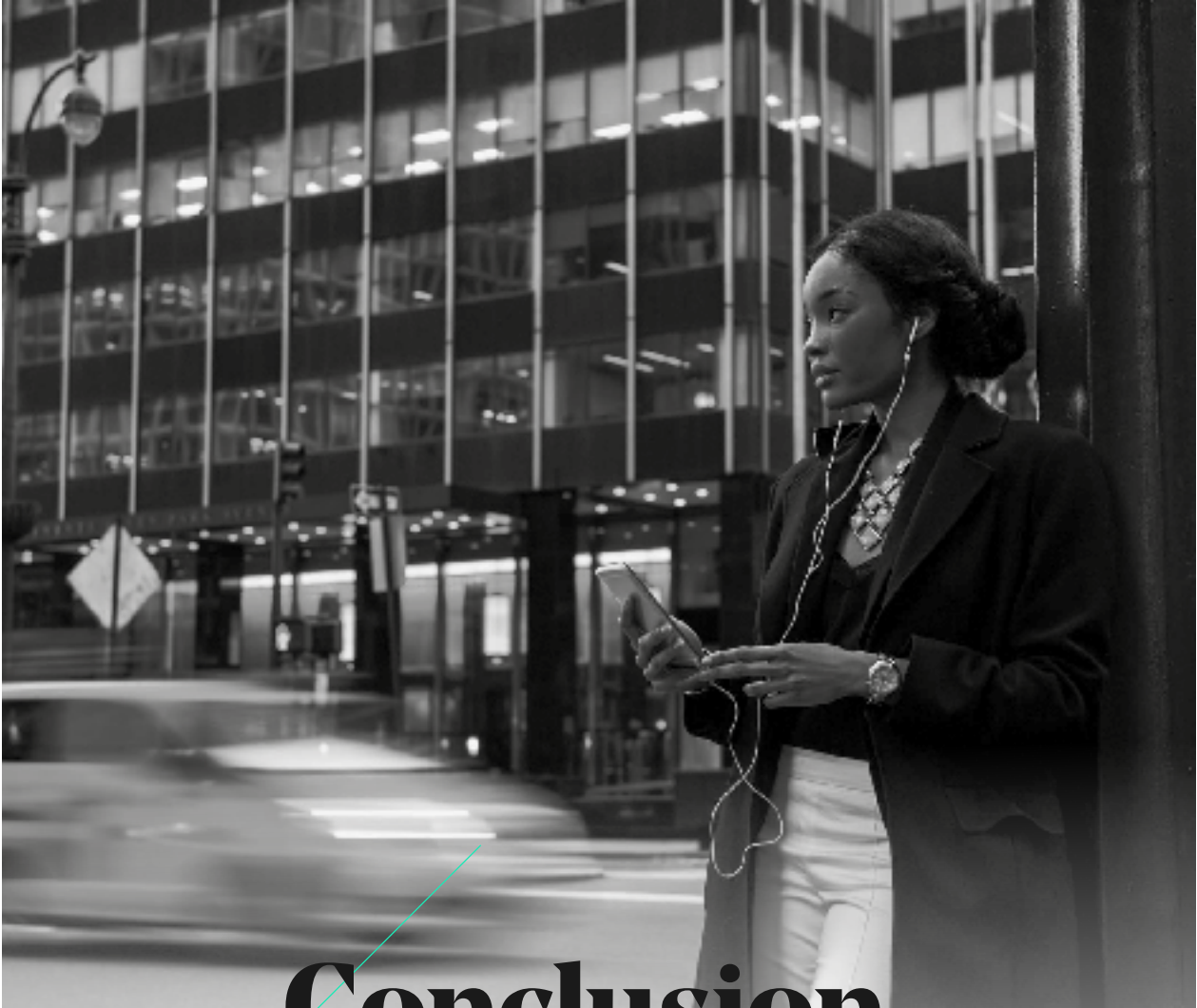
Il reste que la prise de conscience doit également avoir lieu du côté des utilisateurs : pour protéger ses données vocales, le consommateur doit faire une démarche active pour éteindre le micro, ou supprimer l'historique de ses données.

Le cadre réglementaire concernant la protection des données personnelles collectées via les enceintes connectées ne sera pas qu'europpéen : aux Etats-Unis également plusieurs accusations de collecte de données personnelles ont été portées devant la Justice, notamment liées à la collecte d'informations concernant un public en bas âge, encadrée Outre-Atlantique par la COPA (Children's Online Privacy Act). En mai 2019, l'enceinte Echo Dot Kids d'Amazon a ainsi été accusée de collecter et conserver des informations même après leur demande de suppression par les propriétaires du produit⁴¹.

La réglementation propose aujourd'hui un cadre pour la protection de ces données, à l'échelle européenne avec le RGPD, mais également outre-Atlantique avec le Privacy Shield qui délivre une certification concernant la protection des données pour les entreprises aux Etats-Unis, reconnue par l'Union Européenne.

La vigilance accrue des régulateurs permettra d'abord de continuer d'informer les utilisateurs sur les risques engendrés par l'utilisation d'enceintes connectées, mais également de s'assurer que la multiplication des objets connectés à commande vocale dans les foyers n'engendrera pas de détournement des données personnelles à l'insu et au détriment des utilisateurs.

⁴¹ <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/l-enceinte-echo-dot-kids-d-amazon-accusee-de-collecter-illegalement-les-donnees-des-enfants-20190510>



Conclusion.

L'audio digital offre des **perspectives et un terrain d'expression nouveaux pour les marques**. Via ce canal, l'occasion leur est donnée de s'adresser à leurs communautés et de véhiculer leurs messages en procurant une expérience intime, personnalisée, reflet de leur identité. Ce, d'autant plus que l'absence de cadre en place offre une grande liberté de créativité : la durée, le format ou encore la tonalité sont autant de critères de différenciation envisageables. Grâce à l'audio digital, les acteurs du marché disposent ainsi d'une opportunité unique d'élargir leur écosystème et d'atteindre de nouveaux utilisateurs.

Cependant, si le marché connaît une forte croissance, de nombreux défis doivent être relevés pour en tirer pleinement parti. Pour les différents acteurs, qu'il s'agisse des éditeurs et producteurs, des plateformes de diffusion, des instituts de mesure ou des sociétés de monétisation, l'enjeu principal résidera dans **leur capacité à se structurer et à constituer un écosystème transparent et efficient**. D'une part au niveau interne, grâce à l'acquisition de ressources et d'expertises adéquates pour une professionnalisation des métiers ; d'autre part à un niveau global, grâce à la mise en place d'un cadre réglementaire encadrant les pratiques et d'indicateurs de mesure pertinents et fiables.

Néanmoins, seuls les **utilisateurs finaux attesteront d'une démocratisation réussie de ces usages**. Un véritable effort de communication et de sensibilisation sur les opportunités liées à ce canal reste à réaliser, afin de convaincre les populations réticentes et de développer les usages. Notamment en mettant l'accent sur la dématérialisation des contenus, la qualité de l'écoute et la richesse des expériences proposées grâce aux nouvelles technologies.

A cette condition, un cercle vertueux, alimenté par un socle puissant d'utilisateurs pourra assurer une meilleure monétisation des contenus pour les acteurs de la chaîne de valeur, ce qui contribuera à développer les contenus et élargir l'audience en retour. Mais cet effort d'évangélisation ne devra pas être le résultat d'actions isolées : il devra au contraire s'ancrer dans **une stratégie audio réfléchie, porteuse d'une offre à réelle valeur pour ses publics**.

Vos contacts.

Anatole **DE LA BROSSE**

Deputy CEO

PARIS

Anatole.delabrosse@sia-partners.com

+33 (0) 6 20 61 60 91

Renaud **KAYANAKIS**

Managing Director

Telecoms & Media

PARIS

Renaud.kayanakis@sia-partners.com

+33 (0) 6 64 56 44

- Abou Dabi
- Amsterdam
- Baltimore
- Bruxelles
- Casablanca
- Charlotte
- Chicago
- Denver
- Doha
- Dubai

- Francfort
- Greater Bay Area
- Hambourg
- Hong Kong
- Houston
- Londres
- Luxembourg
- Lyon
- Milan

- Montréal
- New York
- Panama*
- Paris
- Riyad
- Rome
- Seattle
- Singapour
- Tokyo
- Toronto

siapartners
Pioneer of Consulting 4.0

*Sia Partners Panama, membre du réseau Sia Partners

À propos de Sia Partners.

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients à l'ère du digital. Avec plus de 1 650 consultants dans 17 pays, nous allons générer un chiffre d'affaires annuel de plus de 270 millions d'euros pour l'exercice en cours. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. Nous accompagnons leurs initiatives en stratégie, projets de transformation, stratégie IT et digitale et data science. En tant que pionniers du Consulting 4.0, nous développons des consulting bots et intégrons dans nos solutions la disruption créée par l'intelligence artificielle.

www.sia-partners.com