

L'étude macrosectorielle des besoins de formation
du secteur de l'audiovisuel

L'institut national
de l'image et du son

TENDANCES ENJEUX ET COMPÉTENCES 2026 – 2029

Données de catalogage avant publication

TENDANCES ENJEUX ET COMPÉTENCES 2026–2029

L'étude macrosectorielle
des besoins de formation
du secteur de l'audiovisuel

1. Français (Langue) — Québec (Province) — Usage — Statistiques
2. Langage et culture — Québec (Province) — Statistiques I. Institut national de l'image et du son, auteur, organisme de publication

Ce document a été produit dans l'esprit d'une rédaction inclusive.

© Institut national de l'image et du son, novembre 2025

Dépôt légal:
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025.

ISBN version électronique:
978-2-9824036-0-4

Étude macrosectorielle sur les besoins de formation

Plus qu'une simple
formalité, un acte
stratégique et proactif

En tant que mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel, L'inis a la responsabilité de porter un regard sur l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels du marché. Pour y parvenir, mener des études régulières sur ces besoins est incontournable.

Produire de telles études est un acte stratégique et proactif. C'est un travail qui permet à L'inis de cartographier avec précision les compétences émergentes, d'améliorer les formations existantes et d'anticiper l'évolution des métiers de l'audiovisuel des prochaines années. Cette connaissance approfondie du terrain est le socle du présent rapport.

Le secteur de l'audiovisuel est en constante mutation, porté par de nouveaux modèles d'affaires, une démographie transformée et des avancées technologiques rapides (intelligence artificielle, réalité virtuelle, production immersive, etc.). Sans une veille active et une analyse rigoureuse des besoins évolutifs du milieu, L'inis ne serait pas en mesure de conseiller adéquatement les organisations du secteur de l'audiovisuel en matière de formation. L'étude permet de prévoir

ces changements et d'innover pour que l'ensemble des parties prenantes du secteur puisse offrir des programmes qui préparent les gens des métiers d'aujourd'hui et la relève de demain à surmonter les défis de l'industrie. L'inis parvient ainsi à réaffirmer avec sagacité son rôle clé dans le développement de l'écosystème audiovisuel du Québec.

Enfin, cette démarche appuie l'employabilité de talents. Des formations qui répondent aux besoins du secteur maximisent les chances des personnes qui y participent de s'épanouir professionnellement. Pour les employeurs, c'est la garantie de recruter des spécialistes de haute qualification, aptes à contribuer immédiatement à la performance de leur organisation et à la réalisation de leurs projets.



Jean Hamel
Directeur général de L'inis

ACTIVITÉ 1 : DISCUSSION EN GROUPE

🕒 20 min.

Se projeter dans le futur

2 Regroupez vos post-it sur le cône des futurs selon leurs impacts probables d'ici 2029.

Discutez ensemble et ajoutez d'autres impacts si nécessaire.

Votez pour les 3 impacts les plus importants.

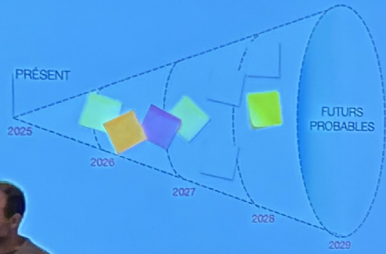


Table des matières

Sommaire	9	3.5 Politique et réglementation	78
1. Introduction	13	3.5.1 Les plateformes d'ailleurs sommées de contribuer ici	80
2. Démarche méthodologique	15	3.5.2 La bataille pour gouverner les données	84
2.1 Cadrage	16	3.5.3 Les identités deviennent des œuvres à protéger	88
2.2 Le modèle de recherche	18	3.5.4 Des pirates pillent la création	90
2.3 Design méthodologique	20	3.6 Économie et financement	92
3. Analyse et tendances observées	27	3.6.1 La rentabilité remodèle les priorités	94
3.1 Socio-démographie	30	3.6.2 Le streaming reproduit les codes de la télé	96
3.1.1 Les natifs du numérique dominant	32	3.6.3 Les récits rapportent au-delà des circuits	100
3.1.2 La fracture numérique devient culturelle	34	3.6.4 La découvrabilité compose avec le labyrinthe commercial	104
3.1.3 La prolifération vidéo efface les repères éditoriaux	36	4. Compétences clés pour 2026-2029	109
3.1.4 Le singulier se conjugue au pluriel	38	4.1 Adaptabilité et apprentissage en continu : les métacompétences	113
3.1.5 L'identité se multiplie, les lieux d'expression aussi	40	4.2 Esprit critique et éthique : la vigilance créative	116
3.2 Environnement	42	4.3 Collaboration et relations : l'intelligence collective comme levier	119
3.2.1 Les changements climatiques passent au premier plan	44	4.4 Inclusion et diversité culturelle : la richesse narrative québécoise	122
3.2.2 Le climat impose ses règles	46	4.5 Création et innovation : l'inventivité appliquée	125
3.2.3 La dématérialisation devient une solution	48	4.6 Stratégie et entrepreneuriat : le leadership transformationnel	127
3.3 Technologies	50	4.7 Numérique et technologie : la maîtrise créative des outils	130
3.3.1 La créativité augmentée transforme les métiers	52	4.8 Narration multiplateforme et immersive : les récits augmentés	133
3.3.2 Les récits plongent dans les univers XR	54	4.9 Sécurité, lois et réglementation : la gouvernance responsable	136
3.3.3 L'automatisation reconfigure les tâches et la création	56	5. Conclusion	139
3.3.4 Le streaming met le direct au défi	60	Références bibliographiques	142
3.3.5 La création épouse les données	62	l'Aggraphie	152
3.3.6 La normalisation propulse la création	64	Glossaire	154
3.4 Contenus	66	Annexe 1 – L'équipe	158
3.4.1 La mobilité exige des expériences condensées	68	Annexe 2 – Remerciements	160
3.4.2 Avec l'IA, le public crève l'écran	72		
3.4.3 La création immersive nourrit les récits	74		
3.4.4 L'exportation active outille la relève créative	76		



L'inis

Fondé à l'initiative de l'industrie audiovisuelle, L'inis a pour mission de former et d'accompagner les créateur·trice·s et professionnel·le·s émergent·e·s et en exercice. L'inis leur offre un parcours pédagogique pratique et rigoureux, conçu pour développer leurs compétences au sein d'un espace stimulant et inclusif.

En connexion directe avec les besoins du milieu, L'inis propose des programmes ciblés qui répondent aux exigences et aux transformations de l'industrie audiovisuelle du Québec et du Canada francophone. L'inis est le catalyseur au service des talents qui conçoivent, réalisent et produisent les histoires d'aujourd'hui et de demain.

Mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel

En 2016, le gouvernement du Québec reconnaît L'inis à titre de mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel. Depuis, L'institut national de l'image et du son assume la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre des formations qui permettent aux travailleuses et travailleurs de l'industrie d'améliorer leurs compétences, de se requalifier ou encore d'acquérir de nouvelles expertises afin de consolider leur employabilité et soutenir la compétitivité du secteur.

Les associations et syndicats professionnels du milieu, réunis au sein de L'inis en tant que membres-mutuelle, jouent un rôle essentiel dans l'identification des besoins de perfectionnement dans la profession, assurant ainsi la pertinence et l'actualité de l'offre en matière d'enseignement.

Associations membres



Crédits

Cette étude a été rendue possible grâce au soutien financier de la **Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)**, que L'inis remercie sincèrement de sa confiance. Nous soulignons également la contribution des associations, des syndicats et des partenaires, ainsi que celle des participantes et des participants aux ateliers prospectifs et aux entretiens individuels. L'engagement et la richesse des points de vue de ces personnes sont l'ingrédient essentiel de la réussite de ce rapport*.

Cette étude macrosectorielle est le fruit d'une mobilisation collective. L'équipe de L'inis, les représentantes et les représentants des membres-mutuelle de L'inis et plusieurs spécialistes externes y ont uni leurs forces pour définir les besoins de formation du secteur audiovisuel québécois. À chaque étape, des voix issues de l'industrie, d'organisations, d'associations et du terrain professionnel ont enrichi la réflexion. La démarche collaborative mise en place s'est appuyée sur quatre pôles d'expertise** :

- Industrie
- Organisations
- Associations et syndicats
- Membres des professions du milieu

Chacune et chacun a mis à contribution son expérience et sa créativité dans cet exercice, afin qu'en résulte un rapport fidèle à la réalité du terrain et tourné vers l'avenir.

* — La liste complète des intervenantes et intervenants et des organisations participantes figure à l'annexe 2.
 ** — Le profil détaillé des expertises de l'équipe figure à l'annexe 1.

Les claires

Auteure

Louise Hélène Paquette
Recherche, analyse et rédaction

Soutien à la réalisation

Kais Maik
Recherche et analyse
Annie Gauthier
Analyse, animation des ateliers et rédaction
Marie-Sophie Bérard
Révision linguistique

L'inis

Direction

Jean Hamel
Directeur général

Direction de projet

Stéphanie Verrier
Directrice du développement des programmes

Coordination et révision

Marisol Drouin
Chargée de projets au développement des programmes

Financement et gestion administrative

Samuel Escobar
Directeur de la formation professionnelle continue
Karine Hurtubise
Directrice de l'administration et des ressources humaines

Soutien à la gestion administrative

Claudine Trudel
Chargée de projets à la formation professionnelle continue

Communications

Vincent Champagne
Directeur des communications et du marketing
Lucile Ponsolle
Créatrice de contenu et gestionnaire de communauté

Studio Le Séisme

Design graphique

Maxime David
Direction de création
Simon Lemarié
Direction artistique

SOMMAIRE



Le secteur de l'audiovisuel québécois traverse une transformation profonde. L'essor de l'intelligence artificielle générative, la mondialisation des plateformes, la pression exercée par les changements climatiques, l'évolution démographique et les nouveaux cadres réglementaires modifient à la fois la création, la production et la diffusion des œuvres.

Dans ce contexte, une question centrale : quelles seront les compétences nécessaires aux professionnelles et professionnels pour s'adapter, innover et prospérer d'ici 2029 ?

Une boussole pour orienter l'action

Cette nouvelle étude macrosectorielle est réalisée par L'inis avec le soutien financier de la Commission des partenaires du marché du travail. On y propose une boussole des compétences clés pour 2026-2029, laquelle éclaire les leviers d'action en formation, en mutualisation et en évolution des métiers.

Pensée comme un outil vivant, l'étude est le fruit d'un travail collectif nourri par les témoignages de 70 professionnelles et professionnels du secteur de l'audiovisuel lors de 4 ateliers prospectifs et au cours de 15 entrevues individuelles avec des expertes et experts de l'industrie. Elle s'appuie aussi sur un examen attentif de 26 tendances structurantes et l'apport des meilleures pratiques internationales en matière de référentiels de compétences.

Neuf catégories de compétences

Les compétences recensées se regroupent en neuf catégories qui se complètent les unes les autres.

1 Adaptabilité et apprentissage en continu

Les métacompétences

La demi-vie des compétences techniques se réduit (6 ans aujourd'hui, 2,5 ans d'ici 2030, selon l'OCDE). La résilience, la curiosité numérique et l'agilité d'apprentissage deviennent des conditions critiques pour composer avec l'incertitude et la vitesse des changements.

2 Esprit critique et éthique

La vigilance créative

L'IA générative et les contenus synthétiques imposent une vigilance accrue. Les professionnelles et professionnels ont souligné l'importance de la transparence (le balisage des contenus IA et leur signalement), de la responsabilité collective et de la capacité à remettre en question les partis pris et à dénoncer les dérives. Ils ont également réitéré la nécessité d'intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement et prônant la sobriété numérique.

3 Collaboration et relations

L'intelligence collective comme levier

Les productions audiovisuelles mobilisent des équipes intergénérationnelles, interdisciplinaires et souvent internationales. À cela s'ajoutent les nouvelles dynamiques être humain-machine. La collaboration devient une compétence structurante, soutenue par l'écoute, la rétroaction constructive et la synergie entre métiers.

4 Inclusion et diversité culturelle**La richesse narrative québécoise**

Les publics exigent des histoires qui reflètent leur pluralité. Encourager la diversité dans les équipes, déconstruire les stéréotypes et développer des récits multiculturels et multilingues, tout en accordant une place d'importance aux productions en français, sont désormais des compétences clés pour atteindre et fidéliser les auditoires.

5 Créativité et innovation**L'inventivité appliquée**

La réelle innovation réside dans la capacité à expérimenter avec les technologies tout en préservant l'authenticité artistique. Lors des ateliers, les personnes participantes ont souligné l'importance de la pensée non linéaire, des récits interactifs et de l'ingéniosité locale pour transformer les contraintes économiques et techniques en atouts créatifs.

6 Stratégie et entrepreneuriat**Le leadership transformationnel**

Face aux pressions économiques et à la concentration des plateformes, il faut conjuguer vision systémique, esprit entrepreneurial et capacité à traduire une stratégie en actions concrètes. Le leadership transformationnel inspire et mobilise les équipes autour d'objectifs partagés.

7 Numérique et technologie**La maîtrise créative des outils**

L'innovation consiste à transformer les technologies en alliées créatives. Comprendre les algorithmes, superviser l'IA et optimiser la découvrabilité par les métadonnées sont des compétences essentielles, au même titre que le maintien d'une vigie sur leurs répercussions éthiques, organisationnelles et culturelles.

8 Narration multiplateforme et immersive**Les récits augmentés**

Les récits circulent entre écrans, plateformes et environnements immersifs. La compétence clé est de concevoir des univers narratifs cohérents, adaptés aux auditoires fragmentés et capables de créer des expériences transmédia engageantes.

9 Sécurité, lois et réglementation**La gouvernance responsable**

La cybersécurité, la traçabilité des contenus générés par IA et la conformité réglementaire sont désormais des conditions de crédibilité et de durabilité. Les participantes et participants aux ateliers ont rappelé l'importance d'anticiper les évolutions légales et d'instaurer une culture proactive de gouvernance responsable.

Un élan collectif vers 2029

Le Québec peut compter sur des atouts significatifs : une créativité reconnue, une identité culturelle particulière et un écosystème déjà tourné vers l'avenir. Pour continuer à rayonner, il faudra apprendre vite, coopérer largement et innover ensemble. Cette étude propose des repères communs pour nourrir la formation, orienter les choix collectifs et accompagner les stratégies des entreprises.

Elle rappelle surtout que la véritable force du secteur de l'audiovisuel québécois repose sur celles et ceux qui, chaque jour, imaginent, inventent et portent la culture d'ici, au-delà des frontières.

INTRODUCTION

1

L'ère des promesses

Le secteur de l'audiovisuel québécois traverse l'une des périodes les plus stimulantes — et paradoxales ! — de son histoire. Portée par de multiples avancées technologiques, de profondes mutations culturelles et une diversification accélérée des publics, l'industrie amorce une ère sans précédent. Les promesses du progrès sont tangibles et exigent des choix stratégiques réfléchis, surtout en matière de formation.

Dans un monde où l'intelligence artificielle et les nouvelles pratiques bouleversent les repères, l'enjeu n'est pas de subir, mais bien d'orienter le changement pour qu'il reflète et propulse nos valeurs. Déjà, des formes de solidarité insoupçonnées voient le jour : la mutualisation des ressources, l'apparition d'alliances stratégiques et l'élaboration de modèles collaboratifs novateurs. Déjà, le milieu s'unit. Ancré dans la Francophonie mondiale et fort d'une longue tradition d'adaptation, le secteur de l'audiovisuel québécois a dans son ADN les atouts nécessaires pour naviguer cette transition et accroître son rayonnement au-delà de nos frontières.

Cette étude macrosectorielle met en évidence les tendances à l'horizon 2026-2029 et les compétences clés à développer pour surmonter les défis, transformer l'incertitude en véritable occasion à saisir et renforcer la vitalité du secteur. Ce rapport se veut avant tout un repère stratégique. Il éclaire les décisions à prendre, trace les voies d'avenir et propose des pistes pour construire un lendemain prometteur, éthique et durable pour celles et ceux qui ont à cœur de créer les histoires qui nous définissent, et dans lesquelles nous nous reconnaissons avec fierté.



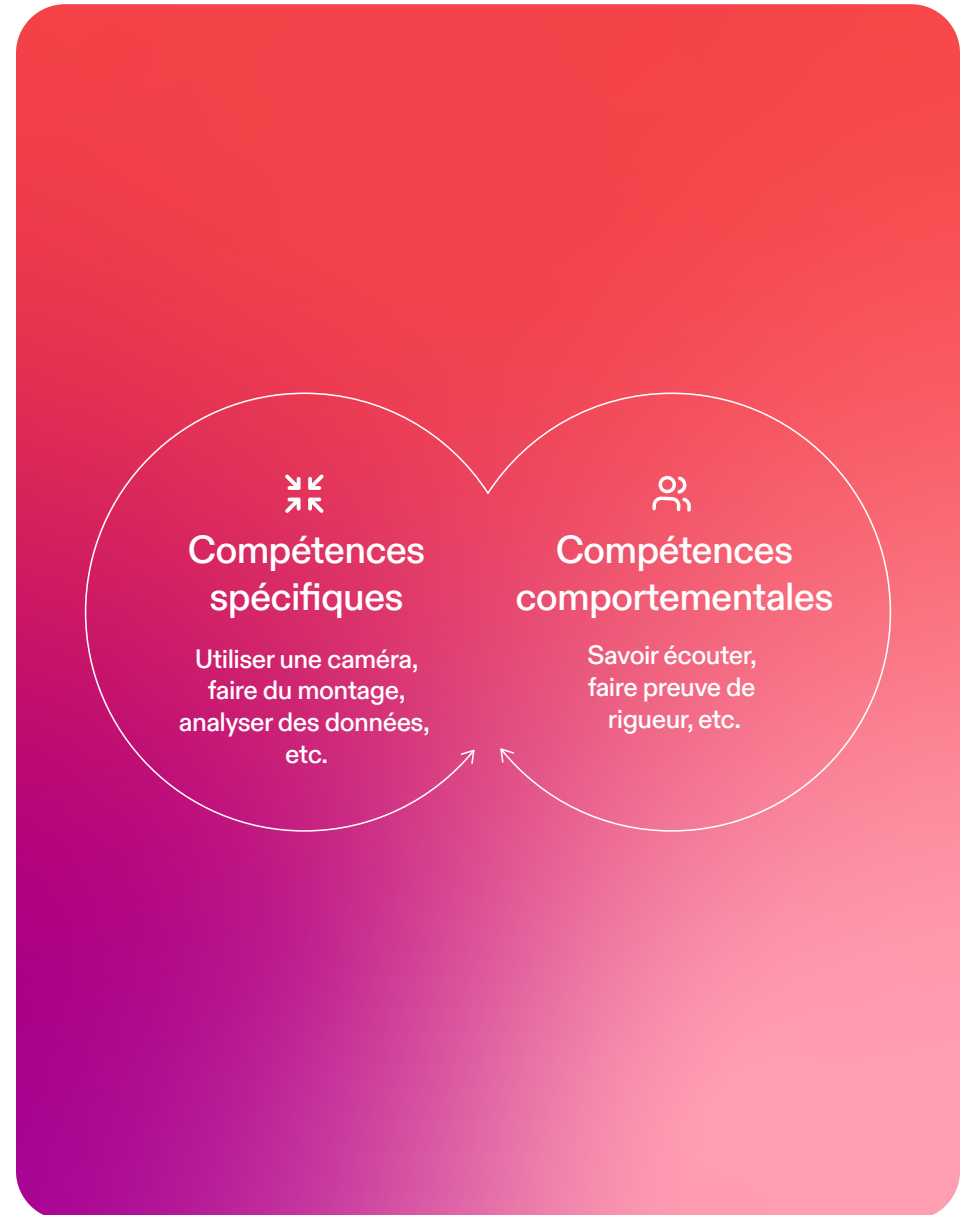
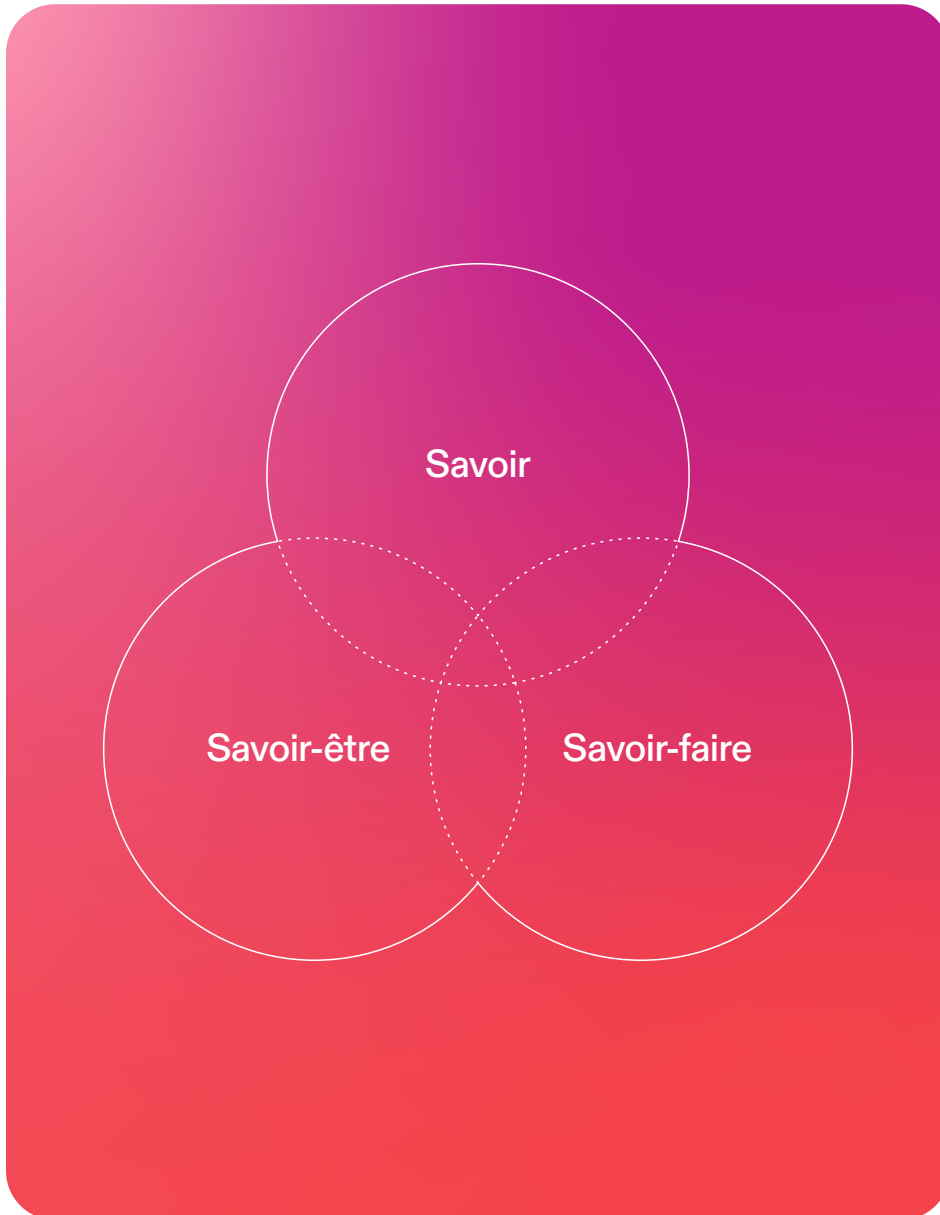
Louise Hélène Paquette

Les Éclaireurs

DÉMARCHE METHODOLOGIQUE

2

2.1 Cadrage



Ce rapport s'inscrit dans un contexte où l'industrie audiovisuelle québécoise fait face à de multiples ruptures et changements provoquant la mutation des pratiques professionnelles et touchant l'ensemble des corps de métiers. Comme point de départ, cette question centrale :

Quelles seront les compétences nécessaires pour permettre à l'écosystème audiovisuel du Québec de s'adapter, d'innover et de prospérer d'ici 2029 ?

Pour y répondre, il faut se pencher sur deux interrogations sous-jacentes :

Quelles variables feront pression sur les compétences de ce futur immédiat ? Quelles tendances de fond influenceront l'évolution des métiers ?

À partir d'un repérage documenté et validé sur le terrain, l'objectif est de proposer des leviers concrets qui orienteront la formation, la mutualisation et l'évolution des métiers pour toute la filière audiovisuelle du Québec.

D'abord, qu'est-ce qu'une compétence ?

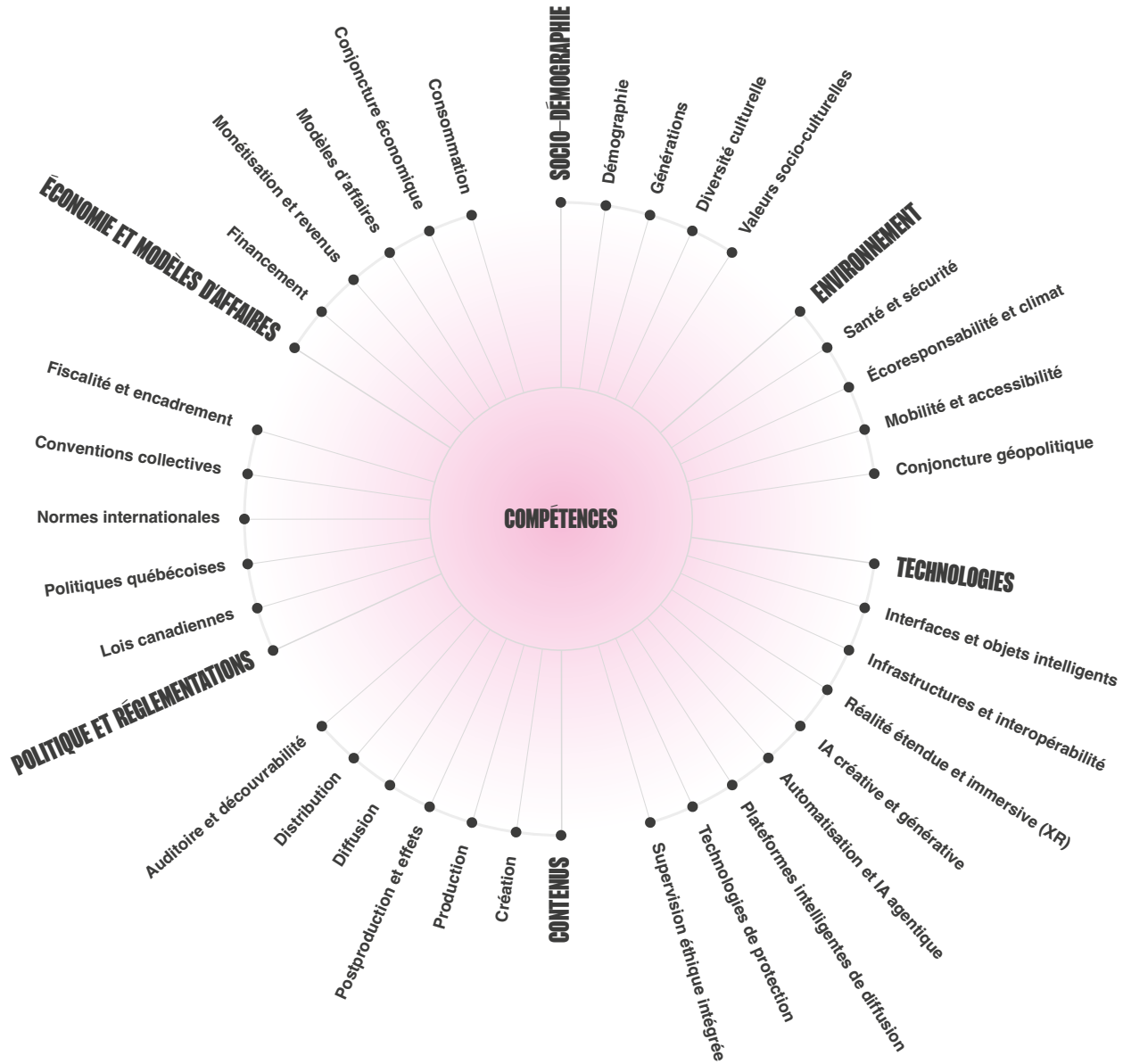
La compétence, telle que définie par Parlier¹, puis par Le Boterf², désigne « la mobilisation de ressources (connaissances, savoir-faire, attitudes) par une personne pour agir avec succès dans une situation professionnelle donnée ».

Ainsi, une compétence est une combinaison de compétences spécifiques liées à l'expertise technique ou professionnelle, pour lesquelles les syndicats et les guildes développent leurs propres standards, et de compétences comportementales liées au savoir-être³.

Cette conception est le fondement de cette étude.

1— Parlier, 1994.
2— Le Boterf, 2008.
3— Lamri, 2018.

2.2 Le modèle de recherche



Dans un secteur saturé de nouveautés rapides et éphémères, ce ne sont ni les effets d'annonce ni les gadgets du moment qui façonnent durablement l'avenir. Ce sont plutôt les mouvements de fond, souvent discrets, qui modifient profondément la manière de produire, de collaborer et d'innover.

Les changements structurants naissent toujours à la croisée de plusieurs domaines : technologie, enjeux sociaux, économie, contexte écologique, attentes culturelles⁴. En ce sens, l'analyse prospective s'appuie sur « la boussole sectorielle », une adaptation du modèle PESTEL⁵ pour l'industrie audiovisuelle québécoise⁶. Ce modèle de recherche s'articule autour de six segments principaux :

- Socio-démographie
- Environnement
- Technologies
- Contenus
- Politique et réglementation
- Économie et modèles d'affaires

Les tendances les plus porteuses se révèlent précisément aux points de convergence de ces six segments. Et là où les dynamiques se rencontrent, les futurs plausibles se dessinent.

Ces intersections sont aussi les lieux où se clarifient les compétences à développer, celles qui serviront à renforcer la capacité d'adaptation du secteur et à soutenir une transformation durable et éclairée.

4 – Johnson et coll., 2008.

5 – Modèle d'analyse stratégique du macro-environnement, dont l'acronyme réfère aux facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux.

6 – Les Éclaireurs, 2025.

2.3 Design méthodologique

1 – Veille stratégique

Démarchage

Afin de poser une base solide à l'identification des tendances, le travail a débuté par une veille stratégique approfondie et continue, comprenant le recensement et l'analyse des courants locaux et internationaux auprès de recherches universitaires, d'études, d'articles et de référentiels de compétences.

Identification des tendances clés

L'analyse croisée des sources a permis de cibler les courants majeurs, de repérer les signaux faibles et de mettre en lumière les paradoxes propres à l'audiovisuel québécois. De cet exercice se sont démarquées 23 premières tendances, lesquelles ont constitué le socle des scénarios possibles pour les prochaines années.

1 – Veille stratégique



2 – Validation



3 – Orientation 2026-2029



2 – Validation

Quatre ateliers prospectifs

Pour valider ces tendances, 4 ateliers ont réuni au total 70 professionnelles et professionnels de métiers variés provenant de différentes régions. Afin d'approfondir les échanges, les personnes participantes ont été divisées en équipes reproduisant le processus de production d'une œuvre audiovisuelle ou d'une animation. Cette stratégie s'inspire de la dernière édition de l'étude macrosectorielle de L'inis⁷, ainsi que des référentiels de la Creative Skillset (Royaume-Uni)⁸ et du baromètre des utilisations de l'IA dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel du CNC (France)⁹.



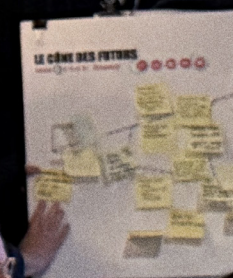
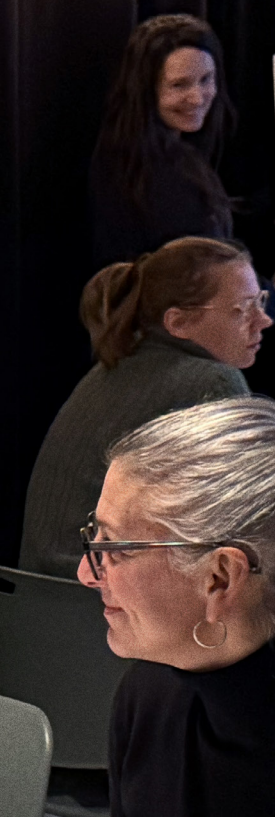
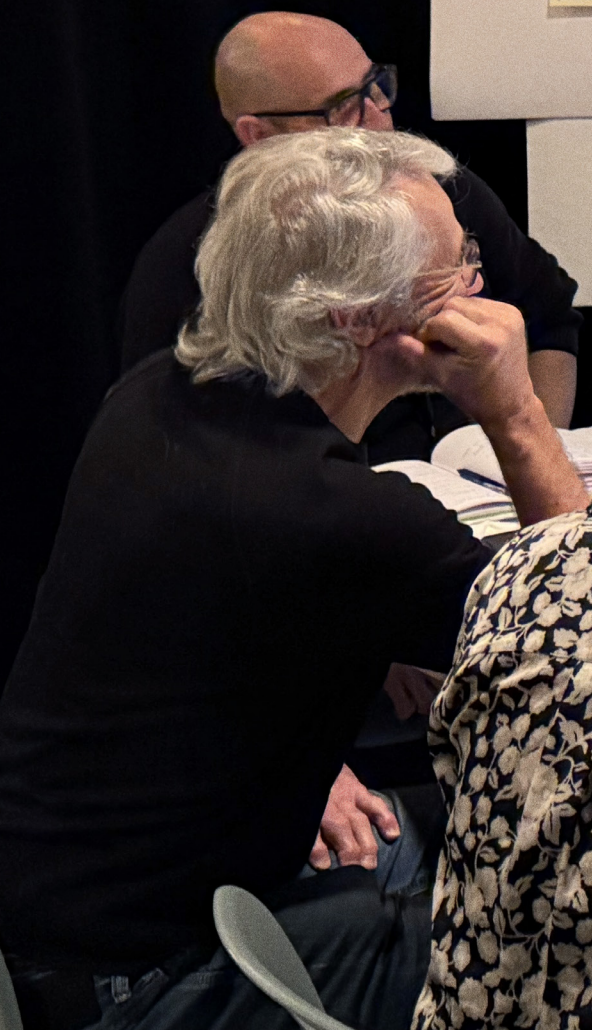
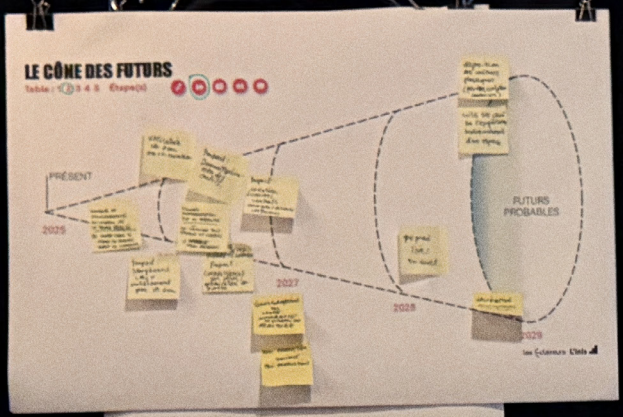
7 – L'institut national de l'image et du son (L'inis), 2022.

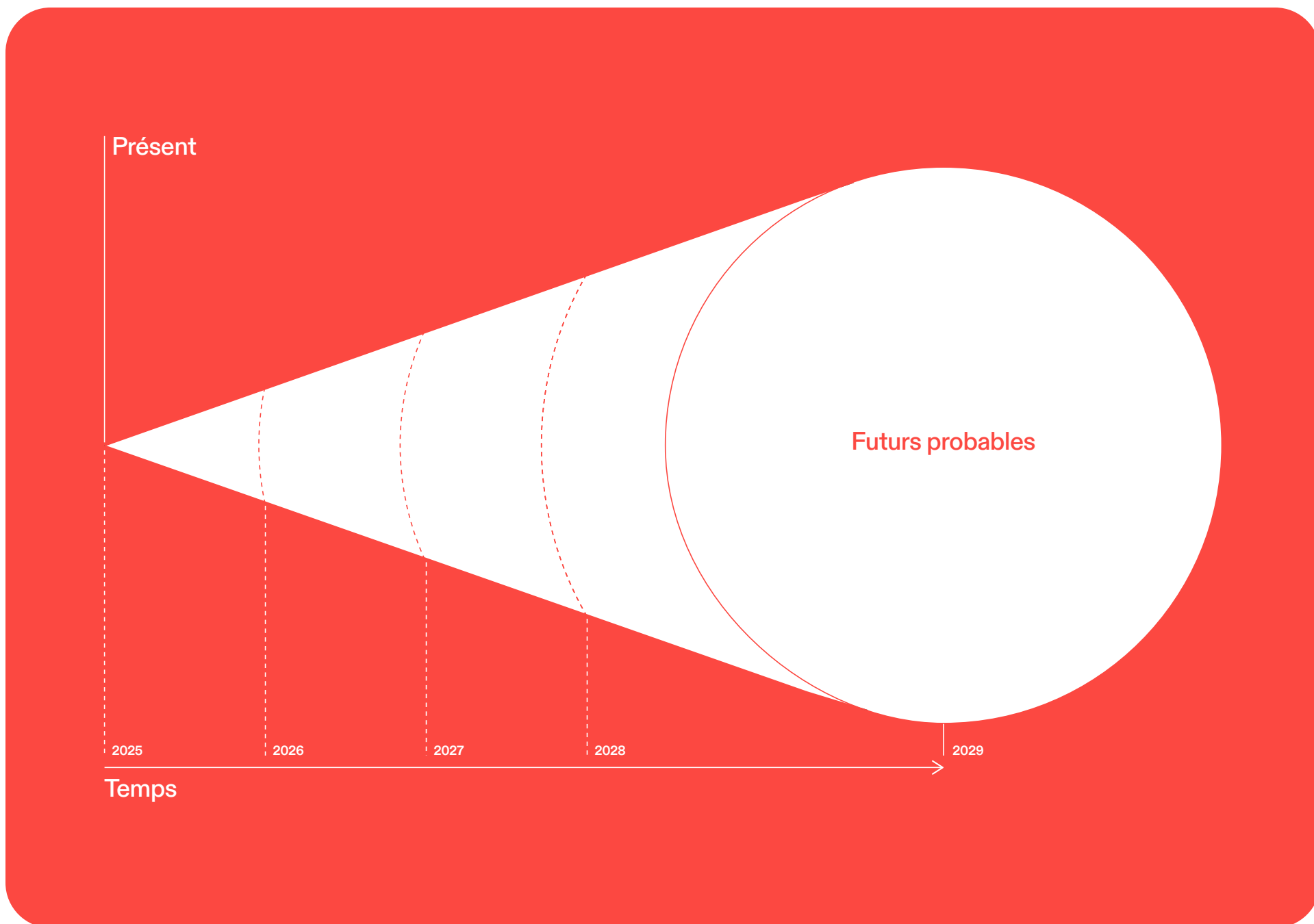
8 – Creative Skillset, 2013.

9 – Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), 2024.

Profil des métiers ou domaines représentés aux 4 ateliers selon les étapes de production

	Création	Préproduction	Production	Postproduction	Diffusion et distribution
Studio de L'inis Montréal					
1 29 janvier 2025	Scénarisation, écriture jeunesse, réalisation, production indépendante, agence d'artistes	Édition musicale, assistance à la réalisation, réalisation télévisuelle, production publicitaire	Réalisation secteur indépendant et cinéma, gestion de production et de postproduction, production déléguée, interprétation	Réalisation, gestion de production et de postproduction, production déléguée, interprétation	Scénarisation, écriture jeunesse, réalisation, production indépendante, agence d'artistes
2 25 février 2025	Scénarisation, conception-rédaction, production documentaire, production fiction, réalisation	Production créativité numérique, conception visuelle, décors, création de costumes, réalisation jeunesse, studio virtuel	Direction photo, production cinéma, interprétation, intervention inclusion et diversité, assistanat caméra, scripte	Supervision musicale, architecte de solutions en postproduction, direction de la postproduction, synchronisation musicale et libération de droits, édition musicale	Programmation contenu média public, production documentaire, production et développement
3 20 mars 2025	Direction du développement, production télévisuelle, scénarisation, expertise du financement, agence d'artistes	Conception visuelle, direction artistique, réalisation, création de requêtes (<i>prompting</i>) en IA générative, assistance à la réalisation, direction de lieux de tournage, production déléguée, direction de production	Assistance à la réalisation, production fiction, production télévisuelle, assistance en direction de lieux de tournage, direction générale d'agence publicitaire, direction syndicale, machinerie de plateau	Conception sonore, direction de projets en créativité numérique, expertise et métiers, direction de postproduction, adaptation et doublage, développement d'affaires en postproduction et effets spéciaux	Production déléguée, gestion de programmation de chaînes spécialisées, direction des opérations et gestion de projets
Bureaux de Spira Québec					
4 27 mars 2025	Production, direction générale de coopératives d'artistes, production télévisuelle, production cinéma, artiste multidisciplinaire, réalisation muséale, cinéaste	Réalisation film indépendant, direction photo, assistanat caméra, artiste multidisciplinaire, production déléguée, direction de production, cinéaste	Même groupe qu'à la préproduction	Direction générale de centres de formation en animation et création numérique, cinéma, composition VFX, gestion de postproduction, réalisation documentaire, direction générale de coopérative vouée au cinéma indépendant	Cinéma, production, direction générale de coopératives d'artistes, direction générale de centres de production et de diffusion cinématographique





Cône des futurs

Se projeter dans l'avenir suppose avant tout qu'on sait se l'imaginer. Après la présentation des scénarios prospectifs, les ateliers se sont appuyés sur la méthode du cône des futurs¹⁰. Celle-ci a permis d'explorer collectivement les trajectoires les plus plausibles, de prioriser les compétences clés à travers le prisme du terrain et de relever les tensions et les initiatives de mutualisation propres au secteur.

Entretiens individuels

Au total, 15 personnes ont été rencontrées individuellement. Ces entrevues semi-dirigées impliquant des expertes et des experts, des travailleuses et des travailleurs, des gestionnaires et des responsables de la formation du secteur de l'audiovisuel sont venues nuancer, préciser et valider les constats.

La mise en œuvre de cette approche structurée, croisée et évolutive, outillée par la boussole sectorielle, a garanti que chaque recommandation soit fondée à la fois sur des signaux robustes et sur la réalité du terrain professionnel québécois. Des schémas, des encadrés et des exemples réels tirés des entretiens jalonnent ce rapport pour offrir des repères concrets et mobilisables.

3 — Orientations 2026-2029

À l'issue de ce processus au cours duquel ont été croisés les résultats des ateliers avec des référentiels locaux et internationaux, 26 tendances ont été validées et 53 compétences clés identifiées. Ces résultats, nourris par l'expérience du terrain québécois, structurent la suite du rapport : section 3 pour les tendances, section 4 pour les compétences, et enfin un glossaire pour expliquer les termes techniques et simplifier la lecture.



ANALYSE ET TENDANCES OBSERVÉES

3



Ce qui suit présente les grandes tendances observées dans chacun des six segments de la boussole sectorielle. Chacune d'entre elles est d'abord identifiée comme étant un signal faible, une tendance lourde ou une transformation structurante au sein du secteur de l'audiovisuel. Puis, les tendances sont analysées sous l'angle de leurs implications pour les compétences et appuyées d'exemples concrets tirés de témoignages de gens du milieu. Dans cette section, les tendances sont regroupées selon leur degré de maturité et leurs répercussions anticipées.

Nous distinguons trois types de dynamiques :

Signal faible

Les signaux faibles désignent des phénomènes émergents, parfois marginaux ou peu visibles, mais porteurs de transformations potentielles. Ils requièrent une attention particulière en raison de leur capacité à se renforcer ou à muter rapidement.

Tendance lourde

Les tendances lourdes s'appuient sur des données significatives et durables. Elles sont déjà bien ancrées dans le secteur et se prolongeront vraisemblablement jusqu'en 2029, influençant les architectures des pratiques, des contenus et des métiers.

Tendance structurante

Les tendances structurantes traversent l'ensemble de l'écosystème audiovisuel. Elles ne relèvent pas seulement de l'observation : elles imposent une transformation systémique, souvent à l'intersection de plusieurs segments d'analyse.

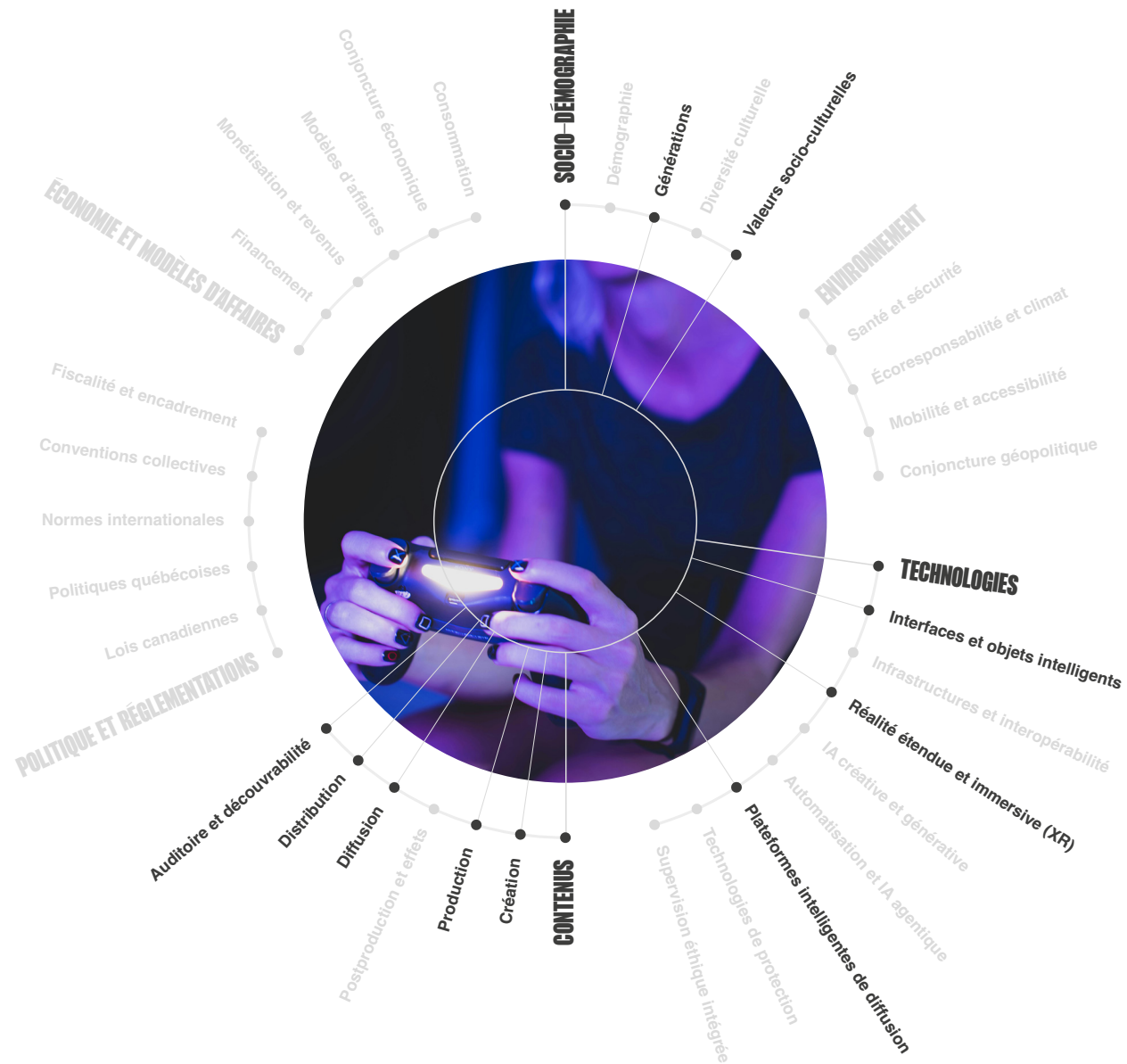
3.1 SOCIO-DÉMOGRAPHIE

Les nouvelles générations imposent leur tempo et les repères collectifs vacillent.

« Moi, j'ai appris à tourner avec une caméra mini-DV¹¹. Mon stagiaire de 18 ans fait tout avec son téléphone. On dirait qu'il vient d'une autre planète. »

¹¹— Mini-DV : format vidéo numérique apparu à la fin des années 1990, largement utilisé pour les tournages indépendants et semi-professionnels jusqu'aux années 2010.

3.1.1 Les natifs du numérique dominant Tendance lourde



LES NATIVES ET LES NATIFS DU NUMÉRIQUE IMPOSENT LEURS CODES, TANDIS QUE L'IA ET LES FRACTURES GÉNÉRATIONNELLES EXIGENT UN LEADERSHIP ÉMOTIONNEL POUR PRÉSERVER LA TRANSMISSION ET PROTÉGER LA CONFIANCE ET LE BIEN-ÊTRE.

En 2026, les générations Y (1980–1995) et Z (1996–2010) forment près des deux tiers de la population active du Québec¹². Ces cohortes imposent leur rythme : maîtrise intuitive des environnements numériques, rejet des hiérarchies rigides et quête accrue de sens, d'autonomie et de créativité¹³. En parallèle, les baby-boomers quittent massivement le marché du travail, emportant des savoirs implicites rarement documentés et une riche expérience. Cette perte limite la transmission intergénérationnelle.

Quant à la génération X (1965–1979), plusieurs de ses membres ressentiraient un déclassement silencieux dans les milieux créatifs. Comme le souligne un reportage du *New York Times*, les travailleuses et les travailleurs de cette génération, pourtant à l'âge de la maturité professionnelle, voient leurs expertises devenir marginalisées dans un environnement que dominent les codes des réseaux sociaux, les plateformes numériques et l'IA générative¹⁴.

Pourtant, comme le rappelle Anne Le Bouyonnec de l'organisme Synthèse¹⁶, ce ne sont pas les jeunes de la relève, mais bien les travailleuses et travailleurs d'expérience qui ont conservé leurs postes lors des récentes coupes dans l'industrie du jeu vidéo. Ceci, en grande partie, grâce à la vision 360 de ces derniers, leur compréhension des flux, ou pipelines graphiques, et leur expertise technique transversale.

« *My peers, friends and I continue to navigate the unforeseen obsolescence of the career paths we chose in our early 20s. The skills you cultivated, the craft you honed – it's just gone. I am having conversations every day with people whose careers are sort of over. It's brutal*¹⁵. »

— Chris Wilcha, 53 ans, réalisateur de cinéma et de télévision à Los Angeles, interrogé dans le cadre du reportage

Dans ce contexte de recomposition générationnelle et de transition accélérée par l'utilisation croissante de l'IA, le rôle des gestionnaires devient déterminant devant le technostress¹⁷. Un sondage de Compétence Culture¹⁸ révèle que si 83% des professionnelles et professionnels du secteur culturel croient que leurs métiers s'adapteront, 30% d'entre eux en craignent néanmoins la disparition.

Les responsables d'entreprises doivent donc non seulement organiser la transmission des savoirs, mais aussi pallier les inquiétudes de leurs équipes d'un leadership empreint d'intelligence émotionnelle, centré sur le bien-être et la confiance¹⁹.

Implications pour 2026-2029

Créer des espaces de codéveloppement intergénérationnel et de mentorat inversé pour assurer la transmission des savoirs

Soutenir la résilience des professionnel·le·s de la génération X par la valorisation de leurs savoirs transversaux et la mise à niveau de leurs connaissances

Favoriser l'agilité d'apprentissage, la curiosité numérique et la collaboration dans des équipes hybrides, autant du point de vue générationnel que technologique

Adapter les formations pour faciliter la migration des savoirs vers les nouveaux environnements numériques

Outiller les gestionnaires en faveur du développement d'un leadership fondé sur l'intelligence émotionnelle, afin de pallier les inquiétudes liées à l'IA de l'accompagnement approprié et de préserver le bien-être au travail

12 – Statistique Canada, 2025; Vividata, 2025.

13 – CROP, 2025.

14 – Kurutz, 2025.

15 – « Mes pairs, mes amis et moi continuons à faire face à l'obsolescence imprévue des parcours professionnels que nous avons choisis au début de la vingtaine. Les compétences que vous avez cultivées, le savoir-faire que vous avez perfectionné – tout cela a disparu. C'est brutal. » [Traduction libre].

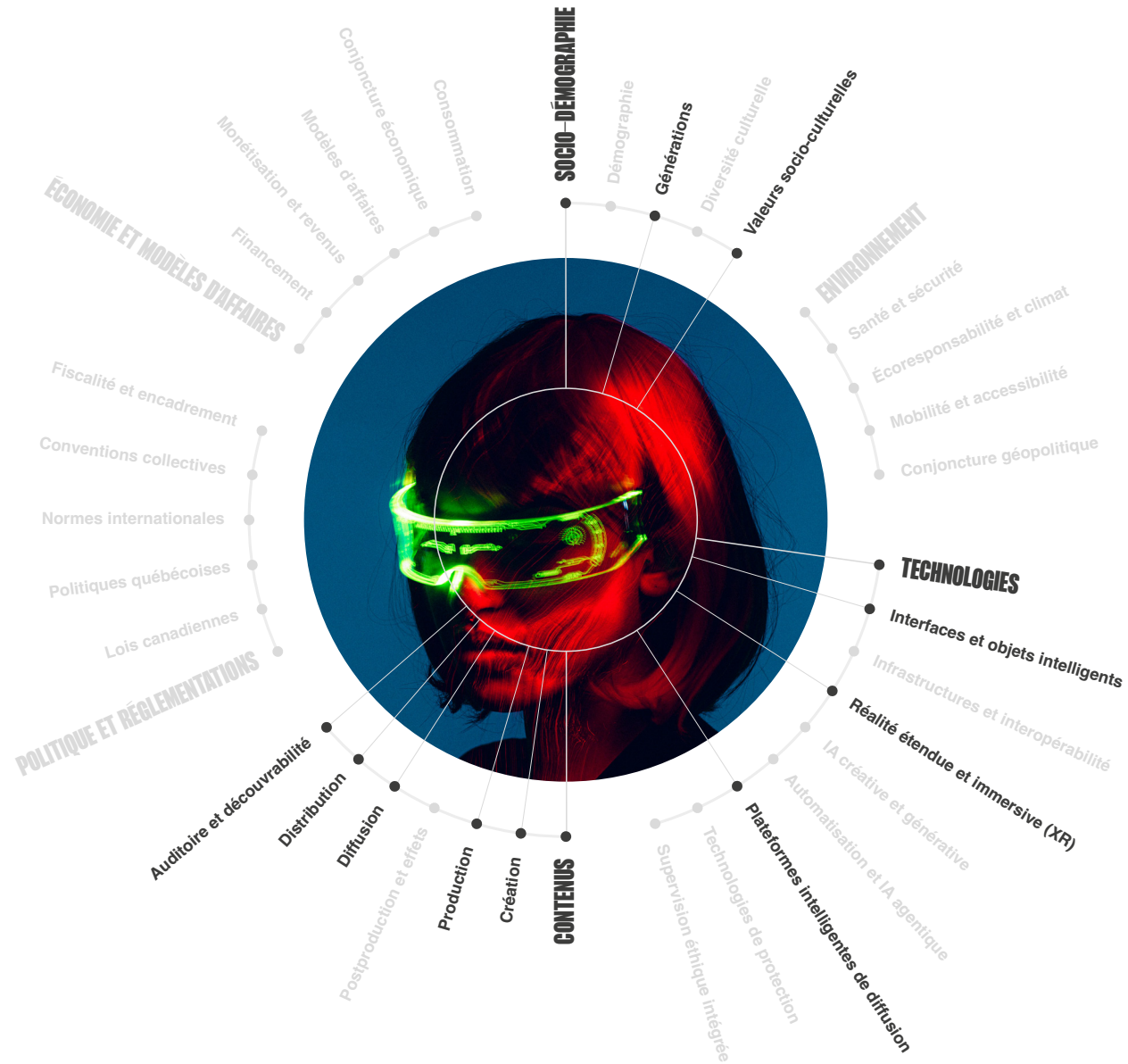
16 – Entretien avec Anne Le Bouyonnec, codirectrice générale de Synthèse, 2025.

17 – Ertiö, 2024.

18 – Compétence Culture, 2025; Université de Sherbrooke, 2024.

19 – EY Global, 2023; Rossi, 2023; Odgers Insights, 2025; ESCP Business School, 2025.

3.1.2 La fracture numérique devient culturelle Tendance structurante



LA FRAGMENTATION DES ÉCOSYSTÈMES NUMÉRIQUES APPELLE À RECRÉER DES PONTS ENTRE GÉNÉRATIONS ET ENTRE UNIVERS MÉDIATIQUES, AFIN DE PRÉSERVER UN SOCLÉ CULTUREL COMMUN.

La fracture numérique ne se limite plus à l'accès aux outils : elle est une question de visibilité, de lisibilité, de découvrabilité. Dans un écosystème saturé de contenus et où éclatent les plateformes, émerger équivaut à exister.

Or, une part croissante de la création culturelle se déploie désormais en dehors des circuits éditoriaux traditionnels : les plateformes comme TikTok, YouTube, Twitch et Roblox sont devenues des diffuseurs et des scènes culturelles à part entière, façonnées par des algorithmes, des communautés et des codes qui échappent encore largement aux institutions²⁰.

Dans cet univers fragmenté, les références culturelles communes s'effritent. Ce morcellement du tissu culturel transforme les repères identitaires, les modes de transmission et la notion même de culture partagée. Le *Bye Bye*, l'émission de fin d'année, l'illustre bien : il s'avère de plus en plus difficile d'en arriver à un verdict populaire sur l'ensemble de l'œuvre, compte tenu de la variété des références qui la composent. Pour les nouvelles générations, les réseaux sociaux sont des lieux de création identitaire aussi puissants que la

télévision l'a été pour celles qui les ont précédées²¹. La grammaire audiovisuelle de la jeunesse est fluide, rapide et sensorielle, et son rapport au temps et à la narration déstabilise les formats traditionnels²².

Selon les plus jeunes qui ont participé aux ateliers, la hiérarchie conventionnelle des compétences en audiovisuel (narration linéaire, montage sur logiciel spécialisé, tournage multicaméras) est bousculée. La capacité à produire ne suffit plus : il faut (ré)apprendre à lire, à décoder et à transmettre dans un monde de flux.

« Je fais du montage depuis que j'ai 14 ans. Pourquoi apprendre un vieux logiciel si CapCut²³ fait pareil ? »
— Participant, atelier de Québec, 27 mars 2025

Implications pour 2026-2029

Renforcer la littératie numérique et l'éducation aux algorithmes

Concevoir des récits et des designs narratifs multiplateformes, dès la phase de développement

Intégrer l'IA de manière supervisée dans les processus de création et de production

Développer un sens critique vis-à-vis des outils automatisés

Collaborer activement avec les créateur·trice·s émergent·e·s, natif·ive·s du numérique

Favoriser l'émergence de contenus rassembleurs, capables de recréer des points d'ancrage culturels partagés

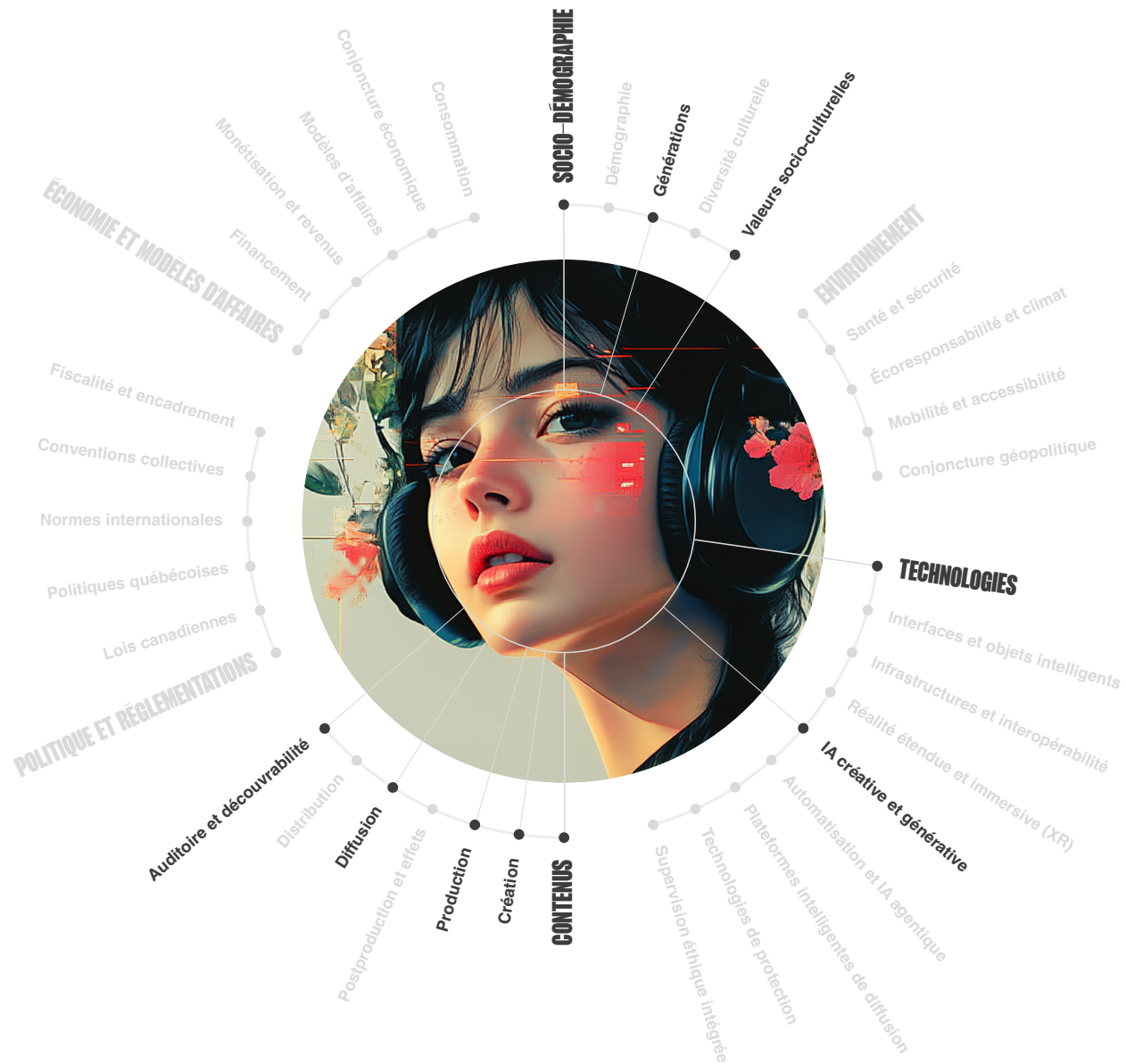
20 — Comité-conseil sur la découvrabilité, 2021; ISQ, 2023; Casemajor, 2019.

21 — Jenkins et al., 2013.

22 — Métis, 2023.

23 — CapCut : application mobile de montage vidéo, populaire chez les jeunes.

3.1.3 La prolifération vidéo efface les repères éditoriaux Tendance lourde



LA CULTURE NUMÉRIQUE PARTICIPATIVE DEVIENT UNE FORCE CRÉATIVE AUTONOME QUI GÉNÈRE UNE MARÉE DE CONTENUS DANS LAQUELLE IL EST DIFFICILE DE DISCERNER LE VRAI DU FAUX; VOICI L'ÈRE DE LA VIDÉOBÉSITÉ.

Un téléphone mobile, une appli gratuite, une connexion Internet: il n'en faut pas plus aujourd'hui pour raconter, filmer, monter et diffuser. La création citoyenne explose sur les réseaux sociaux, hors des chemins balisés.

Les outils d'IA vidéo, de plus en plus accessibles, transforment chaque écran en studio de production, avec un degré d'autonomie technique inédit²⁴. Les plateformes sociales et les métavers deviennent des lieux de narration, de performance et de construction identitaire, mais aussi des écosystèmes sans repères éditoriaux, propices à la diffusion d'hypertrucages, de fausses informations et de récits générés artificiellement²⁵.

Cette dynamique donne naissance à des communautés de créatrices et de créateurs qui contournent les institutions, bousculent les modèles d'affaires et redéfinissent les critères de qualité. La spontanéité, l'authenticité perçue et l'engagement direct avec le public priment sur la maîtrise des formats normés.

« Je fais des stories TikTok avec des avatars IA. Mon public, c'est mes abonnés. J'ai pas besoin d'un diffuseur. »

— Participant, atelier de Montréal, 25 février 2025

Et ce mouvement s'accélère: plus de 80% des contenus en ligne pourraient être générés automatiquement d'ici 2027²⁶. Dans une telle situation, les œuvres professionnelles doivent rivaliser avec un tsunami de contenus générés en continu, souvent décontextualisés, transformés ou simplement bidon. Le prestige de ces œuvres est mis à l'épreuve: comment ressortir du lot? Comment préserver la confiance et distinguer les récits authentiques de ceux qui ont été manipulés ou qui sont fallacieux?

Implications pour 2026-2029

Mieux reconnaître, soutenir et intégrer les créateur-trice-s émergent-e-s issu-e-s des réseaux sociaux

Développer des stratégies de repérage, d'accompagnement et de valorisation des œuvres dans les nouveaux écosystèmes numériques narratifs

Dialoguer avec des communautés créatives extérieures aux institutions

Outiller les diffuseurs, les maisons de production et les distributeurs pour qu'ils contribuent à faire émerger les œuvres professionnelles dans un océan de contenus spontanés

Renforcer la capacité de discernement du public, des institutions et des professionnel-le-s face à l'abondance de contenus générés par l'IA ou manipulés

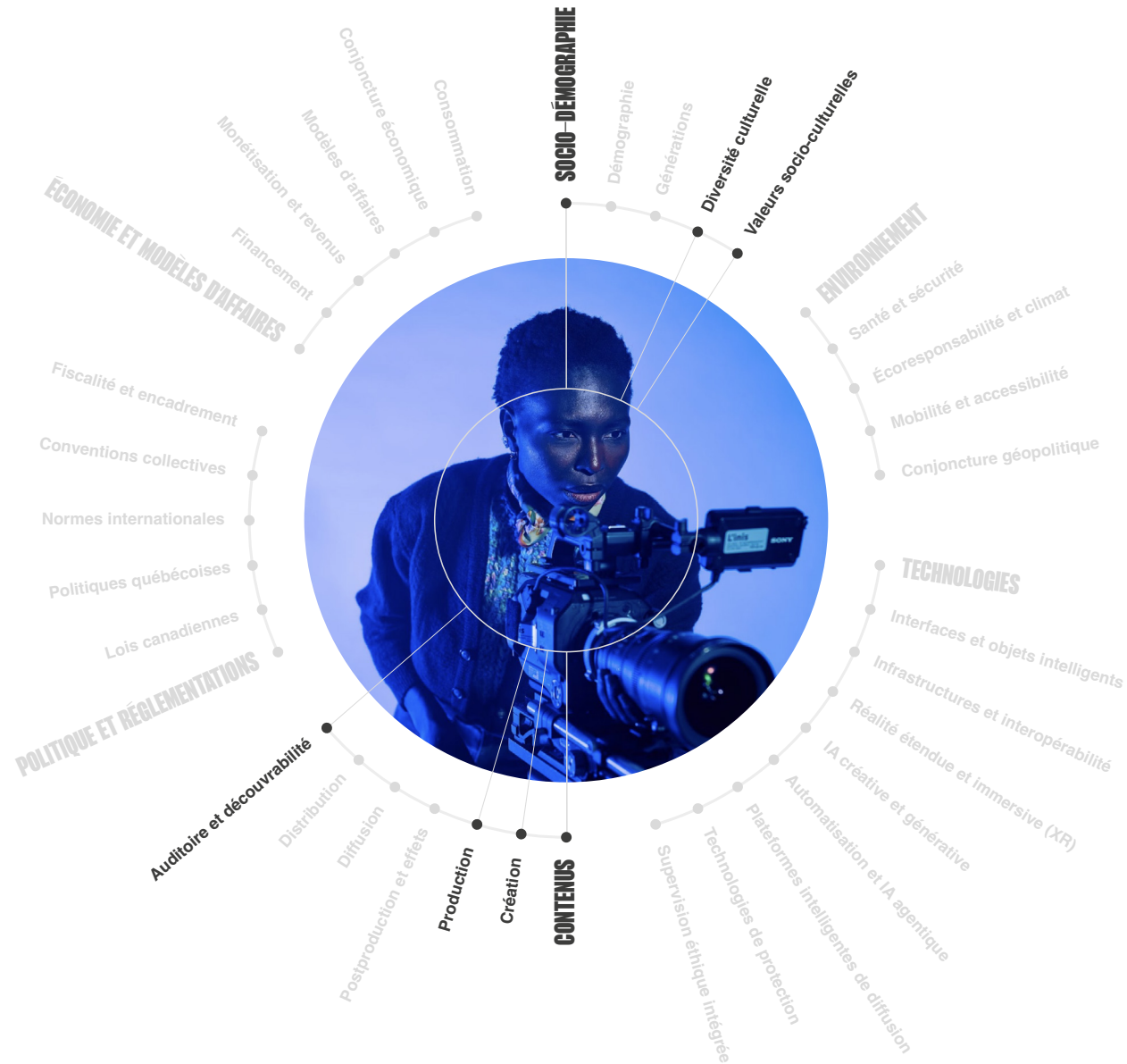
Mettre en place des balises de transparence pour distinguer les récits documentés des simulations visuelles ou narratives

24 — EBU, 2024.

25 — Unreal Engine, 2025; Synthesia, 2023.

26 — Synthesia, 2023.

3.1.4 Le singulier se conjugue au pluriel Tendance lourde



**L'ÉCOSYSTÈME SE TRANSFORME
LENTEMENT MAIS SÛREMENT, POUR
QUE LA PLURALITÉ DES RÉCITS SE
REFLÈTE AUTANT DERRIÈRE LA
CAMÉRA QUE DEVANT.**

Le Québec contemporain est tissé d'identités plurielles : diversité ethnoculturelle croissante; affirmation des voix autochtones, 2ELGBTQIA+²⁷ et neurodivergentes; fluidité des genres; jeunesse en pleine expression.

Cette richesse traverse nos écrans, alors que la relève des créatrices et créateurs issue de ces diversités n'est pas encore entièrement reflétée dans les structures institutionnelles et sur le terrain.

«On nous montre, mais on ne nous embauche pas.»
— Participant issu de la diversité, atelier de Montréal,
25 février 2025

«On veut raconter nos histoires, mais on nous
demande de coller à une ligne éditoriale déjà écrite.»
— Participante issue de la diversité, atelier de
Montréal, 20 mars 2025

Certes, en 2023, seuls 9,7% des travailleuses et travailleurs du secteur audiovisuel québécois s'identifiaient à un groupe racisé ou autochtone²⁸. Mais depuis, l'industrie s'est mobilisée : plusieurs initiatives structurantes sont en cours, où de nouveaux programmes d'accueil, d'accompagnement et de formation inclusive sont mis en place. Cette évolution nécessite du temps, mais les fondations y sont²⁹.

Des œuvres portées par des créatrices et créateurs issus de la diversité voient le jour, et les diffuseurs, bailleurs de fonds et écoles de formation ajustent progressivement leurs pratiques pour contribuer à cet essor. L'enjeu n'est plus seulement d'inclure à l'écran, mais d'ouvrir les chaînes de production à toute la diversité des voix du Québec.

Implications pour 2026-2029

Adapter l'écriture à des identités plurielles et à des publics diversifiés

Produire des récits ancrés localement et lisibles mondialement

Encourager l'expression de référents culturels multiples, sans clichés

Former à la médiation interculturelle et à une narration inclusive et accessible

27—Cet acronyme représente les personnes aux deux esprits (et bispirituelles), lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers et intersexuées ainsi que les personnes faisant partie des communautés de la diversité sexuelle et de genre.

28—CPMT, 2024.

29—ISQ, 2025.

3.1.5 L'identité se multiplie, les lieux d'expression aussi Tendance lourde



**LES IDENTITÉS MULTIPLES
REDEFINISSENT LES RÉCITS,
APPELANT À DES ŒUVRES ENRACINÉES
LOCALEMENT ET FAÇONNÉES POUR
DIALOGUER AVEC LE MONDE.**

La jeunesse québécoise conjugue les appartenances : francophone, nord-américaine, diasporique, autochtone, planétaire. Elle visionne des contenus dans plusieurs langues, mélange les registres culturels et publie dans un langage fluide et inventif. Elle navigue entre le réel et le virtuel, entre l'ici et l'ailleurs, entre l'ancrage et l'ouverture.

Selon CROP (2025), les 18-34 ans adoptent une identité mouvante et composite, nourrie de références globales, tout en conservant un lien fort avec leur réalité de proximité³⁰. Cette tension identitaire transforme les langages, les formats et les récits.

« Je veux voir du monde comme moi à l'écran...
mais je veux aussi que ça voyage. »

— Participante du Saguenay, atelier de Québec,
mars 2025

Cette pluralité pousse les créatrices et les créateurs à dépasser les modèles figés ou folkloriques. Elle invite à repenser les récits, non seulement dans leur écriture ou leur production, mais aussi dans leur circulation. Les œuvres doivent être à la fois porteuses de sens à l'échelle locale et accessibles à un public mondial. Cette exigence se reflète également dans l'expérimentation de nouveaux modes d'expression identitaire : avatars numériques, univers immersifs, formats interactifs.

**Implications pour
2026-2029**

Adapter l'écriture aux parcours croisés et aux réalités plurielles des publics

Concevoir des récits enracinés dans une culture locale et munis d'une portée internationale

Encourager l'expression de référents culturels multiples, sans clichés ni stéréotypes

Intégrer la médiation interculturelle dans les processus créatifs et la gestion des équipes à distance dans d'autres pays

Développer une compréhension critique des plateformes où l'identité s'exprime virtuellement

Observer l'évolution des pratiques liées aux avatars, à la représentation de soi et aux univers interactifs

Détecter et soutenir les talents issus de trajectoires identitaires complexes ou composites

3.2

ENVIRONNEMENT

Le climat frappe l'imaginaire.

Réchauffement climatique, catastrophes naturelles, écoanxiété³¹... L'impact environnemental des actions humaines, de la productivité effrénée et de la surconsommation des ressources est de plus en plus admis au sein de la société. Sensibilisés à la cause environnementale, les auditoires ont de nouvelles attentes. Les publics exigent que l'industrie s'aligne davantage à leurs valeurs en matière de productions écoresponsables et de récits qui abordent les enjeux climatiques de façon engageante.

3.2.1 Les changements climatiques passent au premier plan Signal faible



LE CLIMAT N'EST PLUS UN DÉCOR DE FOND, C'EST UN PREMIER RÔLE, RISQUÉ ET POSSIBLEMENT ONÉREUX, À INTÉGRER À LA PRODUCTION.

Les changements climatiques n'ont pas seulement des conséquences sur les attentes des auditoires : ils bouleversent également les productions.

Ils influencent le choix des lieux de tournage, de même que celui des matériaux, des budgets et même des scénarios. Les équipes de production doivent conjuguer adaptation logistique, durabilité matérielle et innovation narrative pour faire face aux aléas d'un climat désormais imprévisible.

Entre l'été 2023 et celui de 2025, plusieurs tournages ont dû être interrompus ou déplacés à la suite d'intempéries, et ce, du Bas-Saint-Laurent à la Mauricie. Ces événements extrêmes fragilisent particulièrement les petites équipes à budget limité³².

«On peut plus faire semblant que le climat, ça ne nous regarde pas. Chaque tournage est devenu un choix.»
— Participante réalisatrice, atelier de Montréal,
25 février 2025

Les membres de la profession, tous horizons confondus, s'ajustent au jour le jour : la météo devient un critère de planification et la résilience une compétence stratégique.

Implications pour 2026-2029

Planifier selon les risques naturels

Intégrer l'analyse des données météo dans les outils décisionnels

Intégrer des clauses environnementales dans les contrats d'assurance

Outiller les équipes pour renforcer leur résilience et leur sécurité vis-à-vis des effets des changements climatiques

3.2.2 Le climat impose ses règles Tendance lourde



PRODUIRE DURABLEMENT N'EST PLUS SEULEMENT UNE VALEUR AJOUTÉE, MAIS UNE CONDITION D'ACCÈS AU FINANCEMENT ET À LA DIFFUSION INTERNATIONALE.

L'industrie audiovisuelle ne peut plus cacher son empreinte écologique sous le tapis. Un long métrage peut générer jusqu'à 1000 tonnes de CO₂, l'équivalent de 10 000 allers-retours Montréal-Toronto³³.

Les tournages restent marqués par une forte consommation de matériaux jetables et une propension aux achats de dernière minute, ce qui ralentit la transition vers des pratiques durables. Le rythme effréné des productions, mâtiné d'habitudes de travail difficiles à mettre de côté, limite le recours à l'économie circulaire, aux fournisseurs locaux ou à la mutualisation d'accessoires.

«Quand un mandat arrive en urgence, ce qui se passe souvent, c'est que je commande tout sur Amazon. Je me retrouve avec un arbre de Noël de boîtes devant chez moi. Je n'ai pas le temps de trouver local ou de penser à l'économie de transport.»

— Participante décoratrice de plateau, atelier de Montréal, 20 mars 2025

En réponse à cette réalité, des initiatives collaboratives prennent racine : banques de décors, plateformes de partage, pôles régionaux, catalogues communs³⁴.

Comme le souligne Fannie Pelletier du collectif Addendum, l'enjeu des prochaines années sera de structurer ces pratiques pour bâtir une véritable économie circulaire à l'échelle sectorielle.

En parallèle, les normes environnementales internationales se durcissent. Le British Film Institute (BFI) et l'organisme britannique Albert imposent déjà des calculateurs d'empreinte carbone, tandis qu'en France, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) rend obligatoire la remise d'un bilan carbone pour chaque production soutenue³⁵. Les festivals, studios et grandes plateformes internationales conditionnent de plus en plus le financement et la diffusion à l'obtention de certifications, par exemple Albert et ISO 202121.

Au Québec, le programme On tourne vert du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ) a jusqu'à présent accrédité plus de 44 productions en 2025, signe d'une mobilisation croissante du secteur envers des pratiques responsables³⁶. L'adoption de ces normes se fait toutefois à des rythmes variables, et leur consolidation demeure un enjeu clé pour les prochaines années.

Implications pour 2026-2029

Intégrer des personnes responsables de la coordination à la durabilité dans toutes les étapes de la production

Renforcer la planification écoresponsable en amont des productions

Mutualiser les ressources matérielles (catalogues partagés, studios modulables)

Réduire les achats de dernière minute et centraliser les chaînes d'approvisionnement locales

Se former aux certifications locales et internationales (On tourne vert, Albert, Green Spark)

Intégrer la conformité environnementale dans les exigences de financement public

Valoriser la durabilité dans les dossiers de présentation, d'appel d'offres et d'exportation

Uniformiser les critères d'évaluation de la durabilité à l'échelle des provinces canadiennes

33 — BCTQ, 2025; Téléfilm Canada et Spark Group, 2024.

34 — Lebeau, 2024.

35 — CNC, 2025.

36 — BCTQ, 2025.

3.2.3 La dématérialisation devient une solution Tendance lourde



LA DÉMATÉRIALISATION RÉDUIT LES CONSÉQUENCES VISIBLES, MAIS IL NE FAUT PAS OUBLIER QUE LE NUMÉRIQUE N'EST JAMAIS NEUTRE.

Les productions dématérialisées, notamment celles utilisant des studios LED et des technologies comme Unreal Engine, s'imposent en solutions de rechange pour réduire l'empreinte carbone.

Des productions telles que *The Mandalorian* ont démontré comment les studios virtuels LED peuvent remplacer efficacement les écrans verts traditionnels et permettre aux actrices et aux acteurs d'évoluer dans des environnements photoréalistes qui s'adaptent aux mouvements de caméra en temps réel³⁷.

MELS dispose d'un plateau permanent de production virtuelle de 10 000 pieds carrés avec un mur LED concave de 65 pieds de diamètre³⁸. Grandé Studios et Sensei Studios offrent également ces technologies, démocratisant progressivement l'accès à ces dernières, y compris pour les productions indépendantes³⁹. D'autres studios doivent encore ouvrir leurs portes dans les années à venir.

La pandémie a laissé une empreinte durable sur les modes de production, en accélérant l'adoption d'environnements dématérialisés. Les studios virtuels,

les murs LED, les outils de collaboration à distance comme Frame.io et ShotGrid et les flux de travail sur le nuage numérique permettent désormais de limiter les déplacements, la logistique physique et l'empreinte matérielle⁴⁰. La série *The Mandalorian*, par exemple, a réduit de 75 % le temps de postproduction en ayant recours aux environnements virtuels⁴¹.

Cependant, la dématérialisation vient avec son lot d'enjeux : la consommation énergétique des serveurs et des infrastructures numériques est importante, et la fracture d'accès en région persiste. En effet, selon une publication du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la génération de 1 000 images avec un modèle d'IA puissant tel que Stable Diffusion XL émet autant de CO₂ que parcourir 6,6 km en voiture à essence de taille moyenne⁴². Ce chiffre rappelle que le numérique pollue aussi, même si cette pollution reste souvent invisible.

Implications pour 2026-2029

Analyser l'empreinte carbone numérique des choix technologiques

Choisir des solutions infonuagiques et d'IA d'infrastructures numériques locales souveraines

Former les équipes techniques à l'évaluation de la consommation énergétique des outils numériques et d'IA

Établir des normes de sobriété numérique dans les productions audiovisuelles

37 — Fox Render Farm, 2025.

38 — MELS, 2025; Québecor, 2020; MELS, 2025; Playback Online, 2021.

39 — Sensei Studios, 2025.

40 — Frame.io, 2024; BCTQ, 2025.

41 — BCTQ, 2025.

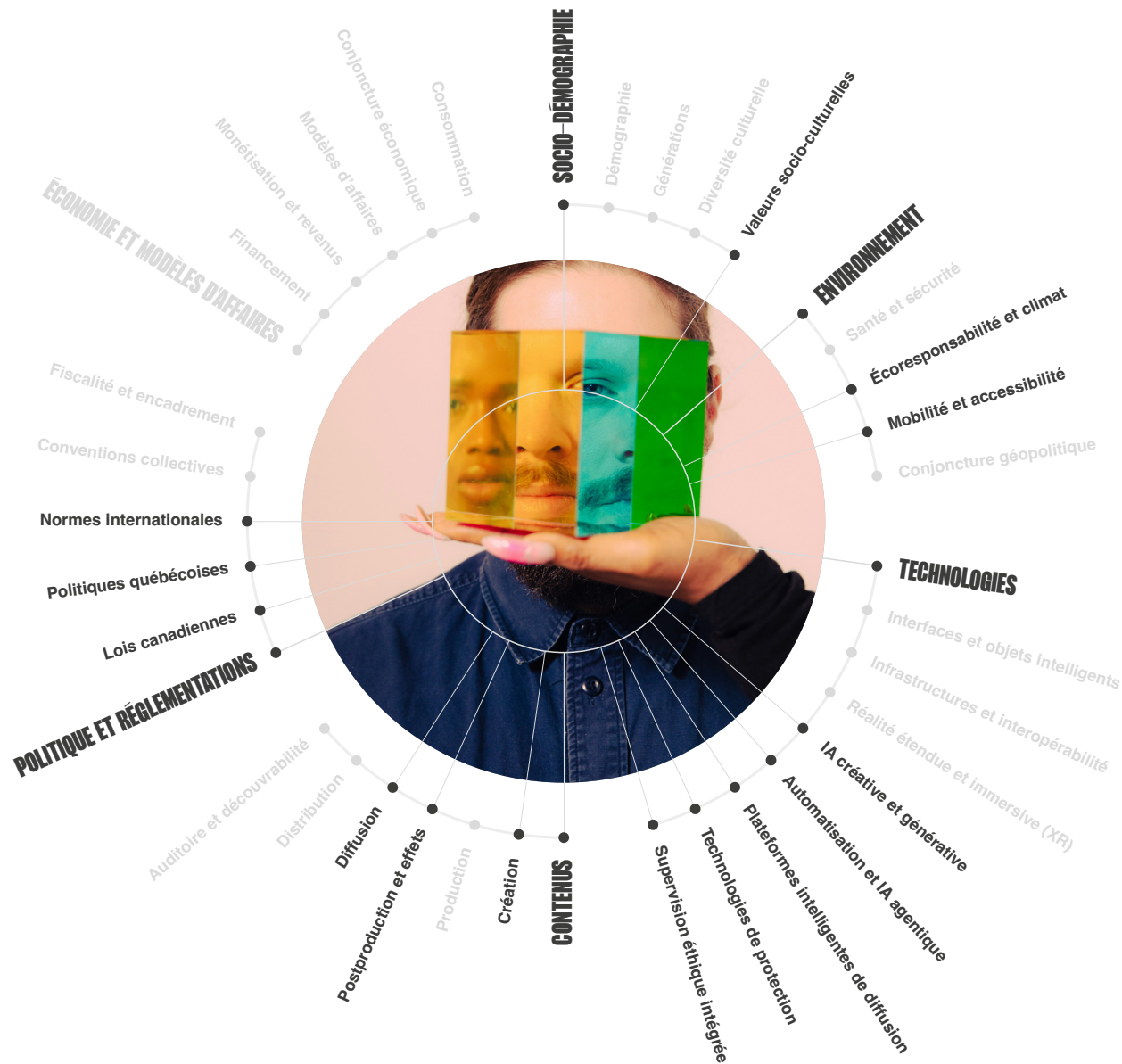
42 — Heikkilä, 2024.

3.3 TECHNOLOGIES

L'intelligence s'infiltré dans tous les maillons de la chaîne créative.

L'évolution technologique chamboule la chaîne de valeur audiovisuelle et redéfinit en profondeur les compétences à maîtriser. Ce que nous appelons la création 5.0 repose sur l'intégration avancée de l'intelligence artificielle, l'utilisation des moteurs de jeu vidéo dans les pipelines graphiques d'effets spéciaux (VFX), l'automatisation de processus complexes, l'expérience d'utilisation enrichie et l'interconnexion simultanée des équipes en temps réel.

3.3.1 La créativité augmentée transforme les métiers Tendance structurante



L'IA GÉNÉRATIVE CHANGE L'AUDIOVISUEL : ELLE CONFIE À L'ARTISTE UN RÔLE DE SUPERVISION CRÉATIVE, ET IMPOSE DE NOUVEAUX REPÈRES ÉTHIQUES ET L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES HYBRIDES.

De l'idéation à la livraison en passant par le montage, les outils d'IA générative s'imposent comme de véritables cocréateurs⁴³.

Ces applications d'IA offrent déjà la possibilité de générer images, sons, voix, animations, scénarios et scénarimages à partir d'indications simples. L'artiste devient chef d'orchestre de modèles IA, en mode supervision créative⁴⁴.

« Pour des réalisateurs comme moi, l'IA est une opportunité de faire évoluer le modèle traditionnel d'Hollywood. Des artistes vont pouvoir donner vie à de nouvelles histoires sans forcément avoir de moyens. »
— Carlo de Togni, Festival du film IA de New York, 2024⁴⁵

Un esthétisme nouveau apparaît et offre des possibilités créatives jamais vues. Le documentaire *Welcome to Chechnya*⁴⁶, signé David France, en est un exemple marquant : il utilise l'IA pour altérer les visages de témoins LGBTQ+ persécutés, sans compromettre l'émotion de leurs récits. Plutôt que de flouter ces visages, la production a employé un procédé de synthèse faciale protectrice, où les visages d'actrices et d'acteurs sont générés puis superposés, image

par image, dans un travail technique méticuleux. L'IA devient ici une alliée de la vérité, non une menace. Dans les ateliers, plusieurs jeunes créatrices et créateurs ont communiqué leur désir d'explorer ces outils en production indépendante, en soulignant néanmoins le manque de ressources, de formations et de repères éthiques pour les apprivoiser, puis les maîtriser.

« Ce n'est pas la machine qui m'inquiète, c'est de ne pas savoir comment bien l'utiliser. »
— Participante, atelier de Montréal, 25 février 2025

Aux compétences techniques s'ajoutent les nouvelles normes des plateformes de diffusion. Depuis août 2025, Netflix exige de ses partenaires le respect d'une charte stricte sur l'usage de l'IA générative, précisant qu'aucun contenu définitif apparent à l'écran ne peut être généré ou modifié par IA sans validation juridique, consentement des parties et traçabilité éthique⁴⁷.

Implications pour 2026-2029

Maîtriser la création de requêtes (*prompting*) et la supervision IA

Développer des compétences en personnalisation de contenus générés

Intégrer la vérification éthique et légale des productions IA

Collaborer efficacement dans des flux de travail hybrides êtres humains-machines

43 — BearingPoint, 2025.

44 — Sottocorona, 2024.

45 — *Journal de Montréal*, 2024; Metz, 2024.

46 — France, 2020.

47 — *Netflix Guidelines*, 2025.

3.3.2 Les récits plongent dans les univers XR Tendance lourde



L'IMMERSION DEVIENT UN LANGAGE NARRATIF À PART ENTIÈRE.

La réalité étendue (XR), qui englobe la réalité virtuelle (VR), la réalité augmentée (AR) et les formats 3D, redéfinit la grammaire visuelle et propulse l'émergence de récits multisensoriels et interactifs⁴⁸.

Dans ce nouvel écosystème, les jumeaux numériques – des répliques virtuelles d'objets, de lieux ou de personnages véritables reliées à des données en temps réel – occupent un rôle central : ils permettent de concevoir des environnements immersifs où l'on peut expérimenter, interagir et raconter autrement⁴⁹. Combinés aux environnements volumétriques, ils pavent la voie à des récits plus profonds, dans lesquels l'immersion devient partie intégrante de l'expérience narrative⁵⁰.

Le jeu *Half-Life: Alyx*⁵¹, développé par Valve et récompensé plusieurs fois, a redéfini les standards du récit en VR⁵². Il allie jouabilité (*gameplay*), narration environnementale et immersion physique avec un degré de réalisme salué par les critiques. Ce titre emblématique démontre comment les univers 3D peuvent porter des

récits profonds et complexes, notamment grâce aux gants de gravité (*gravity gloves*) de *Half-Life: Alyx* et aux interactions VR immersives⁵³.

« C'est plus que raconter une histoire. C'est bâtir un monde dans lequel le spectateur peut choisir où aller. »
– Participante, atelier de Montréal, 20 janvier 2025

Les technologies de *storytelling* volumétrique permettent désormais de créer des expériences narratives dans lesquelles les utilisatrices et les utilisateurs deviennent des personnages et naviguent physiquement dans des mondes immersifs⁵⁴. Cette approche spatiale du récit transforme la façon dont les histoires sont racontées et vécues⁵⁵.

Implications pour 2026-2029

Inventer de nouvelles formes de récits

Penser à une scénarisation non linéaire et concevoir pour des univers 360

Maîtriser les outils de création 3D et de design immersif

Développer des compétences en programmation d'environnements interactifs

Concevoir des expériences où l'utilisateur·trice participe au récit

48 – Technology Innovators, 2024; Softmachine, 2025.

49 – ZDNet, 2025; NVIDIA, 2025.

50 – Visual Storytelling, 2022; 4Dviews, 2025.

51 – Valve Corporation, 2020.

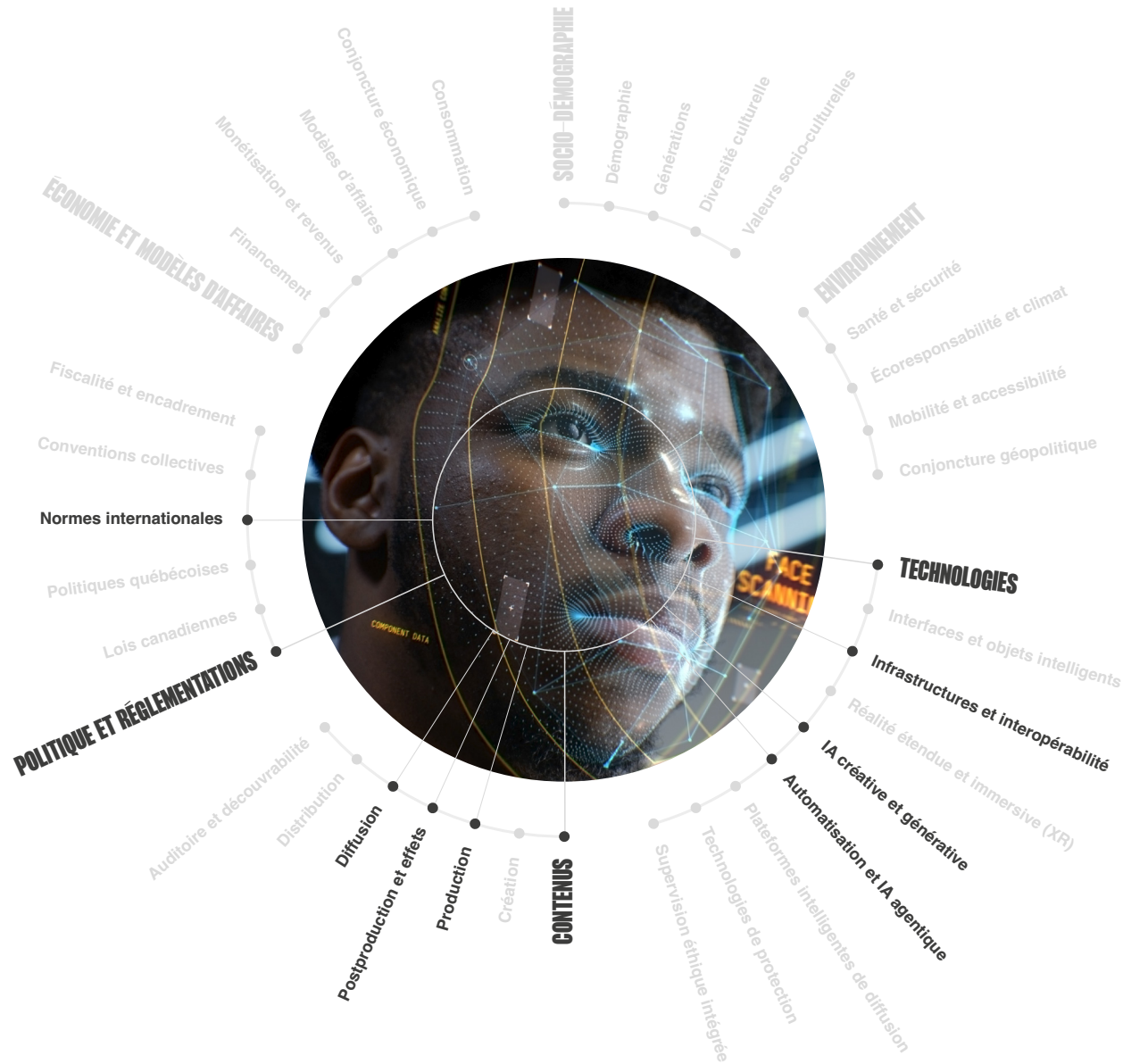
52 – HRK Game, 2025; UK Observe, 2025.

53 – Fiveable, 2024.

54 – Volograms, 2019; Seed Legals, 2025.

55 – Fiveable, 2024.

3.3.3 L'automatisation reconfigure les tâches et la création Tendance lourde



AUTOMATISER NE SUFFIT PLUS : IL EST NÉCESSAIRE D'APPRENDRE À SUPERVISER DES CHÂÎNES INTELLIGENTES DE PRODUCTION.

Les systèmes d'intelligence artificielle agentique, capables d'agir de façon autonome, permettent désormais le traitement automatisé et la gestion de processus hybrides (*hybrid workflows*). Ces outils redessinent la carte des responsabilités dans l'industrie audiovisuelle, en intervenant plus en amont de la chaîne de production⁵⁶.

L'automatisation touche chaque étape de la post-production : montage, VFX, étalonnage, correction audio et intégration. Des logiciels qui accélèrent le flux sans compromettre la qualité du contenu sont accessibles sur le marché. C'est le cas d'Adobe Sensei, qui utilise l'apprentissage machine pour automatiser les processus manuels et permettre aux artistes de se concentrer sur des tâches créatives de niveau supérieur⁵⁷. Ces outils incluent désormais des fonctionnalités avancées comme Auto Reframe pour ajuster automatiquement les formats d'image, Auto Ducking pour équilibrer dialogues et musique de fond, Color Match pour la cohérence colorimétrique, et Scene Edit Detection pour automatiser les coupes⁵⁸.

D'autres logiciels comme DaVinci Resolve 19, doté d'un moteur neuronal DaVinci et d'outils de suivi IntelliTrack alimentés par l'IA⁵⁹, Runway ML⁶⁰ et Flawless AI⁶¹ contribuent également à cette accélération des flux.

En 2022, le film de science-fiction *Avatar: The Way of Water* a utilisé un système automatisé d'analyse des mouvements et de simulation musculaire développé par Wētā FX pour réduire de moitié les délais de production de certaines séquences complexes⁶². Le nouveau système facial anatomiquement plausible (APFS) s'éloignait des formes de fusion (*blend shapes*) traditionnelles pour incorporer des courbes de fibres musculaires qui pilotent la déformation de la peau, imitant de près le comportement réel des muscles faciaux⁶³. Cette innovation concrète prouve que l'automatisation n'est pas un luxe, c'est une stratégie de compétitivité. L'objectif n'est plus seulement d'aller plus vite, mais bien de mieux coordonner les synergies entre êtres humains et machines.

« On passe plus de temps à gérer les flux qu'à faire de la création. Il faut des gens capables d'orchestrer les machines. »

— Participant, atelier de Montréal, 25 février 2025

Implications pour 2026-2029

Maîtriser les logiciels avancés d'automatisation

Superviser les processus automatisés pour garantir la cohérence narrative

Analyser et ajuster les données de production pour optimiser l'efficacité

Développer une compréhension des algorithmes appliqués à la production audiovisuelle

Savoir travailler en binôme en jumelant les spécialistes de la création et leurs homologues de la programmation

56 — Learning Curve Global, 2025.

57 — AI Business Brains, 2025; Videomaker, 2022.

58 — Larry Jordan, 2022; Adobe, 2024.

59 — Blackmagic Design, 2024; Elements TV, 2024.

60 — Runway ML, 2025.

61 — Flawless AI, 2025.

62 — FX Guide, 2022; Before & Afters, 2023.

63 — Wētā FX, 2023.



Le public à l'ère de l'IA agentique

En 2029, le visionnement d'un contenu commence rarement par une recherche. À la maison, le téléviseur s'allume automatiquement alors que joue une émission sélectionnée par l'assistant personnel, intégré au système domotique⁶⁴. Sur le téléphone, une capsule vidéo débute dès que s'allume l'écran — sans sollicitation. Dans la voiture, un balado s'ajuste à l'humeur détectée par l'IA embarquée⁶⁵.

L'interface est devenue une couche invisible entre la personne utilisatrice et le contenu. Elle propose, anticipe, choisit parfois. Plus besoin de naviguer, de chercher, de décider : les flux font l'objet d'une curation par des IA dites « agentiques » qui s'adaptent en temps réel à nos profils et à nos contextes⁶⁶. Les plateformes les plus avancées s'affichent comme des concierges

culturelles qui effacent les menus et les moteurs de recherche⁶⁷. Cette transformation subtile, mais profonde, redéfinit la posture du public. Initialement partie prenante active, il est dorénavant le récepteur fluide d'une offre façonnée sur mesure par les systèmes de recommandation contextuels qui analysent la localisation, l'heure, les conditions météorologiques et l'appareil exploité⁶⁸.

Toutefois, derrière cette simplicité d'utilisation se cache une question cruciale : qui contrôle l'accès aux contenus, et selon quels critères ? L'auditoire de demain n'est peut-être pas celui qui choisit ; ce serait plutôt celui qu'on connaît suffisamment pour choisir à sa place.

Le marketing à l'ère de l'IA agentique

En 2029, la publicité traditionnelle recule face à un marketing algorithmique, fluide et prédictif⁶⁹. Les affiches, bandes-annonces et campagnes multiécrans n'ont pas disparu, mais elles s'intègrent désormais à des flux personnalisés, orchestrés par des IA agentiques qui gèrent les recommandations, les horaires, les rappels et même les achats⁷⁰.

Ce ne sont plus les créatrices et les créateurs qui interpellent le public : ce sont les agents numériques qui leur présentent en temps opportun le bon contenu via le bon canal⁷¹. Une chanson s'insère dans une liste d'écoute Spotify au moment d'un pic émotionnel. Une série suggérée par un avatar numérique apparaît dans le carrousel de l'écran de veille⁷².

La découvrabilité outrepassa la visibilité pour comprendre l'interopérabilité avec les écosystèmes d'assistance personnelle. Pour émerger, les contenus doivent être structurés avec des métadonnées riches

et interopérables. Ils doivent être conçus dès le départ pour dialoguer avec les algorithmes et favoriser leur lisibilité par les agents intelligents⁷³. Cela suppose aussi d'adapter récits et formats à des contextes de diffusion personnalisés, prédictifs et multisitués, par exemple à la maison, dans la voiture et sur le téléphone⁷⁴.

Les œuvres qui ne seront pas reconnues, indexées et comprises par ces IA risquent tout simplement de ne jamais atteindre leur public⁷⁵. L'enjeu va au-delà de la préoccupation d'atteindre l'excellence et l'originalité, puisqu'il est maintenant impératif d'intégrer des stratégies de découvrabilité automatisée et d'appliquer des principes d'éthique algorithmique tout au long des cycles de création, d'indexation et de diffusion⁷⁶. Anticiper les partis pris et les effets de bulle algorithmique devient essentiel pour préserver une diversité des publics et des contenus⁷⁷.

64 — Telus, 2025; Meegle, 2025.

65 — Moldstud, 2025.

66 — Trendence, 2025; SuperAGI, 2025.

67 — Xcube Labs, 2025.

68 — Milvus, 2025; Optiblack, 2024.

69 — M1-Project, 2025; Paragon Digital Services, 2025.

70 — Apptunix, 2025; Taboola, 2025.

71 — Harvard DCE, 2025.

72 — AWeb Digital, 2025.

73 — S4 Carlisle, 2025; Coactive AI, 2025.

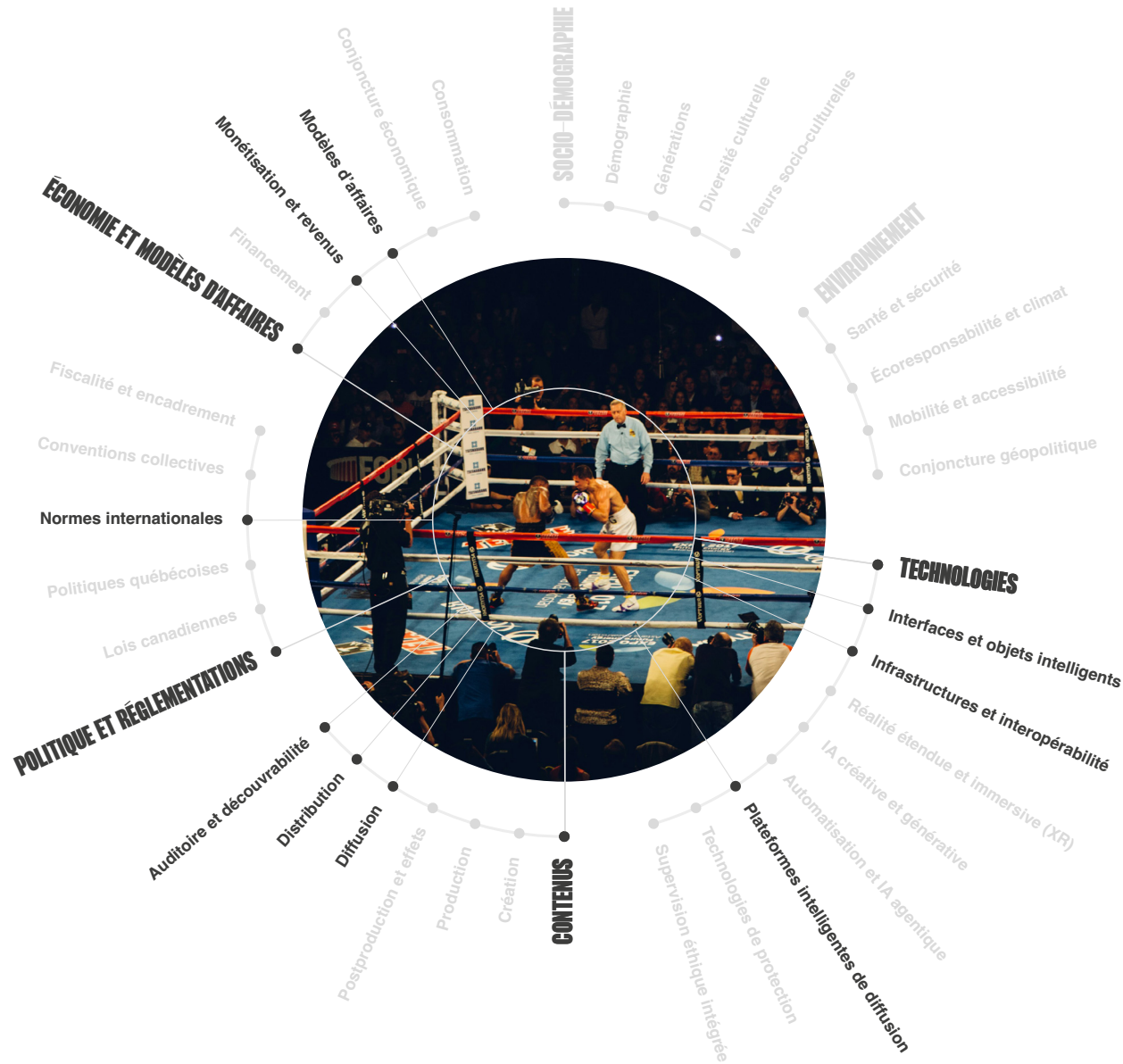
74 — Smint.io, 2025.

75 — Alley, 2025.

76 — World Bank, 2024.

77 — ArXiv, 2023; Nature, 2025.

3.3.4 Le streaming met le direct au défi Tendance lourde



LE DIRECT DEVIENT L'ARÈNE OÙ LES PLATEFORMES METTENT À L'ÉPREUVE LEUR PUISSANCE D'ENGAGEMENT.

La diffusion en temps réel se transforme en nouveau terrain de jeu pour les plateformes. Le combat de boxe opposant Jake Paul à Mike Tyson, diffusé en direct sur Netflix Live en novembre 2024, a joint 65 millions de foyers simultanément⁷⁸, démontrant leur capacité naissante à rivaliser avec les chaînes sportives traditionnelles locales.

Malgré des problèmes techniques de mise en mémoire tampon (*buffering*) et de qualité d'image qui ont provoqué un raz-de-marée de plaintes sur les réseaux sociaux⁷⁹, l'affrontement a établi un nouveau record en devenant l'événement sportif le plus regardé en diffusion en continu (*streaming*) de l'histoire, avec plus de 108 millions de téléspectatrices et téléspectateurs dans le monde⁸⁰. Ce type de manifestation marque l'entrée du divertissement en ligne dans l'ère du direct à grande échelle.

Avec l'arrivée de la 5G, la qualité de diffusion en temps réel s'améliore sur les appareils mobiles, ce qui rend possible une consommation synchronisée, interactive, immersive — et mondiale⁸¹. Les technologies 5G permettent une latence réduite à seulement une milliseconde, éliminant la quasi-totalité des délais de transmission⁸², un progrès bienvenu puisque 70 % des publics utilisent désormais leur téléphone

pour regarder des événements en direct⁸³. Dans ce contexte, les infrastructures réseau et l'orchestration technique obtiennent le titre de compétences stratégiques⁸⁴ incontournables.

Les plateformes développent également des fonctionnalités interactives avancées : les séances interactives (*streams*) avec éléments interactifs génèrent 25 % de temps de visionnage de plus et permettent aux créatrices et créateurs d'augmenter leurs revenus de 30 % par rapport aux diffusions dépourvues d'interactions⁸⁵. Des solutions comme Daily.co proposent désormais de gérer jusqu'à 100 000 personnes participantes en temps réel avec une latence inférieure à 200 ms⁸⁶.

« C'est le retour du direct, mais avec les codes des plateformes : tout est mesurable, ajustable, interactif. »
— Participante, atelier de Québec, 27 mars 2025

Implications pour 2026-2029

Adapter les contenus aux contraintes techniques et aux possibilités de la diffusion en direct sur les réseaux 5G

Créer des expériences interactives synchronisées

Comprendre les dynamiques des plateformes pour maximiser l'engagement en temps réel

Maîtriser la gestion de la bande passante et l'intégration technique

78 — Netflix, 2024; Wikipedia, 2024.

79 — Deadline, 2024; Los Angeles Times, 2024.

80 — Netflix Tudum, 2024.

81 — Dacast, 2025; GSMA, 2022.

82 — Harmonic, 2021.

83 — Dacast, 2025.

84 — TVU Networks, 2025; ENSENSYS, 2025.

85 — SuperAGI, 2025.

86 — Daily.co, 2025.

3.3.5 La création épouse les données Tendance structurante



DONNÉES, DÉCORS ET RÉCITS SE CONSTRUISSENT DÉSORMAIS DANS UN MÊME ESPACE-TEMPS CRÉATIF, CE QUI EXIGE UNE ORCHESTRATION INTERDISCIPLINAIRE EN TEMPS RÉEL.

L'intelligence se glisse dans les coulisses de la création audiovisuelle. Sur les plateaux équipés d'écrans LED et synchronisés à des moteurs de jeu comme Unreal Engine, les décors prennent forme en temps réel et matérialisent ce qui était, il y a peu, imaginé en postproduction⁸⁷.

Ce bouleversement redéfinit le plateau de tournage : la frontière entre capture, simulation, archivage et adaptation s'efface, donnant naissance à un flux de production unique, itératif et interconnecté.

Cette transformation modifie l'ordre traditionnel des métiers : les étapes jadis séquentielles (d'abord la préproduction, puis le tournage et enfin la post-production) deviennent concourantes et fusionnelles. La prévisualisation, les effets spéciaux, les décors virtuels et l'archivage sont activés en amont, ce qui requiert une synchronisation constante entre les équipes artistiques, techniques et informatiques⁸⁸.

« Tout devient un seul flux : ce qu'on filme, ce qu'on simule, ce qu'on archive, ce qu'on adapte... Ça fusionne. »

— Participante, atelier de Montréal, 25 février 2025

Ce virage accéléré, porté par les volumes LED et l'IA, transforme la culture de production : le scénario est interactif, les scènes sont modifiables à la volée et les jeux de données sont des ressources artistiques à part entière⁸⁹. La technologie autorise désormais la création d'environnements autrement impossibles à concevoir, grâce à des interactions lumineuses authentiques et avec une liberté de mouvement de caméra inégalée⁹⁰. Cela rapproche les métiers de l'audiovisuel de ceux du jeu vidéo, du cinéma 3D, de l'industrie XR et même de l'informatique documentaire.

MELS a appliqué cette expertise à une longue liste de productions, y compris les films *Transformers : Rise of the Beasts* et *Scream VI*, ainsi que des publicités pour Nissan et Chevrolet⁹¹.

Implications pour 2026-2029

Intégrer les technologies immersives dans les chaînes de production traditionnelles

Revoir l'étape du dépouillement pour déterminer en amont les besoins d'utilisation des studios virtuels

Réunir les profils hybrides technique-crédation-gestion des données

Renforcer les liens entre métiers de l'image, du jeu vidéo et de la documentation 3D

Repositionner le Québec comme chef de file en production audiovisuelle virtuelle LED

87 — Beverly Boy, 2025; Fox Render Farm, 2025.

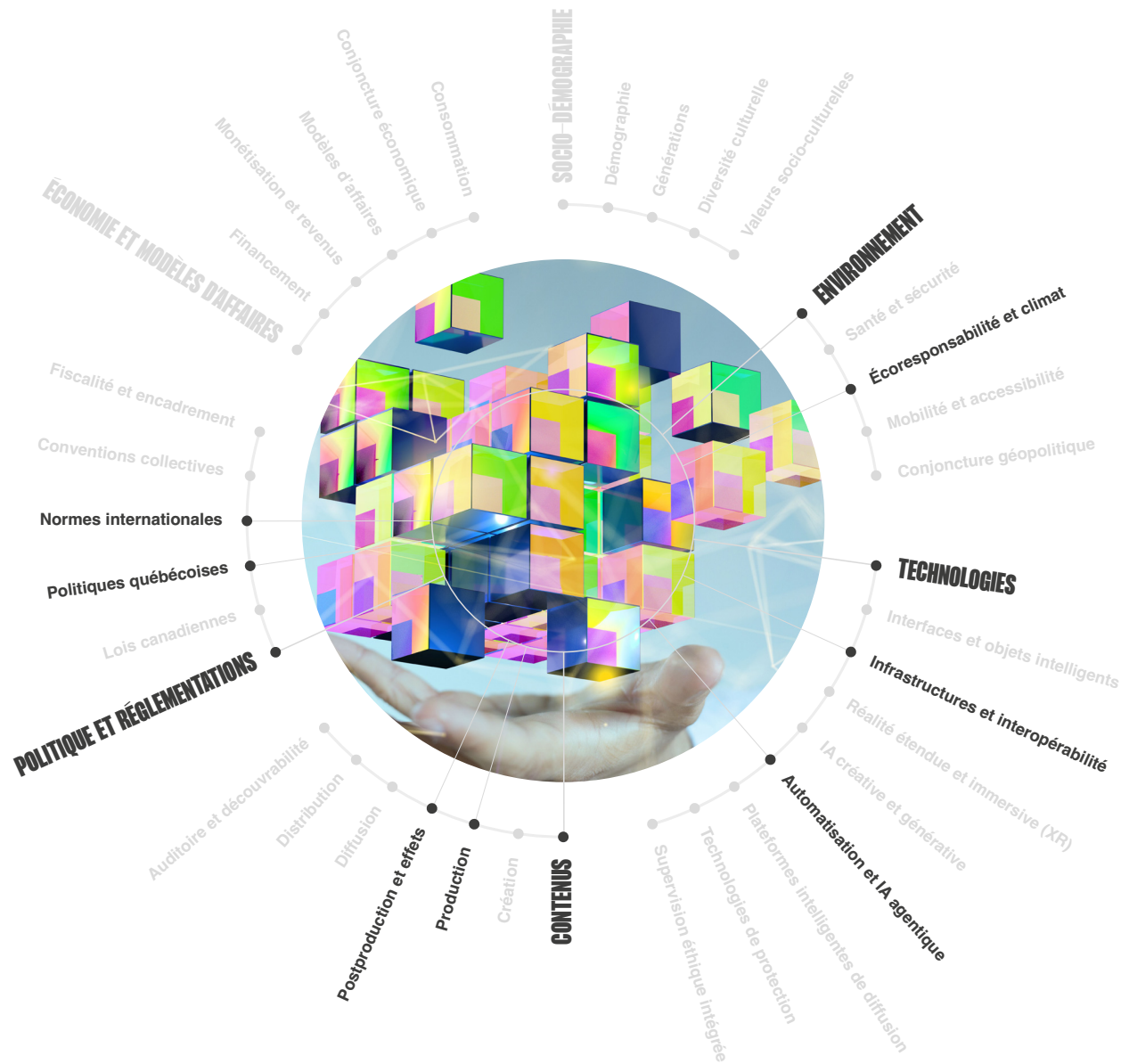
88 — Avixa, 2025.

89 — Virtual Production Studios, 2025.

90 — Avixa, 2025.

91 — Playback Online, 2021; *The Hollywood Reporter*, 2025.

3.3.6 La normalisation propulse la création Tendance structurante



L'INTEROPÉRABILITÉ DEVIENT UNE COMPÉTENCE CRITIQUE POUR RELIER LES MONDES VIRTUELS, LES PLATEFORMES ET LES INSTITUTIONS.

À mesure que se multiplient les formats immersifs (réalité mixte, volumétrie, photogrammétrie, éléments générés par IA, jumeaux numériques, etc.) se fragmentent les chaînes de productions audiovisuelles. Ce morcellement crée des silos techniques, des frictions dans les échanges entre logiciels et des inefficiences croissantes dans le traitement des contenus.

Des initiatives comme le format USD (Universal Scene Description), développé par Pixar et publié en code source libre (*open source*) en 2016 sous licence Apache modifiée⁹², cherchent à imposer des standards pour faire communiquer moteurs de jeux, bibliothèques 3D, plateformes et environnements IA. L'Alliance for OpenUSD (AOUSD), formée en août 2023 par Pixar, Adobe, Apple, Autodesk et NVIDIA avec le soutien de la Linux Foundation, a dévoilé une feuille de route sur deux ans pour faire d'OpenUSD une norme internationale d'interopérabilité pour les scènes 3D⁹³.

Ce besoin s'étend au patrimoine : le projet MuseIT de l'Europe (2022-2025) regroupe des musées autour de standards ouverts pour structurer et partager des œuvres numérisées pour rendre possibles des expériences immersives interopérables⁹⁴. Il a pour objectif de développer une plateforme multisensorielle centrée sur l'utilisatrice et l'utilisateur pour enrichir l'engagement avec les ressources culturelles, avec un accent sur l'inclusion des personnes en situation de

handicap⁹⁵. L'Union européenne soutient ces initiatives à travers Europeana, une plateforme en ligne qui autorise l'accès libre à des versions numérisées d'œuvres d'art, de livres et de musiques de milliers de musées, d'archives et de bibliothèques européennes⁹⁶.

« Sans formats communs, pas de mutualisation possible. Les institutions culturelles doivent structurer leurs données si elles veulent que l'IA puisse interagir avec elles. »

— Anne Le Bouyonnet, Synthèse, août 2025

Cette tendance impose de nouvelles compétences : bibliothéconomie visuelle, indexation des scènes, classification dynamique des objets, gestion documentaire de contenus immersifs. Le format USD prend désormais en charge la géométrie, les matériaux et l'ombrage (*shading*), l'éclairage, l'animation et la physique des corps rigides et est extensible selon de nombreux axes⁹⁷.

Implications pour 2026-2029

Former à l'interopérabilité des formats et aux nouveaux standards (USD, OpenUSD, glTF, XRPN, etc.)

Intégrer la gestion des métadonnées et de la bibliothéconomie dans les chaînes créatives

Collaborer à des projets multiplateformes par des formats ouverts et durables

Participer à des consortiums de mutualisation et de normalisation sectorielle

92 — Library of Congress, 2025.
93 — AOUSD, 2023; Developer Tech News, 2025.
94 — MuseIT, 2025; Michael Culture, 2025.
95 — MuseIT, 2025.
96 — Commission européenne, 2025.
97 — Library of Congress, 2025.

3.4 **CONTENUS**

**L'IA explose les frontières
expérientielles et géographiques.**

**La création audiovisuelle
évolue vers des expériences
personnalisées et immersives
et des formats adaptés à de
nouveaux publics ici et à
l'international.**

3.4.1 La mobilité exige des expériences condensées Tendance lourde



LES FORMATS NARRATIFS COURTS DEVIENNENT LA PORTE D'ENTRÉE DOMINANTE POUR CAPTER L'ATTENTION.

Les plateformes sociales favorisent des contenus courts et captivants, adaptés aux nouvelles habitudes de consommation des jeunes générations.

Ces expériences condensées combinent formats ultrabrefs, options d'accélération et éléments narratifs forts pour attirer l'attention dès les premières secondes, et la conserver.

Les microséries verticales, appelées *duanju* en Chine, proposent des épisodes de 1 à 3 minutes conçus pour le téléphone mobile et comptant une à deux figures par plan, souvent en gros plan⁹⁸. La demande pour ce format importé d'Asie a connu une accélération hors du commun durant la crise sanitaire, y compris en Occident : la plateforme américaine ReelShort revendique déjà 55 millions de personnes utilisatrices⁹⁹. En 2024, elle a lancé ses premières productions en français tournées à Toronto, comme *Bébé secret avec mon ex-star du hockey*.

Ces récits ultracourts, souvent scénarisés avec l'aide de l'IA ou inspirés des bandes dessinées coréennes en ligne (*webtoons*), visent une consommation rapide et mobile et le développement d'une accoutumance.

Quelques réalisatrices et réalisateurs parlent de « séries sur l'adrénaline », où chaque scène doit captiver et où l'enchaînement précipité des suspenses prend le pas sur la complexité psychologique.

Les miniséries TikTok, comme *Chinesedramaupdates* ou *Couple's Breakup Contract*, illustrent bien cette vague du côté de la Chine. *Pride & Prejudice*, lancée en mai 2025 en 75 courts épisodes, en est un exemple du côté américain¹⁰⁰.

« Quand j'écris pour TikTok, je pense d'abord au rythme et aux *cliffhangers*. C'est pas du cinéma, c'est du sprint. »

— Participant, atelier de Québec, 27 mars 2025

Ce modèle économique, largement adopté en Asie, repose sur une stratégie d'accès gratuit aux premiers épisodes, puis d'un paiement à la pièce pour les suivants. Une formule parfaitement alignée avec les habitudes de consommation mobile.

Implications pour 2026-2029

Créer des récits percutants adaptés aux formats de 15 à 60 secondes

Maîtriser l'écriture sérielle et les dynamiques communautaires

Maîtriser le langage propre à ces nouveaux lieux de diffusion

Optimiser les contenus pour les algorithmes des plateformes sociales

98 — Duanju, 2025.

99 — Sensor Tower, 2025; Webull, 2025; Yahoo Tech, 2025.

100 — Deadline, 2025.



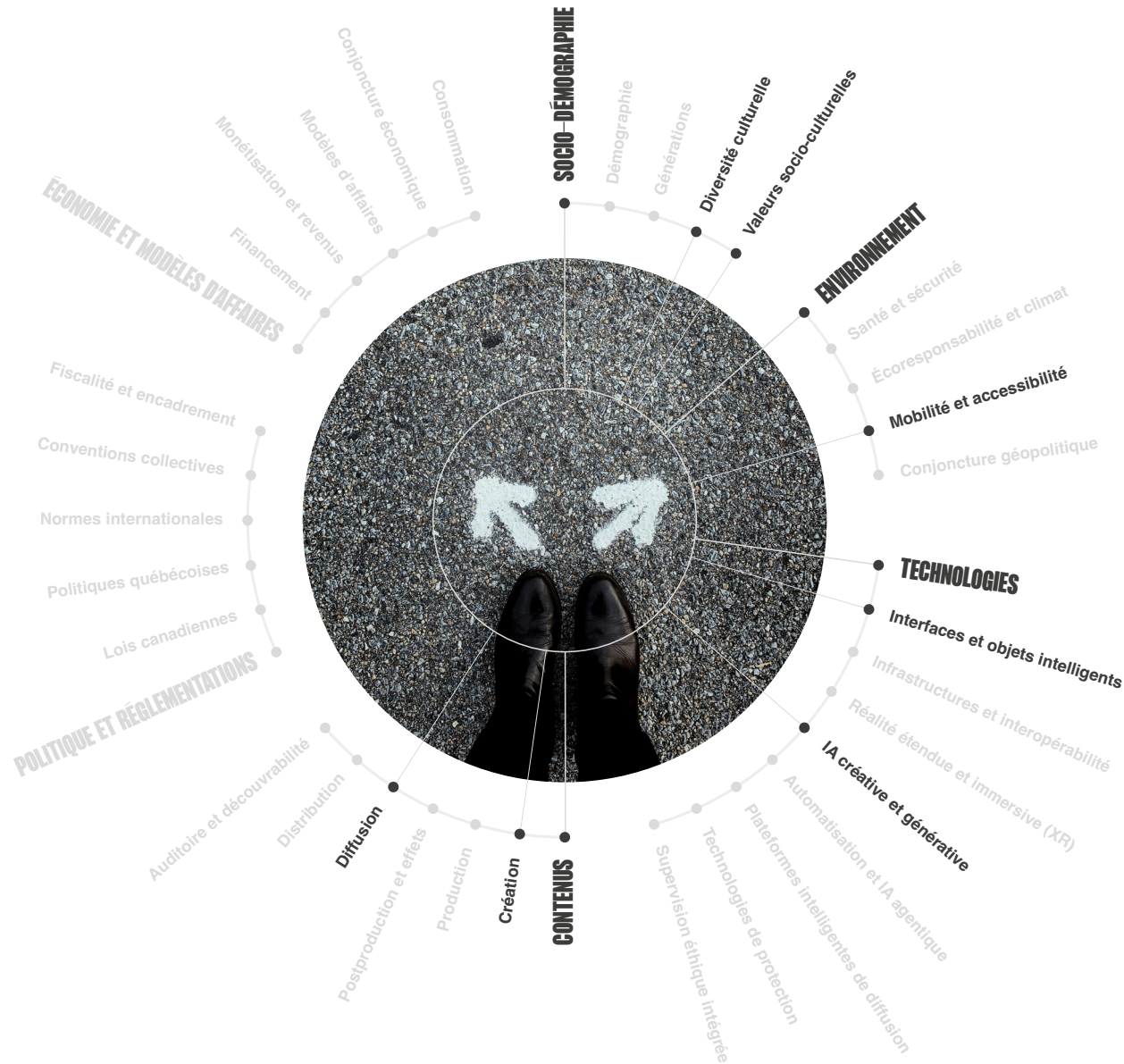
45 petites secondes pour créer une grande dépendance

Chaque épisode dure moins d'une minute. Pourtant, en quelques plans, *Fated to My Forbidden Alpha* propulse les publics dans un univers surnaturel, tissé de tensions romantiques, de regards interdits et de révélations sidérantes. Adaptée d'un webroman à succès, cette série TikTok empile les suspenses comme autant de pièges émotionnels conçus pour provoquer le *scroll* frénétique.

Les personnages parlent peu, mais chacun de leurs mots compte. Les décors sont minimalistes et chaque geste est calculé. Grâce à un montage serré, à une narration visuelle intuitive et à une musique dramatique omniprésente, ces microdrames transforment le petit écran vertical en un amphithéâtre de grandes émotions¹⁰¹.

Ces récits feuilletonnants cumulent plus de 100 millions de vues, essentiellement chez les 16-30 ans.

3.4.2 Avec l'IA, le public crève l'écran Signal faible



L'INTERACTIVITÉ RÉINVENTE LA NARRATION GRÂCE AUX RÉCITS ADAPTATIFS, MAIS DEMEURE UN CRÉNEAU PEU EXPLOITÉ.

Les spectatrices et les spectateurs souhaitent occuper un rôle dynamique dans les récits qu'ils consomment¹⁰². Les récits personnalisés utilisent l'IA pour s'adapter en temps réel aux émotions et aux décisions du public, rendant chaque expérience unique.

Black Mirror: Bandersnatch, accessible sur Netflix, a pavé la voie à cette narration interactive, qui demeure toutefois au stade expérimental¹⁰³.

L'essor des formats interactifs, tels que les jeux vidéo narratifs, oriente les attentes du public traditionnel vers plus de participation. Les jeux comme *Life is Strange* ou *Detroit: Become Human* démontrent comment les choix des joueuses et des joueurs peuvent conduire à un important investissement émotionnel et à une contemplation des conséquences morales¹⁰⁴.

Les technologies émergentes permettent une « personnalisation chirurgicale » des récits : l'IA est à même d'adapter l'histoire en temps réel selon l'âge,

le sexe, la localisation et l'historique de navigation de la spectatrice ou du spectateur. Cette hyperpersonnalisation représente « le prochain grand facteur de différenciation » pour les entreprises dans les années à venir¹⁰⁵.

« Nos jeunes, on ne les rejoint plus. Et quand on les rejoint, c'est avec des moyens qui ne sont pas à nous. »
— Participant, atelier de Québec, 27 mars 2025

« On est dans un trop-plein de contenu, il faut repenser la façon de raconter. »
— Participant, atelier de Montréal, 20 mars 2025

Implications pour 2026-2029

Concevoir des histoires adaptatives qui réagissent aux choix du public

Développer des plateformes interactives intégrant biométrie et analyse comportementale

Analyser les comportements des utilisateur-trice-s pour ajuster les expériences

Maîtriser la scénarisation non linéaire et les embranchements narratifs

102 – *Variety*, 2019.

103 – BBC, 2018; *Forbes*, 2019.

104 – FMC, 2021.

105 – Feedmaker, 2025; Fastercapital, 2024.

3.4.3 La création immersive nourrit les récits Tendance lourde



LE RÉCIT DEVIENT UNE EXPÉRIENCE INCARNÉE QUI MOBILISE TOUS LES SENS, À L'INTERSECTION DES MONDES PHYSIQUES ET NUMÉRIQUES.

Les nouvelles technologies ouvrent les portes aux récits en expériences immersives dans lesquels la réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) s'allient à l'intelligence artificielle. Elles permettent de plonger les spectatrices et les spectateurs dans des univers interactifs, sonores, visuels et sensoriels¹⁰⁶.

Des projets comme *The Line*, une expérience narrative en VR ayant remporté le prix de la meilleure expérience immersive à la Mostra de Venise, ont connu un fort succès. En effet, elle cumule plus de 500 000 téléchargements en six mois et affiche un taux de satisfaction de 94 % sur Steam et Oculus¹⁰⁷.

Le format est en expansion. Des festivals, par exemple SXSW et Venice Immersive, intègrent maintenant des volets entièrement consacrés aux récits XR¹⁰⁸.

Les expériences immersives enrichissent les récits linéaires et convertissent le public en explorateur. Dans ce contexte, les histoires ne sont plus seulement regardées : elles sont vécues¹⁰⁹.

« C'est pas juste une question de technologie. C'est comment tu racontes une histoire que tu ressens avec ton corps. »

— Participante, atelier de Montréal, 25 février 2025

Implications pour 2026-2029

Maîtriser les technologies VR et AR pour créer des environnements narratifs

Créer de nouvelles formes de récits multisensoriels dans des environnements 360

Collaborer avec des spécialistes en spatialisation, en UX, en son binaural, en haptique, etc., afin de mettre les techniques technologiques au service de la narration

Développer une compréhension des comportements des utilisateur-trice-s en situation immersive

Intégrer les métadonnées pour la découvrabilité dans les plateformes XR

Développer des compétences transversales entre jeu vidéo, médias numériques et télévision

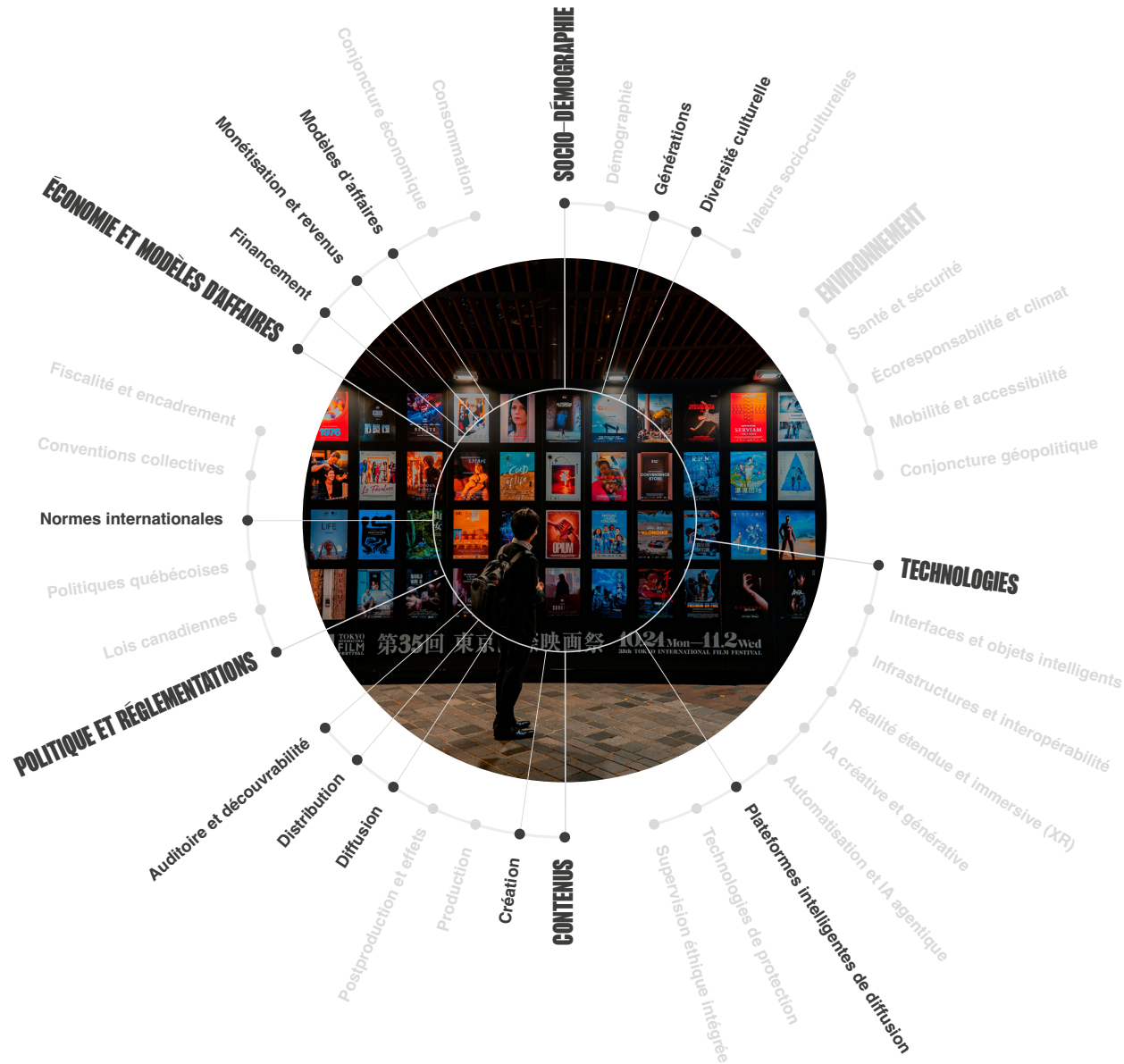
106 – Defélix, 2025.

107 – Kyriakopoulos, 2024; Meta, 2024; Arvore, 2020.

108 – SXSWm 2025; Fink, 2025.

109 – OpenEdition Journals, 2024.

3.4.4 L'exportation active outille la relève créative Tendance lourde



L'EXPORTATION ACTIVE ET LE RAYONNEMENT MONDIAL DEVIENNENT ESSENTIELS À LA VITALITÉ DE LA CRÉATION QUÉBÉCOISE ET DOIVENT ÊTRE PORTÉS PAR DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS ET DES STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT INTÉGRÉES.

La circulation internationale des films et des séries du Québec s'accélérera d'ici 2029 grâce à une stratégie d'exportation concertée, à une audace créative et à une mobilisation de tout l'écosystème.

Il s'agit d'ailleurs de recommandations du rapport *Souffler les braises*, qui insiste sur «la dimension internationale du développement audiovisuel» et qui invite la province à «renforcer ses partenariats avec l'Union européenne» pour «positionner le Québec comme un acteur incontournable de l'audiovisuel francophone mondial¹¹⁰». Cette orientation stratégique répond au constat que «le marché québécois étant de taille modeste, une partie du milieu culturel dépend des exportations pour assurer sa survie et sa croissance¹¹¹».

Au cours des dernières années, les œuvres d'ici ont cumulé les succès en festivals : la série *Empathie* a remporté le Prix du public à Séries Mania (2025) et trouvé une audience en France, tandis que *Pour toi Flora* s'est illustrée à Cannes, à Londres et à New

York, tout en mettant en lumière la diversité culturelle du Québec¹¹². Ce rayonnement témoigne d'un secteur porté par la relève et appuyé par des réseaux dynamiques de distributeurs, lesquels misent sur la découvrabilité internationale, l'accompagnement en festival, et la vente ciblée sur les marchés étrangers¹¹³.

Cette exportation active est soutenue par des mesures publiques structurantes : le programme SODEXPORT et la SODEC multiplient les appuis financiers, le mentorat et les campagnes de promotion à l'international. Les œuvres québécoises parviennent ainsi à trouver leur place dans de nouveaux espaces numériques et à séduire plateformes, télédiffuseurs et festivals à travers le monde.

Implications pour 2026-2029

Renforcer les compétences en exportation (juridiques, linguistiques, contractuelles et logistiques)

Outiller les créateur-trice-s pour les marchés internationaux (scénarisation, adaptation interculturelle, promotion)

Former aux stratégies de découvrabilité mondiale (métadonnées multilingues, référencement naturel [SEO], collaboration avec des agrégateurs)

Développer des expertises en accompagnement dans les festivals et les marchés (vente, négociation de droits, visibilité médiatique)

Soutenir des modèles de distribution agiles et hybrides (plateformes numériques, festivals, coproduction, campagnes sociales ciblées)

110 – Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ), 2025.

111 – MCCQ, 2023; Delorme et al., 2025.

112 – Qui fait quoi, 2023.

113 – H264, 2025; Sphère Média, 2025; Travelling distribution, 2024.

3.5

POLITIQUE ET RÉGLEMENTATION

La souveraineté culturelle québécoise dépend d'un encadrement gouvernemental de la créativité.

Les mutations technologiques bousculent les cadres législatifs actuels de l'industrie audiovisuelle. Pour préserver la souveraineté culturelle du Québec, les gouvernements doivent adapter leurs lois rapidement, pour suivre le rythme d'évolution des plateformes.

3.5.1 Les plateformes d'ailleurs sommées de contribuer ici Tendance structurante



LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU FAÇONNENT LA SOUVERAINETÉ CULTURELLE DE DEMAIN.

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur la diffusion continue en ligne* (auparavant le projet de loi C-11), le CRTC impose aux plateformes comme Netflix, Disney+ ou Spotify une contribution obligatoire de 5 % de leurs revenus canadiens à la production de contenus locaux, une mesure estimée à environ 200 M\$ CA par an¹¹⁴.

Cette règle s'applique aux entreprises de diffusion en ligne qui génèrent au moins 25 millions \$ de revenus annuels au Canada et qui ne sont pas affiliées à un radiodiffuseur canadien traditionnel¹¹⁵.

Ce nouveau cadre est aujourd'hui au cœur d'une bataille judiciaire : Apple, Amazon, Spotify et d'autres contestent cette exigence devant la Cour d'appel fédérale, qualifiant la mesure de « taxe cachée » et mettant en doute la légalité de la contrainte du CRTC¹¹⁶. La Motion Picture Association – Canada (MPA-Canada), qui représente Netflix, Paramount, Pluto et Crunchyroll, argumente que ses membres ne peuvent être forcés de contribuer au Fonds de nouvelles locales indépendantes (ILNF), car ils n'en tirent aucun bénéfice¹¹⁷. L'audience de révision judiciaire s'est tenue en juin 2025 à Toronto pendant quatre jours.

En parallèle, le Québec a déposé en mai 2025 le projet de loi 109 sur la découvrabilité, lequel s'inspire des pratiques européennes et françaises¹¹⁸. Cette loi impose à toute interface culturelle offerte au Québec de

promouvoir de façon visible et accessible les contenus originaux de langue française dans l'environnement numérique, mettant ainsi la table pour une souveraineté culturelle renouvelée à l'ère algorithmique¹¹⁹. Le texte modifie la *Charte des droits et libertés du Québec* pour y enchâsser le droit fondamental à la découvrabilité¹²⁰ et amène la création du Bureau de la découvrabilité des contenus culturels au sein du ministère de la Culture.

La présentation du projet de loi québécois a coïncidé avec la Conférence des ministres de la Culture de la Francophonie tenue à Québec, dans le but de forger des alliances internationales pour moderniser la Convention de 2005 de l'UNESCO sur la diversité culturelle¹²¹.

Les gouvernements deviennent des architectes d'écosystèmes culturels à l'ère algorithmique.

« L'algorithme ne connaît pas ma culture. Alors, il faut l'éduquer. »

— Participante, atelier de Montréal, 20 mars 2025

Implications pour 2026-2029

Maîtriser l'optimisation de la découvrabilité (SEO audiovisuel, métadonnées)

Comprendre les mécanismes de financement par les contributions des plateformes et les divers fonds et organismes gouvernementaux

Créer des contenus inclusifs valorisant la diversité identitaire et culturelle

Suivre l'évolution des cadres réglementaires du CRTC

114 – CRTC, 2024; Blakes, 2024.

115 – Gouvernement du Canada, 2024.

116 – Cartt.ca, 2025.

117 – Cartt.ca, 2025.

118 – Osler, 2025; Blakes, 2025.

119 – DLA Piper, 2025.

120 – Assemblée nationale du Québec, 2025.

121 – MediaPolicy, 2025.



Souveraineté culturelle : quand les algorithmes dictent la culture de demain

La souveraineté culturelle n'est pas qu'un concept théorique : c'est un enjeu concret qui résonne fortement auprès du public québécois. Un sondage en ligne mené par L'Observateur en août 2025 auprès de 1071 Québécoises et Québécois révèle un attachement marqué à la culture audiovisuelle locale. En effet, 79 % des répondantes et répondants jugent « très important » (de 7 à 10 sur 10) de préserver la présence de contenus québécois au cinéma et à la télévision¹²². Cette adhésion traverse les générations et les régions.

L'engagement personnel est tout aussi fort : 67 % des personnes interrogées déclarent un attachement élevé à leur culture audiovisuelle et 68 % d'entre elles recommanderaient spontanément des œuvres québécoises à leurs proches, signe d'une fierté culturelle qui dépasse la simple consommation passive.

Si 73 % des Québécoises et Québécois se disent prêts à privilégier activement les contenus locaux sur les plateformes de diffusion, les données de Numéris révèlent une réalité contrastante. Selon les données de la mesure passive VAM (Video Audience Measurement) du printemps 2025, une proportion de 93,3 % des heures consacrées à l'écoute de vidéos en ligne va à YouTube, Netflix, Amazon Prime, Disney+,

TikTok, Instagram Reels et Facebook Video, contre 5,7 % pour les plateformes des diffuseurs locaux¹²³.

La bataille se joue désormais dans les coulisses invisibles des algorithmes de recommandation. Le défi dépasse la production de contenu québécois, et implique que l'algorithme, en plus de connaître la culture, la célèbre. Les professionnelles et les professionnels de demain devront maîtriser l'art de la découvrabilité algorithmique, comme celles et ceux avant eux maîtrisaient les grilles de programmation, de manière à optimiser les métadonnées, comprendre les logiques de classement et s'assurer que les œuvres émergent de l'océan numérique.

122 — L'Observateur, 2025.

123 — Numéris, 2025.

3.5.2 La bataille pour gouverner les données Tendance structurante



EN ATTENDANT L'APPLICATION D'UNE LOI, LA PROTECTION DES ŒUVRES REPOSE SUR L'ÉTHIQUE DES UTILISATRICES ET DES UTILISATEURS.

Les modèles d'intelligences artificielles génératives ont déjà transformé la création audiovisuelle. Sans consultation ni autorisation, elles ont été entraînées sur des bases de données massives contenant des millions d'images, de vidéos, de textes, de voix, de sons, de musiques d'ici comme d'ailleurs. Ce pillage algorithmique des communs culturels sert désormais de carburant à une industrie principalement concentrée aux États-Unis¹²⁴.

Or, ni le Canada ni le Québec ne disposent actuellement de lois spécifiques pour encadrer l'entraînement de ces IA sur des bases de données culturelles. Le Manifeste pour la défense de la création authentique, lancé au Québec le 9 juin 2025 par six syndicats représentant plus de 25 500 artistes, y compris des créatrices et créateurs, des interprètes, des artisanes et artisans et des techniciennes et techniciens (AQTIS 514 IATSE, ARRQ, GCR Québec, GMMQ, SARTEC, UDA), appelle à une gouvernance fondée sur les principes ART : Autorisation, Rémunération, Transparence¹²⁵. Le manifeste dénonce l'utilisation d'œuvres « sans consentement, sans transparence, sans rémunération » et demande aux gouvernements d'exercer un leadership fort dans les instances internationales pour défendre les enjeux culturels¹²⁶.

Pendant ce temps, l'Union européenne a adopté l'*AI Act*, qui classe les IA selon leur degré de risque : inacceptable, élevé, limité et minimal¹²⁷. Les systèmes à risque élevé incluent ceux utilisés en éducation, en emploi, dans les services essentiels et l'application

de la loi, et sont soumis à des obligations strictes d'évaluation des risques, de qualité des données et de supervision humaine¹²⁸.

Aux États-Unis et au Canada, les contestations juridiques se multiplient. Plusieurs médias canadiens, parmi lesquels CBC/Radio-Canada, *The Globe and Mail*, *Toronto Star*, Postmedia et La Presse canadienne ont intenté une poursuite en novembre 2024 contre OpenAI pour violation du droit d'auteur et utilisation non autorisée de leurs contenus dans l'entraînement de ChatGPT¹²⁹. Les médias demandeurs réclament 20 000 \$ CA de dommages punitifs par article utilisé illégalement, un montant qui pourrait s'élever à des milliards de dollars¹³⁰. OpenAI conteste la juridiction de l'Ontario et argue que le cas devrait être entendu aux États-Unis, prétendant que l'entraînement des modèles s'est fait entièrement à l'extérieur du Canada¹³¹.

Cette action judiciaire s'ajoute à d'autres procès emblématiques, notamment celui du *New York Times* contre OpenAI et Microsoft en décembre 2023, dans lequel le journal exige la destruction des ensembles de données GPT, une demande qui pourrait transformer radicalement le développement de l'IA¹³².

« Le véritable enjeu, ce sont les bases de données qui nourrissent ces IA. Si on ne [les] balise pas, on offre notre culture en pâte. »

— Participant, atelier de Montréal, 20 mars 2025

Implications pour 2026-2029

Développer des connaissances juridiques sur les IA appliquées à la création et à la production audiovisuelle

Maîtriser l'usage éthique et responsable des outils d'IA générative

Intégrer la transparence dans les processus de création assistée

Anticiper les évolutions réglementaires internationales

124 – CIFAR, 2024.

125 – SARTEC, 2025; UDA, 2025.

126 – Presse Gauche, 2025.

127 – Union européenne, 2024; Trail ML, 2025.

128 – Parlement européen, 2025.

129 – CBC, 2024; Global News, 2025.

130 – BBC, 2024.

131 – BetaKit, 2025.

132 – Gilbert's Law, 2025.



Souveraineté numérique : l'IA ouverte prend racine

En 2029, plusieurs studios et diffuseurs ne dépendent plus des géants de l'infonuagique pour leurs outils d'intelligence artificielle. Grâce à l'essor des modèles de données ouvertes (*open source*), des équipes créatives entraînent leurs propres IA sur des bases de données locales, protégées et adaptées à leur culture.

La tendance avait commencé quelques années plus tôt : la Suisse lançait alors Apertus, un modèle linguistique public et transparent, entraîné sur 15 trillions de jetons (*tokens*) dans plus de 1000 langues¹³³; Alibaba avait rendu accessible Wan 2.1, un générateur *open source* au sommet du classement VBench¹³⁴, et VideoLan Client (VLC) présentait un sous-titrage multilingue fonctionnant hors ligne et dans plus de 100 langues¹³⁵.

Au Québec, cette mouvance s'était enracinée à travers le Mila — Institut québécois d'intelligence artificielle, dirigé par Yoshua Bengio, qui avait développé des logiciels *open source*, comme Theano, BabyAI et Cogment, et avait générée plus de 102 dépôts sur GitHub¹³⁶. Des entreprises en démarrage montréalaises comme AIR (créatrice de Cogment) et Zetane avaient participé à cet écosystème¹³⁷, tandis que le Scale AI avait investi 98,6 millions \$ dans l'adoption d'IA par les entreprises québécoises¹³⁸. Le partenariat de 2024 entre Patrimoine canadien et le Mila, une

entente ayant pour objectif de développer une stratégie de données culturelles pour l'IA, préfigurait cette approche souveraine¹³⁹. Apertus s'était distingué par son multilinguisme¹⁴⁰. Wan 2.1 avait révolutionné la génération vidéo avec son modèle T2V-1.3B nécessitant seulement 8,19 GB de mémoire à accès aléatoire (VRAM)¹⁴¹. VLC avait rendu possible la traduction en temps réel hors ligne¹⁴².

Ces exemples ont inspiré le secteur audiovisuel : entraîner des modèles « maison » est devenu un moyen de protéger les œuvres, d'assurer la souveraineté culturelle et de garantir la confidentialité des données. Entre 2026 et 2029, cette bascule vers l'IA ouverte a obligé les organisations à développer de nouvelles compétences en entraînement, en gouvernance et en supervision éthique des modèles. Plus qu'un choix technologique, elle marque un tournant stratégique : celui d'une autonomie numérique assumée pour sécuriser la création et affirmer une identité culturelle à l'ère de l'IA.

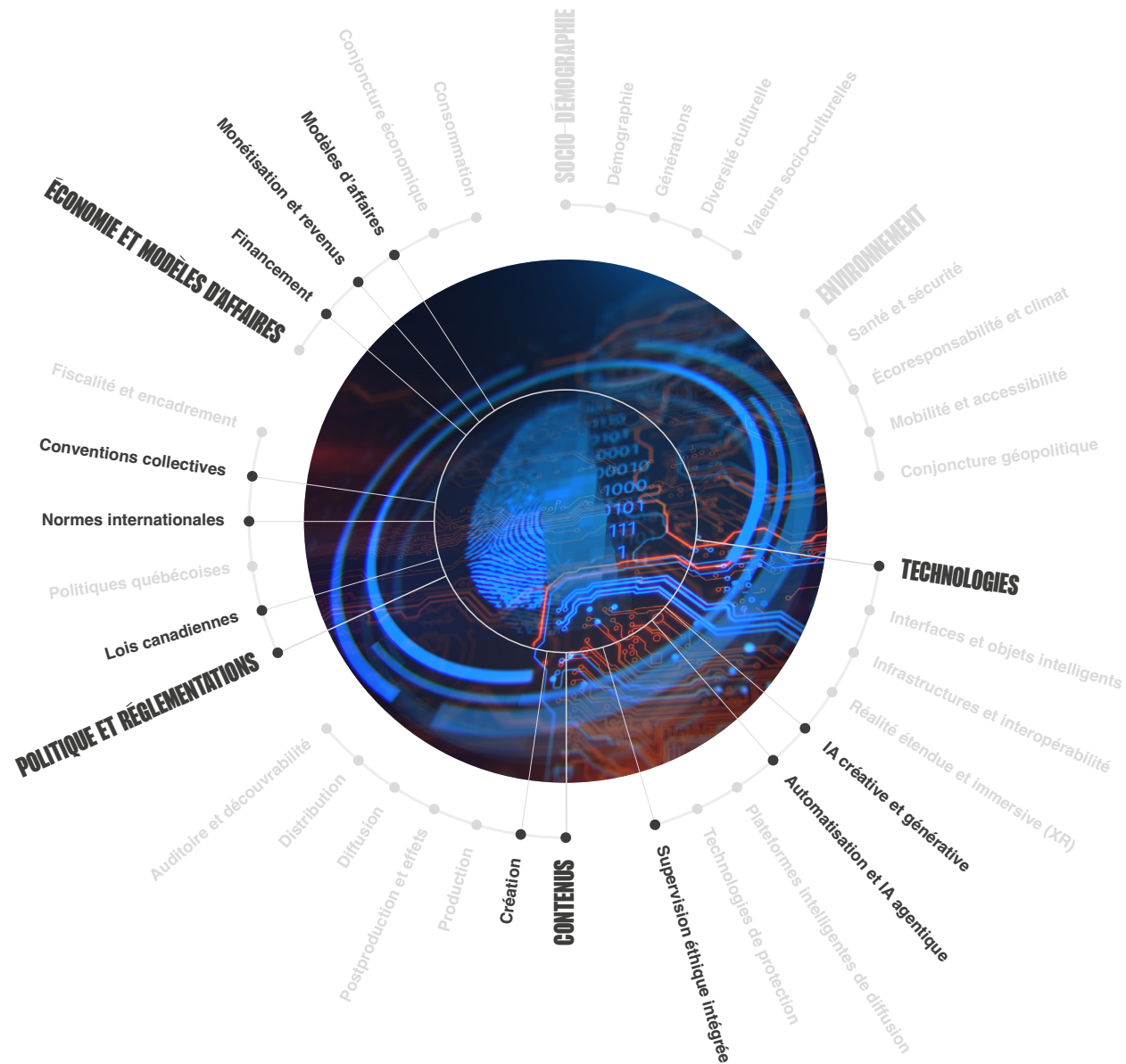
133 — ETH Zurich, 2025; Artificial Intelligence News, 2025.
134 — Alibaba Cloud, 2025; GitHub, 2025.

135 — The Brew News, 2025; Stable Learn, 2025.
136 — Mila, 2025; BetaKit, 2020.
137 — MTL Blog, 2025.

138 — CTV News, 2025.
139 — Gouvernement du Canada, 2024.
140 — Swiss AI Initiative, 2025.

141 — MimicPC, 2025.
142 — Sentsight AI, 2025.

3.5.3 Les identités deviennent des œuvres à protéger Tendance structurante



LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET IDENTITAIRE SE REDÉFINIT À MESURE QUE LES FRONTIÈRES ENTRE ÊTRE HUMAIN ET MACHINE S'ESTOMPENT.

Quand Tom Hanks est rajeuni numériquement dans *Here*¹⁴³ grâce à la technologie Metaphysic Live¹⁴⁴, quand Will Smith donne la réplique à une version plus jeune de lui-même dans *Gemini Man*¹⁴⁵ ou quand des artistes remontent sur scène après leur décès sous forme d'avatars 3D, ce n'est plus de la science-fiction : c'est l'industrie culturelle de demain.

À l'ère des modèles d'IA génératives, les frontières entre création, interprétation et simulation s'effacent. Les voix sont clonées, les corps métamorphosés et les visages modélisés à l'infini, proportionnellement aux dérives d'usage. Le cas de l'actrice Scarlett Johansson est emblématique : en mai 2024, sa voix a été utilisée sans son consentement dans l'IA conversationnelle ChatGPT Sky d'Open AI, malgré son refus explicite de participer au projet¹⁴⁶. Un vol d'identité voué à se multiplier qui révèle à quel point les outils d'IA générative actuels débordent du cadre des lois existantes.

De nouveaux contrats voient le jour : droits sur les jumeaux numériques (*digital doubles*), clauses de rétribution posthume, utilisation limitée dans le temps des visages et des corps. Aux États-Unis, la SAG-AFTRA¹⁴⁷ a imposé des balises novatrices pour

encadrer les répliques numériques dans son accord de novembre 2023, exigeant un consentement éclairé et une compensation spécifique¹⁴⁸. En Europe, la législation évolue; au Canada, on tarde à poser la première pierre.

« Le droit d'auteur tel qu'on l'a connu ne suffit plus. Ce sont désormais les identités, les gestes, les voix, les visages qui doivent être protégés. »

— Frédéric Letendre, associé, avocat et agent de marques chez Yulex

Protéger les œuvres comprend de protéger les données qui les inspirent. La technologie de tatouage numérique invisible, recommandée par l'*AI Act* européen, permet d'authentifier les contenus originaux et de déceler les hypertrucages (*deepfakes*)¹⁴⁹.

Implications pour 2026-2029

Négocier des contrats comprenant la protection des identités numériques et des clauses sur la reproduction non consentie ou post-mortem

Comprendre les mécanismes de traçabilité des œuvres dans l'écosystème IA

Maîtriser les outils de tatouage invisible

Anticiper les dérives de l'hypertrucage

Suivre l'évolution des législations sur les droits de la personnalité

143 – Robert Zemeckis, 2025.

144 – *Wired*, 2024.

145 – Ang Lee, 2019.

146 – Reuters, 2024.

147 – Screen Actors Guild-American Federation of Television and Radio Artists.

148 – Perkins Coie, 2024.

149 – Journal du Net, 2024.

3.5.4 Des pirates pillent la création Tendance structurante



LE DÉFI DU PIRATAGE N'EST PAS SEULEMENT TECHNOLOGIQUE : C'EST UNE NOUVELLE CULTURE DE VIGILANCE À ADOPTER À TOUS LES ÉCHELONS DE LA CHAÎNE CRÉATIVE.

À l'ère des productions dématérialisées, une clé USB oubliée, un lien mal sécurisé ou une boîte courriel compromise peuvent saboter des mois de travail. L'industrie audiovisuelle est devenue une cible de choix : cyberattaques, fuites de scénarios, piratage de serveurs et détournement de contenus en temps réel sont des risques tangibles.

En juin 2025, le piratage des serveurs de HBO a exposé 1,5 To de données contenant des épisodes inédits de *Ballers* et de *Room 104* et des scénarios non publiés de *Game of Thrones*¹⁵⁰. Les pertes de revenus publicitaires et de licences ont été estimées à plusieurs dizaines de millions de dollars. En août 2025, l'épisode final de *Dexter: Resurrection* a fuité plusieurs jours avant sa diffusion, obligeant les diffuseurs à revoir toute leur stratégie de promotion et provoquant une perte évaluée à plus de 2 millions \$ en recettes publicitaires¹⁵¹. Ces fuites fragilisent la stratégie narrative, érodent la surprise recherchée du public et affaiblissent la confiance envers les plateformes de diffusion.

Parallèlement, la consommation illégale de contenus connaît une flambée. Les services IPTV (Internet Protocol Television) pirates diffusent en direct des séries payantes, des compétitions sportives et des films dès leur sortie, parfois même en meilleure qualité que les offres légales. Au Québec, des arrestations

ont eu lieu en 2024 et en 2025 pour la diffusion ou la télédistribution illégale de contenus sur les plateformes awsltv.com, AurboxTV et StockerIPTV¹⁵². Un pan entier des revenus disparaît dans les interstices du numérique, ébranlant les modèles de financement locaux.

Selon Parks Associates, les pertes globales liées au piratage pourraient atteindre 113 milliards \$ US d'ici 2027¹⁵³, affectant autant les géants du divertissement que les créatrices et les créateurs de contenu locaux qui dépendent des plateformes légitimes comme moyen de subsistance.

Le facteur humain demeure critique. Des études récentes montrent qu'environ 95 % des brèches informatiques résultent d'erreurs humaines : un mot de passe faible, une clé USB infectée, un courriel d'hameçonnage (*phishing*)¹⁵⁴. Cela souligne l'importance de former les équipes et de renforcer les infrastructures pour réduire cette vulnérabilité omniprésente.

« Notre stratégie repose sur trois piliers : détection, perturbation et dissuasion. L'application préventive et le tatouage invisible pour tracer les fuites sont essentiels. »

— Anurag Kashyap, responsable des opérations antipiratage chez DAZN

Implications pour 2026-2029

Anticiper les risques de cybersabotage dès la conception des projets (protocoles d'accès stricts, Wi-Fi fermé, zones de stockage verrouillées, etc.)

Sensibiliser tous les corps de métier à la sécurité numérique (formation en cybersécurité obligatoire, assurance responsabilité personnelle)

Sécuriser les données personnelles et créatives (scénarios, *rushes*, voix, visages)

Comprendre les circuits illégaux de diffusion et leurs conséquences financières

Comprendre et savoir appliquer les formats d'encodages sécurisés (filigranes personnalisés, dates d'expiration, surveillance des fuites en temps réel, etc.)

150 — Bitdefender, 2025.

151 — Hindustan Times, 2025.

152 — *Journal de Montréal*, 2025; *Journal de Montréal*, 2024.

153 — Parks Associates, 2023.

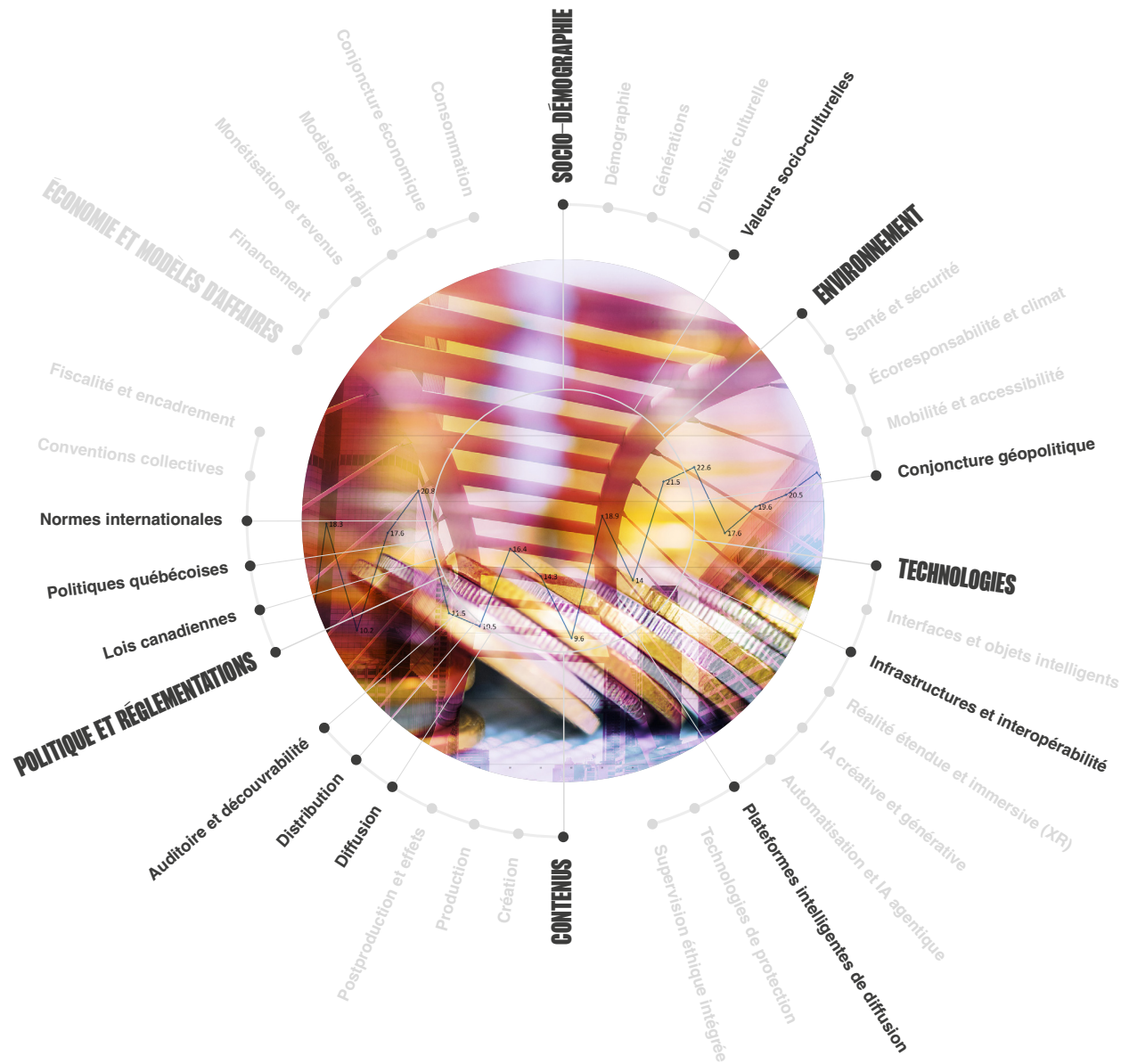
154 — Infosecurity Magazine, 2025.

3.6 ÉCONOMIE ET FINANCEMENT

L'industrie en quête d'équilibres financiers inédits.

Entre contraction budgétaire, essoufflement publicitaire et transformation des modèles de revenus, le secteur entre dans une ère de résilience stratégique où l'agilité financière se révèle une compétence créative.

3.6.1 La rentabilité remodèle les priorités Tendance lourde



L'INDUSTRIE AUDIOVISUELLE BASCULE : LA LOGIQUE DE CROISSANCE À TOUT PRIX CÈDE LA PLACE À L'OPTIMISATION DE LA VALEUR CRÉÉE.

Après une décennie d'expansion tous azimuts, l'industrie audiovisuelle opère un virage radical : la croissance ne suffit plus, ce qu'il faut, c'est rentabiliser. Netflix, longtemps symbole d'investissements « à perte », a annoncé un chiffre d'affaires de 10,54 G\$ au premier trimestre 2025, en hausse de 13 % par rapport à 2024, avec une marge opérationnelle record de 31,7 %¹⁵⁵. Wall Street réclame des résultats. Trois leviers structurent ce recentrage : la fin du partage de comptes, les forfaits publicitaires à bas prix et la réduction sélective de la production originale. En Europe, la production de fiction télévisée a chuté de 6 % en 2023, affectant le nombre d'épisodes et celui des heures réalisées¹⁵⁶.

Au Québec, la transition s'inscrit déjà dans une dynamique de transformation structurelle du secteur. Après un sommet historique l'an dernier, la valeur de la production audiovisuelle recule de 11 % en 2023-2024 et le volume d'emplois se contracte (-14 %). Ce recul affecte inégalement les segments : la production indépendante accuse une baisse plus prononcée (-18,2 %) que la production étrangère et les services de production (-7,2 %). Cette inflexion ne marque pas une crise, mais le début d'une tendance : la contraction de la production et la hausse marquée du financement privé (de 35 % à 45 % en quatre ans) signalent une nouvelle ère de sélectivité financière et de souplesse stratégique¹⁵⁷.

Cette logique de tri budgétaire touche également les politiques publiques : au Québec, le crédit d'impôt remboursable pour services de production

cinématographique ou télévisuelle qui permet notamment de réclamer un remboursement pour la réalisation de services techniques tels que les effets visuels (VFX) et l'animation¹⁵⁸ a fait l'objet de modifications pour certaines réclamations soumises après le 1^{er} juin 2024. En 2024, bien qu'elles ne soient pas les seuls facteurs en cause, ces modifications ont pu contribuer à la fermeture de studios et à la perte de plusieurs emplois dans ce secteur¹⁵⁹.

« On ne peut plus produire dans l'espoir que ça va marcher. C'est fini l'époque du *spray and pray*. »
— Participante, atelier de Montréal, 20 mars 2025

Ce basculement mondial vers l'optimisation des rendements met une forte pression sur la diversité culturelle et oblige à la prise de risques : Los Angeles, confrontée à une fuite des tournages, a lancé l'initiative Stay in LA, avec l'appui de la loi AB 1138, qui propose 750 M\$ annuels d'incitatifs fiscaux pour retenir les productions¹⁶⁰. De leur côté, l'Australie a simplifié en juillet 2025 son dispositif de rabais PDV (Post, Digital and Visual Offset) à 20 % pour attirer les projets de postproduction¹⁶¹, et la France a renforcé son TRIP (Tax Rebate for International Productions) pour offrir jusqu'à 40 % de crédit d'impôt sur les dépenses VFX supérieures à 2 M€¹⁶².

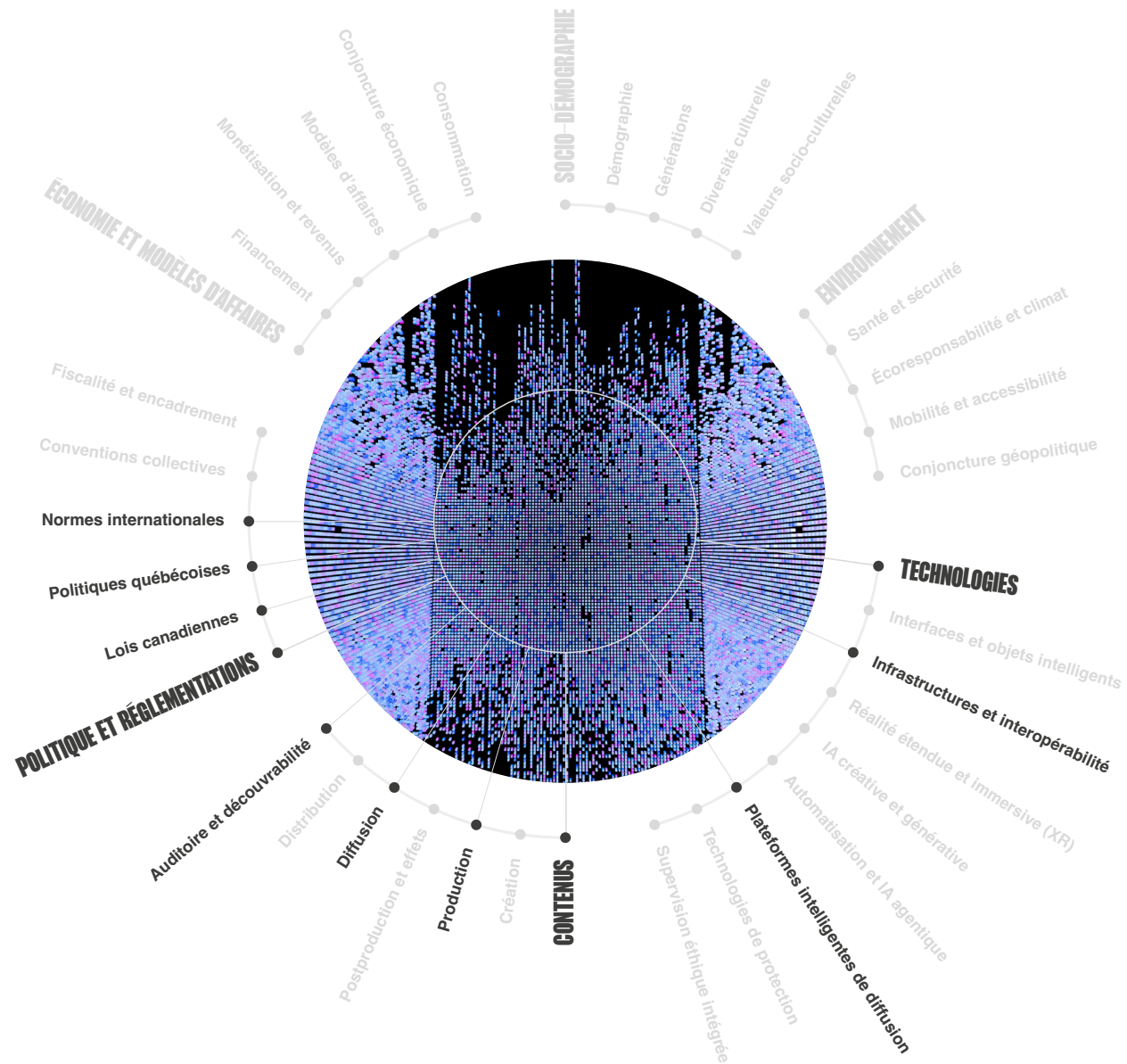
« Ce n'est pas la créativité qui manque, c'est l'agilité financière. »
— Participante, atelier de Montréal, 25 février 2025

Implications pour 2026-2029

- Intégrer l'évaluation de la rentabilité d'exploitation dès la phase de développement créatif
- Maîtriser la modélisation financière hybride (VSDA, VSDP, gestion de droits, coproductions)
- Développer des modèles équilibrés entre services, propriétés intellectuelles (PI) locales et partenariats internationaux
- Acquérir des compétences en montage financier, en évaluation de rentabilité et en gestion de portefeuille
- Utiliser l'analyse prédictive pour évaluer la performance potentielle des contenus

155 – AlInvest, 2025.
156 – TodoTVNews, 2024; European Audiovisual Observatory, 2025.
157 – Statistique Québec, 2025.
158 – Global News, 2024.
159 – Newswire, 2024.
160 – Variety, 2025.
161 – Production Incentives News, 2025.
162 – Film France, 2025.

3.6.2 Le streaming reproduit les codes de la télé Tendance lourde



LE STREAMING, EN REPRENANT LES ARMES DE LA TÉLÉ, MODIFIE EN PROFONDEUR L'ÉQUILIBRE DU MARCHÉ.

Confrontées à la saturation des abonnements, les plateformes de diffusion en continu (*streaming*) réorientent leurs stratégies en adoptant les codes de la télévision linéaire. Publicité, chaînes en continu, droits sportifs : ce que les diffuseurs traditionnels contrôlaient se transforme en nouveau terrain de conquête des géants numériques.

L'inflation explosive des droits sportifs redéfinit les équilibres. Les plateformes de *streaming* ont investi massivement, dépensant 10 milliards \$ US en droits sportifs en 2024 seulement, une hausse de 257 % depuis 2020¹⁶³. Cette inflation spectaculaire — les droits sportifs américains ont bondi de 122 % en dix ans, passant de 13,8 milliards à 30,5 milliards \$ US en 2025 — change radicalement les budgets de production et de diffusion¹⁶⁴. Amazon paie désormais 1,8 milliard \$ US par saison pour diffuser 66 matchs de la NBA, tandis que Netflix a déboursé 150 millions \$ US pour ses deux premiers matchs NFL diffusés en direct¹⁶⁵.

Le modèle FAST (Free Ad-Supported Television) s'impose en parallèle. Évalué à 8 milliards \$ US en 2023, il pourrait croître de 23 % par an d'ici 2030¹⁶⁶. Tubi, Roku Channel et Pluto TV figurent désormais dans le palmarès des dix services de diffusion en ligne aux États-Unis¹⁶⁷. Netflix a marqué un tournant en diffusant deux matchs de la NFL le 25 décembre 2024, attirant jusqu'à 31 millions de téléspectatrices et de téléspectateurs¹⁶⁸. YouTube trône comme première plateforme de visionnement télé au Canada, avec 12,8 % des parts d'audience¹⁶⁹.

« Netflix qui fait du sport en direct, Amazon qui programme des chaînes thématiques... Ils nous copient, mais avec nos revenus publicitaires en plus. C'est David contre Goliath, mais Goliath a notre lance-pierre maintenant. »

— Participante, atelier de Montréal, 20 mars 2025

Cette hybridation transforme l'économie des contenus. Les plateformes qui sont dopées par le ciblage comportemental et la publicité automatisée consolident leur emprise sur les revenus audiovisuels, souvent sans obligation de contribution à la production locale. Pendant ce temps, les diffuseurs traditionnels, pris en étau, perdent du terrain.

À cela s'ajoute une tension stratégique. En effet, plusieurs télédiffuseurs publics mettent leurs contenus à disposition sur YouTube ou d'autres plateformes mondiales, dans une logique assumée de découvrabilité. Leur objectif ? Joindre les jeunes publics là où ils consomment déjà, accroître les retombées sur la culture et amplifier la portée des œuvres. Mais cette visibilité se fait au prix d'une perte de contrôle sur la monétisation. Les revenus publicitaires captés par les grandes plateformes laissent aux diffuseurs une marge de manœuvre réduite pour financer de nouvelles productions. Le contenu circule mieux... mais il rapporte moins.

Implications pour 2026-2029

Maîtriser les modèles FAST, AVOD et freemium

Concevoir des contenus à consommation passive (*lean back*) et adaptés au direct

Comprendre les mécaniques publicitaires : données, ciblage, achat programmatique

Négocier avec les agrégateurs FAST et intégrer leurs logiques

Anticiper la réglementation à venir sur les nouveaux formats

Explorer des alliances pour protéger les contenus et les revenus locaux

163 — SportsPro, 2025.

164 — Ampere Analysis, 2025.

165 — Axios, 2024.

166 — Digital TV Research, 2025.

167 — Nielsen, 2025.

168 — Netflix, 2024.

169 — CBC, 2025.



La télé connectée règne dans le salon

En 2029, la télévision linéaire représente moins de la moitié des heures d'écoute. Ce sont désormais les interfaces des fabricants qui structurent l'accès aux émissions. Les téléviseurs Samsung (Tizen) et LG (webOS) intègrent des moteurs de recommandation dopés à l'IA, qui hiérarchisent les contenus selon des critères publicitaires et de partenariat et relèguent au second plan les œuvres qui ne répondent pas à ces logiques¹⁷⁰.

Le modèle FAST (Free Ad-Supported Television) s'est imposé. Estimé à 18 G\$ US en 2023, il atteint 52 G\$ US en 2029¹⁷¹ après une croissance annuelle de 23%. Tubi, Roku Channel et Pluto TV occupent toujours les trois premières positions du palmarès des services de diffusion en continu gratuits aux États-Unis, tandis que la télévision traditionnelle tente encore de maintenir ses audiences.

La convergence avec la réalité augmentée se développe et renforce cette mutation. Plus de 75% des téléviseurs vendus embarquent désormais une couche de RA et d'IA, offrant des expériences interactives, tantôt des jeux-questionnaires en direct, tantôt des scénarios modulables, et redéfinissant le rôle de la téléspectatrice et du téléspectateur¹⁷². Apple Vision Pro et Meta QuestTV ajoutent à ce mouvement en ouvrant des portails holographiques permettant à des avatars d'artistes d'apparaître dans le salon, brouillant la frontière autrefois imposée par l'écran.

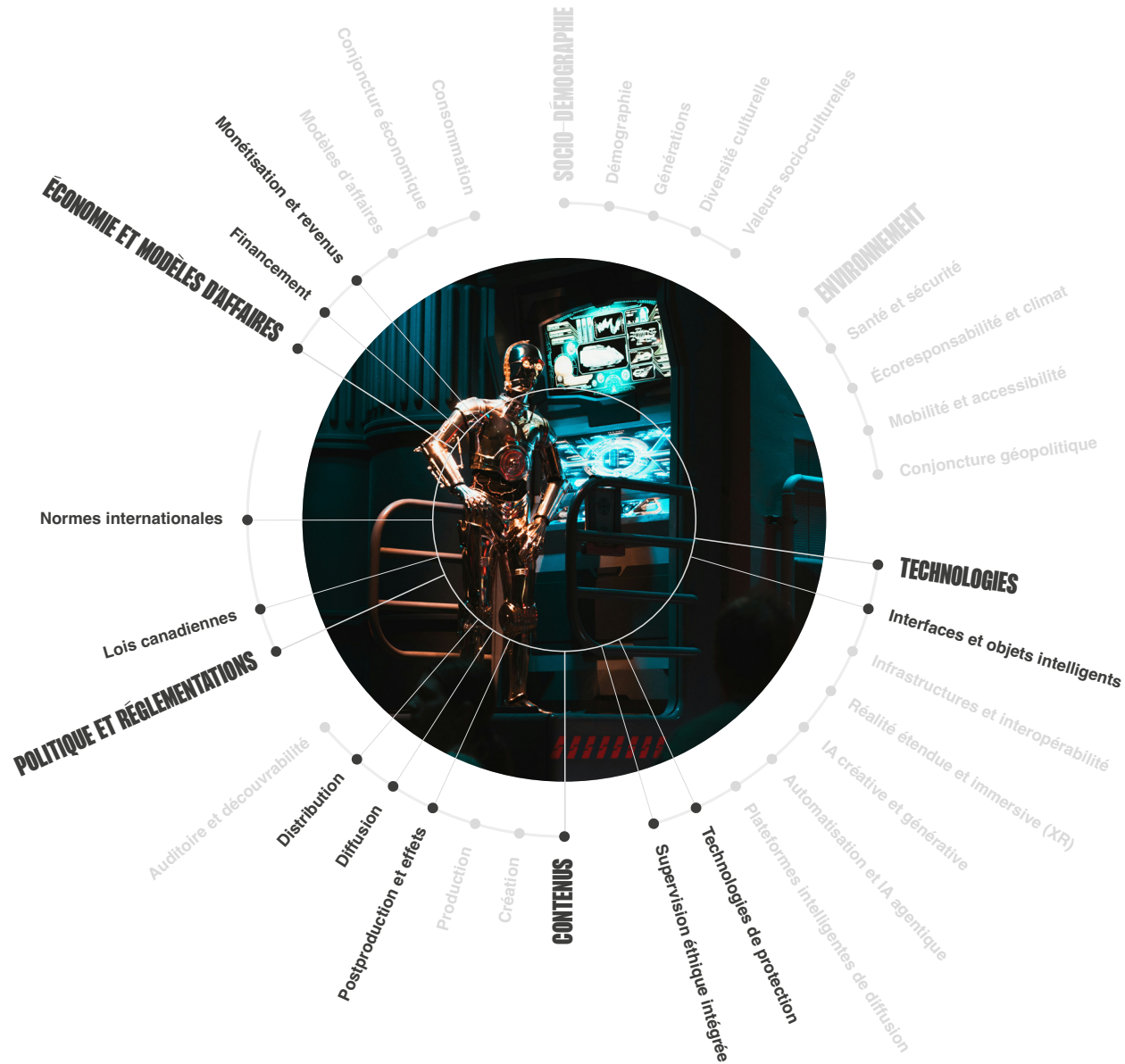
Dans le nouvel écosystème fragmenté, obtenir une place sur l'écran d'accueil d'un téléviseur vaut autant qu'un accord de diffusion. Les maisons de production locales doivent négocier directement avec les fabricants, optimiser leurs métadonnées pour les API¹⁷³ de recommandations et concevoir des formats natifs pour les expériences immersives.

La logique de marchandisage devient une compétence importante : savoir présenter une œuvre, choisir son emplacement dans les menus et assurer sa compatibilité avec les parcours d'utilisation est dorénavant aussi stratégique que le marketing ou la programmation. L'enjeu ne se limite plus à la qualité artistique et touche à la capacité à exister dans des environnements connectés dominés par les géants technologiques. La bataille de la visibilité s'amorce désormais dès l'écran d'accueil. Quiconque ne maîtrise pas ces codes risque de voir ses contenus s'effacer dans les méandres des interfaces intelligentes.

170 – OHWeb, 2024.
171 – Digital TV Research, 2025; OHWeb, 2024; Biggie, 2025.

172 – Gartner, 2025.
173 – Interface de programmation d'applications.

3.6.3 Les récits rapportent au-delà des circuits Tendance lourde



LES PROPRIÉTÉS INTELLECTUELLES PROLONGENT LEUR VIE DANS L'ÉCONOMIE DE L'EXPÉRIENCE ET SONT CAPABLES DE GÉNÉRER UNE VALEUR CULTURELLE, SYMBOLIQUE ET MONÉTAIRE QUI VA BIEN AU-DELÀ DU VISIONNEMENT.

Les œuvres audiovisuelles s'étendent aux écosystèmes culturels : objets, expériences, collections et lieux immersifs contribuent à valoriser les univers narratifs au-delà de l'écran.

Disney, compagnie pionnière, fournit le meilleur exemple : son segment Disney Experiences (parcs, croisières, spectacles) a généré 34,2 milliards \$ US en 2024, soit 39 % de ses revenus et 80 % de ses profits opérationnels¹⁷⁴. Netflix emprunte cette voie avec Netflix House. Il s'agit d'espaces immersifs de plus de 10 000 m² combinant des décors interactifs de séries phares, telles que *Stranger Things*, *Wednesday* et *Bridgerton*, de la restauration thématique et de la marchandise exclusive, inaugurés à Philadelphie et à Dallas en 2025 et annoncés pour Las Vegas en 2027¹⁷⁵. En parallèle, la plateforme multiplie les publications dérivées (livres illustrés, guides de l'univers, jeux mobiles, *fan fiction* encadrée)¹⁷⁶.

Les collections d'avatars payables par jetons (*tokens*) illustrent l'essor de la monétisation directe. Les Golden Moments de *Star Wars*, qui proposent aux fidèles des films des figurines numériques exclusives¹⁷⁷ en

jeton non fongique (NFT) sur VeVe, ont été lancées en novembre 2021 et ont généré plus de 3 millions \$ US de recettes en moins de 24 h.

Les formats événementiels renforcent cette économie transmédiatique : *Stranger Things: The Experience* a touché 10 millions d'adeptes dans 300 villes¹⁷⁸ et *ABBA Voyage* a rapporté 138 millions \$ US en 2023 avec ses concerts holographiques¹⁷⁹. Cette façon de faire s'étend au Québec, bien que timidement. Le Cirque du Soleil adopte une stratégie inverse : en migrant son expérience physique Tycoon vers Roblox, il adapte ses contenus à l'imaginaire des plus jeunes générations et applique une logique de propriété intellectuelle dans le métavers. Ce mouvement hybride, qui passe du virtuel au réel et inversement, redéfinit les contours de la diffusion culturelle¹⁸⁰.

« L'écran, c'est juste la porte d'entrée. Nos personnages vivent dans l'imaginaire des gens. Il faut les rejoindre là où ils sont : dans leurs habitudes, leurs loisirs, leur quotidien. »

— Participant, atelier de Montréal, 25 février 2025

Implications pour 2026-2029

Penser des œuvres comme des univers étendus, où chaque support — livre, balado, jeu, objet, lieu — contribue à l'expérience narrative

Former à la gestion des droits dérivés, des licences et des extensions transmédiées, dès la conception d'un projet et à plus long terme

Intégrer les expertises du design d'expérience, de la narration multiplateforme et du marchandisage culturel

Développer des alliances entre culture, commerce de détail, tourisme, édition et technocréation

Maîtriser les stratégies de licences complexes, de comarquage (*cobranding*) et de marchandisage intelligent

Valoriser les propriétés intellectuelles locales par des formats événementiels, muséaux ou pédagogiques innovants

174 — Statista, 2025.

175 — *The Hollywood Reporter*, 2025; Netflix, 2025.

176 — Netflix, 2025.

177 — *Star Wars News Net*, 2021.

178 — *The TV Traveler*, 2023.

179 — *Digital Music News*, 2024.

180 — Cirque du Soleil, 2023.

WELCOME TO THE FILMING PLACE OF
WEDNESDAY
NEVERMORE ACADEMY



Antacuzino
RESTAURANT

Tourisme culturel : quand les récits deviennent des destinations

Les fictions façonnent les pratiques touristiques. Ce glissement redessine les frontières entre culture, divertissement et économie locale et montre comment les univers narratifs influencent à présent les pratiques touristiques.

Aux États-Unis, l'ouverture des Netflix House en 2025 (Philadelphie en novembre, Dallas en décembre), suivie d'une troisième implantation prévue à Las Vegas en 2027, illustre cette tendance¹⁸¹. Ces lieux proposent des décors interactifs inspirés de séries, des restaurants thématiques et des boutiques, prolongeant la relation entre les plateformes et leur public au-delà du visionnement en ligne.

L'ampleur du phénomène est mesurable. Selon Expedia Group¹⁸², plus de 50 % des personnes qui voyagent déclarent que les productions audiovisuelles influencent leurs choix de destination, devant les réseaux sociaux¹⁸³. Au Royaume-Uni, le château de Highclere, rendu célèbre par *Downton Abbey*, reçoit environ 72 000 visites annuellement, dont la majorité est motivée par la série¹⁸⁴. En Italie, une enquête menée en 2025 sur *Il Commissario Montalbano* révèle que 45 % des spectatrices et spectateurs considèrent la série comme une source d'information importante

sur la Sicile et 40 % d'entre eux affirment qu'elle les a incités à visiter la région¹⁸⁵. L'effet est tout aussi marqué en Asie. En Corée du Sud, *Crash Landing on You* continue de structurer des circuits touristiques¹⁸⁶. Au Japon, le Ghibli Park, ouvert en 2022, maintient des quotas de 5 000 visites par jour pour gérer l'affluence, ce qui confirme la capacité de l'animation à générer des flux durables¹⁸⁷.

Les musées s'emparent également de cette logique. En 2023, la collaboration entre le musée Van Gogh et *Pokémon* a suscité une telle affluence qu'il a fallu suspendre la distribution de cartes promotionnelles pour des raisons de sécurité¹⁸⁸.

Ces récits devenus destinations soulignent la nécessité de développer des compétences en collaboration intersectorielle, en conception d'univers extensibles et en gestion des partenariats culture-tourisme.

181 — IMDb, 2025; *The Hollywood Reporter*, 2025.
182 — Expedia Group, 2024.

183 — Hospitality ON, 2024.
184 — The Ringer, 2019; Liu & Pratt, 2024.
185 — Scholars Repository, 2025.

186 — Korea.net, 2024.
187 — TDR Explorer, 2025.
188 — El País, 2023.

3.6.4 La découvrabilité compose avec le labyrinthe commercial Tendance lourde



LA DISTRIBUTION AUDIOVISUELLE NE SUIT PLUS UNE LIGNE DROITE. ELLE ÉVOLUE EN RÉSEAU, SELON DES PARCOURS MULTIPLES, INSTABLES... ET IMPOSÉS PAR CELLES ET CEUX QUI TIENNENT LES CLÉS DU MARCHÉ.

L'évolution des modèles de diffusion transforme progressivement les circuits traditionnels de distribution audiovisuelle. L'hybridation entre abonnements, services gratuits financés par la publicité et offres groupées redéfinit profondément les stratégies d'accès : un même contenu peut désormais exister sur plusieurs plateformes, à divers moments et sous différents modèles¹⁸⁹. Cette complexité se reflète dans les comportements du public. Le taux de désabonnement mensuel atteint environ 5,5% sur les plateformes SVOD, avec des pics à 24% pour Paramount+ et 21% pour Disney+¹⁹⁰. Les abonnements deviennent davantage temporaires et orientés vers la sortie de séries ou d'événements sportifs précis.

La fenêtre théâtrale moyenne est passée de plus de 90 jours avant 2020 à seulement 40 jours en 2022, avec NBCUniversal réduisant drastiquement cette période à 20 jours en 2024 pour maximiser les revenus transactionnels avant la mise en ligne sur Peacock¹⁹¹.

La distribution devient un parcours à fenêtres multiples, dicté par des stratégies commerciales mouvantes où s'imposent les logiques de visibilité des grandes plateformes.

SIGNAL FAIBLE. En parallèle, des créatrices et des créateurs explorent des modèles décentralisés basés sur la chaîne de blocs (*blockchain*) et le Web3, qui offrent une rémunération directe et traçable des œuvres sans intermédiaires grâce aux contrats intelligents et à la jetonisation¹⁹². Au Canada, le rapport

Perspectives d'avenir : repenser la distribution de Téléfilm appelle à renforcer les distributeurs indépendants et à améliorer la découvrabilité des œuvres locales dans ce nouvel écosystème¹⁹³.

« Avant, on vendait à un diffuseur, point final. Aujourd'hui, il faut négocier pour chaque fenêtre, chaque territoire, chaque version linguistique. C'est devenu un casse-tête permanent. »

— Participante, atelier de Montréal, 20 mars 2025

L'opacité des données creuse les inégalités. Chaque plateforme garde jalousement ses informations d'audience, contraignant maisons de production et distributeurs à développer leur propre intelligence ou à opérer à l'aveuglette. Cette absence de transparence astreint à anticiper les fenêtres de diffusion multiples, à comprendre les obligations réglementaires comme la *Loi sur la diffusion continue en ligne* (auparavant le projet de loi C-11) qui impose aux plateformes étrangères de contribuer au contenu local à hauteur de 5% de leurs revenus canadiens¹⁹⁴ et à négocier des accords de codistribution complexes.

Ce nouveau labyrinthe commercial demande une vision stratégique à long terme, car il faut anticiper les fenêtres de diffusion, déchiffrer les obligations réglementaires et savoir négocier. La souveraineté culturelle et la rentabilité des opérations d'exploitation passent maintenant par la maîtrise fine des circuits de monétisation.

Implications pour 2026-2029

Négocier des accords multifenêtres et multiterritoires

Concevoir des stratégies de monétisation hybrides (SVOD + FAST + marchandisage + expériences)

Lire les données d'audience transplateformes pour adapter la distribution

Maîtriser les modèles de distribution décentralisée (*blockchain*, NFT, Web3)

Développer des compétences en découvrabilité et en marketing algorithmique

Travailler avec les institutions pour bâtir des modèles de distribution culturelle souverains

189 – SymphonyAI Media, 2024.
190 – Broadband TV News, 2025.
191 – SymphonyAI Media, 2025.
192 – Paulson & Partners, 2025.
193 – Téléfilm Canada, 2025.
194 – CRTC, 2024.



La distribution dans l'ère des partenaires

En 2029, les alliances entre plateformes de diffusion se sont imposées comme la nouvelle norme. Aux États-Unis, le superforfait Disney+–Max, lancé en 2024¹⁹⁵, est devenu l'un des modèles dominants, transformant deux concurrentes historiques en partenaires contre Netflix. Au Canada, Bell Média a consolidé son offre : après avoir distribué Crave sur Prime Video, puis inauguré Divertissement+ en 2025, l'entreprise propose aujourd'hui une plateforme intégrée réunissant Crave, Netflix et Disney+ dans une même interface¹⁹⁶. En Europe, les chaînes gratuites de TF1 sont toujours accessibles par Netflix pour les abonnements français¹⁹⁷, tandis qu'en Allemagne, l'alliance Joyn–ARD–ZDF s'est maintenue malgré les tensions juridiques initiales¹⁹⁸.

La dynamique s'est rapidement mondialisée. En Asie du Sud-Est, le partenariat entre Max (HBO) et Viu amorcé en 2025 s'étend désormais à huit pays et combine des productions hollywoodiennes et des contenus locaux¹⁹⁹. D'autres secteurs ont aussi

intégré la logique audiovisuelle : aux États-Unis, Max (HBO) est inclus dans certains forfaits de livraison comme DoorDash²⁰⁰, et en Australie, Netflix accompagne encore les abonnements d'électricité ou d'Internet²⁰¹.

Selon les données de 2029, 540 millions d'abonnements VSDA sont distribués au moyen de forfaits, soit 25 % du marché mondial, contre 365 millions en 2024²⁰². Ce basculement témoigne d'une mutation profonde : la croissance ne se joue plus sur la conquête d'abonnements isolés, mais sur la capacité à négocier des alliances transversales et à s'intégrer dans des offres combinées.

L'industrie privilégie désormais la coopération stratégique à la concurrence frontale pour faire face à la domination persistante des géants technologiques. L'époque des guerres ouvertes entre plateformes s'est transformée en un jeu d'équilibres mouvants, où l'art de l'alliance est devenu une compétence centrale.

195 – Disney Entertainment and Warner Bros. Discovery, 2024.
196 – Bell Média, 2025.
197 – Ritman, 2025.

198 – RTL, 2025; Broadband TV News, 2025.
199 – *The Hollywood Reporter*, 2025; Soyacincu, 2025.
200 – Mass, 2024.

201 – Mumbrella, 2024.
202 – Omdia, 2024.



COMPÉTENCES CLÉS POUR 2026–2029

4

La prospective exposée dans la section 3 met en évidence des transformations structurelles majeures qui redessinent l'industrie audiovisuelle québécoise : accélération de l'adoption de l'intelligence artificielle, urgence climatique, évolution démographique, mutations des modèles économiques et nouveaux enjeux réglementaires.

Ces bouleversements convergents obligent à répondre à une question centrale : **quelles compétences seront nécessaires pour permettre à l'écosystème audiovisuel québécois de s'adapter, d'innover et de prospérer d'ici 2029 ?**

L'objectif de cette section est de proposer, à partir d'un repérage documenté et validé sur le terrain (70 participantes et participants aux ateliers prospectifs et 15 entrevues individuelles menées auprès d'expertes et d'experts de l'industrie), les leviers concrets qui orienteront la formation, la mutualisation et l'évolution des métiers pour l'ensemble de la filière.

Pour ce faire, l'analyse s'appuie sur les meilleures pratiques internationales – du Royaume-Uni (ScreenSkills, SIGN) à l'Irlande, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) aux normes hollywoodiennes, des recommandations européennes de l'Union européenne de radio-télévision (EBU/UER) aux innovations pédagogiques québécoises – et sur l'étude macrosectorielle de L'inis de 2022-2025, assurant ainsi la cohérence avec les tendances identifiées.

Cette analyse présente 53 compétences clés réparties en neuf catégories. Ces compétences se déclinent en deux principaux types :

Compétences comportementales

Appelées aussi génériques, ces compétences sont davantage liées au savoir-être. Elles se caractérisent par leur transversalité (applicables à plusieurs métiers), leur transférabilité à divers contextes de travail, et leur apprentissage progressif par l'expérience. Elles favorisent la collaboration, l'adaptabilité, l'éthique et la résilience dans un secteur en mutation²⁰³.

Compétences spécifiques

Directement reliées au savoir-faire, ces compétences-ci correspondent aux expertises techniques ou professionnelles requises pour l'exercice d'un métier ou d'un groupe de métiers (ex. maîtrise d'un logiciel de montage, gestion d'un budget de production, création de décors). Elles sont concrètes, circonscrites et évoluent au rythme des innovations technologiques²⁰⁴.

En combinant ces deux dimensions, l'écosystème audiovisuel se dote d'une feuille de route pour renforcer sa capacité d'adaptation, d'innovation et de prospérité à l'horizon 2029.





4.1 Adaptabilité et apprentissage en continu

Les métacompétences

D'ici 2029, la vélocité des transformations technologiques (IA générative, XR, automatisation) réduira drastiquement la « demi-vie » des compétences spécifiques, c'est-à-dire le temps au bout duquel la moitié des savoirs acquis deviendra obsolète. Estimée à six ans aujourd'hui, la durée de cette demi-vie chutera à 2,5 ans à l'horizon 2030²⁰⁵. Cette accélération impose de développer la capacité à apprendre, à désapprendre et à réapprendre en continu, plus déterminante que celle de la maîtrise ponctuelle d'outils techniques.

Pour une définition de l'adaptabilité

Selon l'OCDE²⁰⁶, l'adaptabilité est la capacité à ajuster ses comportements, méthodes et apprentissages en réponse à des environnements en transformation rapide. Le référentiel de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)²⁰⁷ l'associe à la flexibilité et à la résilience, tandis que ScreenSkills²⁰⁸ insiste sur l'inscription de cette capacité dans le développement professionnel continu.

Sur le terrain

Les professionnelles et les professionnels ont confirmé que l'adaptabilité est perçue comme une compétence critique, autant individuelle que collective. Ils ont souligné qu'elle constitue un levier essentiel pour composer avec l'incertitude et la volatilité de l'industrie.

Contextes et enjeux

Les cycles technologiques s'accélèrent et rendent rapidement obsolètes certaines pratiques.

L'adaptabilité devient essentielle pour ajuster les méthodes de travail et les comportements.

Les crises sanitaires, les enjeux budgétaires et les évolutions technologiques accélérées multiplient les imprévus et menacent des emplois.

La résilience, individuelle et collective, devient un facteur de continuité.

L'obsolescence rapide des compétences et la précarité des projets commandent constance et endurance.

Compétences à développer**Faire preuve d'agilité et de flexibilité****Composer avec le stress****Faire preuve de persévérance****Exemples de développement**

Organiser des ateliers d'expérimentation sur l'adoption et l'intégration d'outils IA dans les processus créatifs ou de travail.

Analyser une étude de cas d'un « tournage sous contraintes » où les équipes ont dû s'ajuster à des imprévus (ruptures technologiques, intempéries, diminutions de budget) sans compromettre la qualité de la production.

Suivre une microcertification en résilience organisationnelle appliquée aux métiers créatifs.

Instaurer une culture d'évaluation, avec des cercles de discussion post-tournage, afin d'analyser collectivement la gestion de situations tendues et leur apporter des solutions.

Créer des ateliers sur la gestion de carrière: comment se diversifier et rebondir après des refus ou l'échec d'un projet.

Reprendre des projets inachevés dans des ateliers d'idéation pour les transformer en nouveaux concepts.

Contextes et enjeux

Les courts cycles d'innovation invitent à remettre en cause les acquis pour y intégrer de nouvelles méthodes.

La dématérialisation des outils et la contraction des budgets étendent la portée des responsabilités.

Compétences à développer

Se développer en continu et de façon autonome

**Exemples de développement**

Apprendre, désapprendre et réapprendre de façon autonome, grâce à des vidéos en ligne, du mentorat et le partage de connaissances.

Créer des espaces d'expérimentation : consacrer une part du budget de travail autonome, d'entreprise ou de production à l'essai de nouvelles technologies, sans obligation de résultats immédiats.

Les organisations doivent favoriser la transmission intergénérationnelle et interdisciplinaire pour éviter la perte de savoirs.

Partager l'expertise



Mettre en place un codéveloppement intergénérationnel, c.-à-d. un mentorat inversé jumelant des membres de la relève et des personnes plus expérimentées.

Former à la pédagogie appliquée pour professionnel·le·s d'expérience afin de leur donner des outils concrets pour transmettre leur savoir-faire.

Les environnements instables forcent la prise de décisions fondées sur des informations partielles

Gérer l'incertitude stratégique



Développer une culture organisationnelle tournée vers l'expérimentation : tester à petite échelle avant d'étendre la portée.

Offrir une microcertification ou un webinaire sur la prise de décision, avec des scénarios évolutifs et des données partielles.

4.2 Esprit critique et éthique

La vigilance créative

La montée en puissance de l'intelligence artificielle générative, la concentration des plateformes mondiales et l'exploitation massive des données ébranlent les fondements éthiques de l'industrie audiovisuelle. Au Québec comme ailleurs, la question n'est plus « Peut-on le faire ? », mais plutôt « Doit-on le faire, et sous quelles conditions ? ». La multiplication des contenus synthétiques, la fragilité des modèles de rémunération et l'accroissement du risque de manipuler la pensée publique appellent à redoubler de vigilance. Dans ce contexte, l'éthique et la responsabilité deviennent des compétences transversales, au même titre que la créativité.

Pour une définition de l'éthique numérique

Selon l'OCDE²⁰⁹, l'éthique numérique désigne la capacité à agir avec transparence et de façon responsable et équitable au moment d'utiliser des technologies, et de tenir compte des répercussions sociales et culturelles de ces utilisations. Le référentiel de la CPMT²¹⁰ va plus loin et ajoute la civilité et la responsabilité sociale au rang des composantes essentielles de l'éthique professionnelle. L'esprit critique, quant à lui, se définit comme la capacité à analyser, à questionner et à vérifier l'information et les processus technologiques, afin d'y déceler de possibles idées préconçues, dérives et manipulations²¹¹. Ensemble, éthique et esprit critique forment un socle de vigilance créative dans un environnement marqué par l'intelligence artificielle et la surabondance de contenus.

Sur le terrain

Les professionnelles et les professionnels ont parlé de l'éthique comme d'un garde-fou contre la vampirisation des œuvres par les plateformes et par l'IA. Plusieurs ont souligné le besoin de compétences liées à la transparence (balises sur les contenus générés) et à la responsabilité collective dans les processus créatifs. D'autres ont mis en avant la vigilance nécessaire pour faire face aux partis pris algorithmiques et aux risques de dérives identitaires (hypertrucage, usurpation d'image). Ces constats renforcent l'idée que l'éthique et l'esprit critique constituent des compétences centrales, autant pour préserver l'intégrité des œuvres que pour maintenir la confiance des publics.

Contextes et enjeux

L'explosion des contenus numériques et générés par l'IA accroît le risque de désinformation.

Les projets multiplateformes posent des défis de fiabilité des sources.

Les productions intègrent de plus en plus de données algorithmiques pour cibler ou recommander des œuvres; il faut comprendre et remettre en question ces systèmes.

Les métadonnées et les contenus générés par IA doivent être authentifiés et documentés pour renforcer la confiance du public.

L'IA impose de nouvelles normes de traçabilité.

L'OCDE identifie 49 sites créés par IA imitant l'actualité sans source (2023).

La multiplication des hypertrucages déstabilise la confiance citoyenne et la démocratie, et peut également miner la réputation professionnelle.

Compétences à développer**Exercer l'esprit critique métacognitif****Faire preuve de vigilance lors d'enjeux numériques et éthiques****Mettre en œuvre la traçabilité et les balises des contenus IA****Maîtriser la détection de contenus trompeurs et celle de la désinformation****Exemples de développement**

Appliquer un esprit critique systématique en présence de nouveau contenu.

Offrir une formation en recherche, en vérification des faits et en validation des sources pour tout contenu en audiovisuel.

Offrir des formations en éthique appliquée au numérique : modules sur les droits d'auteur, l'usage responsable des données et les partis pris algorithmiques.

Mettre en place une veille réglementaire afin d'anticiper et de s'adapter de manière proactive aux nouvelles lois, normes et légiférations.

Suivre des formations techniques sur le tatouage numérique et l'horodatage des fichiers.

Organiser un webinar pratique sur l'ajout de filigranes dans les séquences générées par IA.

Offrir des tutoriels en ligne sur la reconnaissance des hypertrucages (image, son, vidéo), avec démonstrations d'outils spécialisés (ex. logiciels de détection d'hypertrucages [deepfakes] et analyse des métadonnées).

Mettre en œuvre une culture organisationnelle de vigilance grâce à des procédures internes de vérification systématique avant et après une diffusion publique.

Contextes et enjeux

Les productions audiovisuelles doivent intégrer des valeurs sociales et environnementales dans leurs décisions.

Les professionnel-le-s font face à des dilemmes éthiques (droits d'auteur, usages IA, diversité).

Le numérique a un coût environnemental croissant (*streaming*, stockage, IA).

Les productions audiovisuelles évoluent dans un environnement marqué par une multiplication des données (audiences, algorithmes de recommandation, empreinte carbone).

Une analyse est de mise pour anticiper les risques, prendre des décisions stratégiques et assurer la viabilité créative et économique des projets.

Les projets de production rencontrent régulièrement des obstacles imprévus nécessitant des solutions créatives et responsables.

Compétences à développer

Respecter les normes et les valeurs éthiques et environnementales

Faire preuve de sobriété numérique

Avoir un esprit analytique

Résoudre des problèmes complexes

**Exemples de développement**

Établir des codes de conduites favorisant l'équité et l'inclusion dans les équipes, à intégrer dès la préproduction et sur les plateaux.

Offrir des formations en production durable, de même que des outils et des certifications (Albert, Écoprod, Green Spark Group), pour réduire l'empreinte environnementale des productions.

Offrir des ateliers pratiques en écoconception numérique (stockage local, compression écoresponsable).

Organiser des projets pilotes où les équipes testent des solutions numériques à faible empreinte carbone.

Développer des ateliers en analyse de données appliquée au secteur de l'audiovisuel.

Utiliser des tutoriels interactifs pour interpréter les résultats d'analyse et guider les choix créatifs.

Organiser des ateliers de résolution créative réunissant des équipes multidisciplinaires.

Analyser des études de cas de productions qui ont surmonté des obstacles majeurs.

4.3 Collaboration et relations

L'intelligence collective comme levier

Dans un secteur marqué par la complexité des productions et la rapidité des transformations, la collaboration devient une condition de réussite. Les projets audiovisuels rassemblent des équipes intergénérationnelles, interdisciplinaires et souvent réparties à l'échelle internationale. À cela s'ajoute la montée de l'intelligence artificielle et des environnements immersifs qui introduisent de nouveaux partenariats dans le processus créatif. Collaborer, aujourd'hui, c'est conjuguer les forces humaines et technologiques tout en maintenant la cohérence artistique et opérationnelle des œuvres²¹².

Pour une définition de la collaboration

ScreenSkills²¹³ définit la collaboration comme étant la capacité à établir et à entretenir des relations de travail enrichissantes, à partager l'information et à cocréer dans des environnements complexes. Dans le référentiel de la CPMT²¹⁴, on souligne l'importance de la communication claire et de la rétroaction constructive pour soutenir la performance collective.

Sur le terrain

Les participantes et les participants ont confirmé que la collaboration constitue une compétence transversale indispensable à toutes les phases de production. Ils ont signifié l'importance de tirer parti des complémentarités intergénérationnelles : les jeunes maîtrisent les nouveaux outils numériques et les professionnelles et professionnels d'expérience apportent une expertise organisationnelle et stratégique.

Les personnes participantes ont également souligné le besoin de médiation et de traduction entre métiers pour éviter les frictions entre les univers créatif, technique et commercial. La collaboration est aussi perçue comme une compétence émotionnelle, fondée sur l'écoute et la gestion des tensions, particulièrement en contexte de stress.

Enfin, les discussions ont mis en lumière la nécessité de développer la synergie être humain-machine, ainsi que la capacité à négocier et à travailler dans des environnements internationaux et interculturels.

Contextes et enjeux

De plus en plus, les productions rassemblent des équipes intergénérationnelles, interdisciplinaires et internationales, souvent à distance.

Les environnements hybrides et immersifs exigent de nouvelles dynamiques collaboratives.

Compétences à développer**Collaborer de façon hybride et inclusive****Exemples de développement**

Organiser des ateliers de cocréation impliquant des équipes variées ou provenant de lieux géographiques différents (artistes, technicien·ne·s, IA).

Écouter des tutoriels en ligne sur la gestion de projets collaboratifs avec outils numériques pour suivre en temps réel les travaux de production.

Les projets internationaux multiplient les barrières linguistiques et culturelles.

Les récits immersifs nécessitent une expertise technique interdisciplinaire.

Collaborer avec des expert·e·s techniques et internationaux

Mettre en place des résidences interdisciplinaires réunissant artistes, codeur·euse·s, ingénieur·e·s et auteur·e·s autour d'une preuve de concept de projet immersif.

Suivre un atelier pratique sur l'utilisation d'outils assistés par l'IA pour la traduction simultanée et la transcription multilingue dans des projets collaboratifs internationaux.

Les pratiques collaboratives gagnent en efficacité lorsque l'écoute et l'empathie guident les échanges.

Le leadership émotionnel joue un rôle clé dans cette transformation des métiers.

Faire preuve d'empathie et d'écoute active

Développer des pratiques de réunions inclusives: mise en place de tours de parole et de synthèses systématiques pour que toutes les voix soient entendues.

Offrir une formation sur le leadership authentique, qui implique l'intelligence émotionnelle et la mise en pratique de rétroactions constructives en période de stress.

Les récits se construisent dans un contexte de pluralité culturelle et de diversité de parties prenantes.

Communiquer de façon claire et efficace

Intégrer des modules de formation en communication interculturelle et inclusive.

Diffuser des capsules en ligne sur les techniques de communication assertive, c.-à-d. respectueuse et constructive.

Contextes et enjeux

Les environnements collaboratifs nécessitent un retour constant pour améliorer les processus.

Compétences à développer**Donner et recevoir de la rétroaction****Exemples de développement**

Établir une culture de rétroaction constructive : instaurer des boucles rapides et structurées de rétroaction selon le modèle DESC (Décrire, Exprimer, Suggérer, Conclure).

Intégrer des exercices de rétroaction dans une équipe : jouer différents rôles (donneur-euse, receveur-euse) et pratiquer la reformulation pour s'assurer de bien comprendre les commentaires.

Les chaînes de production hybrides exigent une interaction constante entre les êtres humains et les systèmes automatisés.

Collaborer humain-machine

Concevoir des espaces d'expérimentation et de partage où les outils d'IA sont des partenaires de création.

Former les gestionnaires d'entreprises et de projets pour favoriser l'acceptabilité et l'adhésion des équipes aux transformations numériques.

Les réseaux et les partenariats sont essentiels pour financer, produire et diffuser les contenus.

Établir des relations et des réseaux

Assister à des présentations (*pitchs*) devant des panels variés et internationaux.

Prendre part à des communautés ou à des ateliers d'échanges sur les possibilités d'avenir, aux côtés de créateur·trice·s, de producteur·trice·s et d'institutions.

La distribution et les collaborations internationales et intersectorielles demandent des habiletés de négociation.

Négocier des partenariats

Offrir des formations en négociation interculturelle et stratégique.

Créer des espaces d'échanges et de mentorat autour de la coproduction et de la négociation de contrats internationaux de diffusion et de distribution.

4.4 Inclusion et diversité culturelle

La richesse narrative québécoise

Le secteur de l'audiovisuel québécois de 2026-2029 s'inscrit dans un monde dans lequel les identités se multiplient et où les publics attendent des récits représentatifs de leur réalité. Ils exigent des contenus qui reflètent la diversité culturelle, tandis que les plateformes internationales, notamment Netflix, intègrent désormais des critères explicites de représentativité et de diversité dans leurs productions. L'inclusion devient de ce fait une condition pour atteindre et fidéliser des auditoires variés, tout en respectant les valeurs sociales québécoises de pluralité et d'équité²¹⁵.

Pour une définition de l'inclusion

D'après le référentiel de la CPMT²¹⁶, l'inclusion est la capacité à reconnaître, à respecter et à intégrer les différences de parcours, de cultures et d'identités dans les pratiques professionnelles. ScreenSkills²¹⁷ souligne l'importance de la sensibilité interculturelle et de la lutte contre les stéréotypes comme leviers pour la créativité et l'innovation collective.

Sur le terrain

Les participantes et les participants aux ateliers ont fait état de la nécessité d'encourager la diversité et de déconstruire les stéréotypes, autant dans les récits qu'au sein des équipes. Plusieurs entrevues individuelles ont mis en évidence l'importance de l'empathie et celle de l'écoute active pour comprendre les publics pluriels. La diversité est perçue comme un moteur de renouvellement artistique et une avenue d'exportabilité.

Contextes et enjeux

Les récits doivent refléter la diversité culturelle, sociale et identitaire du Québec.

Les stéréotypes nuisent à la crédibilité des contenus.

Compétences à développer**Encourager la diversité et l'inclusion****Exemples de développement**

Offrir des ateliers sur l'écriture plurielle, la déconstruction des stéréotypes narratifs, la valorisation des identités multiples et hybrides et la représentation des identités émergentes.

Mettre en place des balises éditoriales et des outils d'évaluation pour l'intégration de critères inclusifs dans les projets soutenus par les institutions.

Le public attend des œuvres adaptées à ses codes culturels et à ses réalités diverses.

S'orienter vers l'auditoire

Animer des groupes de discussion (*focus groups*) interculturels et nourrir la réécriture de scènes selon les commentaires recueillis.

Intégrer des exercices de création de récits dirigés vers des publics diversifiés (jeunes, personnes âgées, communautés autochtones) dans les formations de scénarisation et de conception.

La mondialisation invite à la prise en compte d'identités hybrides et plurilingues dans les récits.

Concevoir des récits multiculturels et multilingues

Organiser des rencontres croisées entre traducteur·trice·s, scénaristes et conseiller·ère·s en culture pour valoriser les récits locaux et pour adapter les contenus jugés sensibles.

Mettre en place un mentorat interculturel favorisant le témoignage d'expériences de communautés et de culture diversifiées.

Contextes et enjeux

Les technologies linguistiques deviennent critiques pour l'exportation.

Compétences à développer

Maîtriser la traduction automatique et la postédition linguistique

**Exemples de développement**

Mettre sur pied des ateliers de collaboration entre traducteur-trice-s et IA générative : apprendre à maximiser l'utilisation des outils tout en valorisant l'expertise humaine en matière de sens critique et de cohésion.

Créer un laboratoire et des espaces de témoignages d'expériences pour divers intervenant·e·s en lien avec les outils IA, la traduction, les enjeux culturels et la possibilité de toucher de nouveaux publics.

L'accessibilité universelle est une exigence sociale et réglementaire.

Appliquer l'accessibilité universelle



Consulter des membres de communautés concernées par l'accessibilité pour adapter la diffusion des contenus, par exemple des personnes malentendantes, malvoyantes ou neurodivergentes.

Valoriser les récits locaux de portée mondiale : appuyer des créations qui mettent en avant des identités singulières et exportables.

4.5 Création et innovation

L'inventivité appliquée

Le secteur de l'audiovisuel québécois entre dans une ère où la créativité réinvente la manière de produire des histoires, de les diffuser et de les faire vivre. L'essor de l'intelligence artificielle générative, de la réalité étendue et des environnements immersifs ouvre des voies inédites. À l'avenir, créativité et innovation se conjugueront au présent pour transformer les contraintes technologiques et économiques en possibilités narratives²¹⁸.

Pour une définition de l'innovation

Selon ScreenSkills²¹⁹, la créativité est la capacité à générer des idées originales et pertinentes, tandis que l'innovation consiste à les appliquer de façon pratique et durable dans des environnements changeants. Le référentiel de la CPMT²²⁰ rappelle que l'ingéniosité et la débrouillardise sont au cœur de l'innovation, particulièrement dans les industries culturelles.

Sur le terrain

Professionnelles et professionnels perçoivent la créativité comme une compétence névralgique de plus en plus liée à la capacité d'expérimenter avec les outils technologiques. Pour raconter autrement, outre «trouver des idées», il faut combiner l'inspiration avec de l'imagination, de l'esprit d'exploration et une maîtrise des technologies.

Contextes et enjeux

L'innovation devient un moteur de différenciation reposant sur l'intelligence collective, les technologies numériques émergentes et l'apparition d'outils d'IA.

Les changements technologiques offrent de nouvelles possibilités de récits, lesquelles doivent ensuite être transformées en valeur concrète.

L'expérimentation créative se développe dans des environnements où l'erreur est permise.

La contraction des budgets pousse les équipes à trouver des solutions originales.

Compétences à développer**Faire preuve de créativité****Stimuler l'innovation****Expérimenter dans un cadre créatif****Faire preuve d'ingéniosité et de débrouillardise****Exemples de développement**

Opter pour un processus de cocréation et d'échanges entre scénaristes, développeur·euse·s, technicien·ne·s et artistes VFX pour la mise au point de projets complexes.

Concevoir des laboratoires pratiques et d'expérimentation sur l'usage de l'IA générative pour produire et peaufiner des présentations et des concepts narratifs et visuels.

Organiser des marathons de codage créatifs («hackathons») où sont explorés de nouveaux formats et genres narratifs non linéaires et des outils numériques et d'IA.

Mettre en place des programmes de recherche et d'expérimentation et des résidences de création.

Créer des laboratoires d'innovation ouverts donnant accès à des technologies de pointe que les équipes peuvent essayer sans contraintes de résultats immédiats ou de diffusion (Studio LED, technologies immersives, ressources de calcul).

Élaborer et mettre en place des exercices pédagogiques dans lesquels les erreurs sont permises, voire encouragées, puis analysées collectivement comme leviers d'apprentissage.

Partager des expériences et analyser des études de cas entre maisons de production pour échanger sur des solutions créatives aux contraintes budgétaires, climatiques, culturelles, réglementaires et technologiques.

Réaliser des exercices pratiques de prototypage rapide pour essayer des processus avec des moyens limités et de faibles coûts (caméras portatives, logiciels gratuits, décors improvisés).

4.6 Stratégie et entrepreneuriat

Le leadership transformationnel

L'industrie audiovisuelle québécoise se transforme à grande vitesse : pressions économiques, émergence de nouveaux modèles d'affaires, montée des partenariats internationaux et poids croissant des plateformes technologiques. Les professionnelles et les professionnels doivent dorénavant raccorder vision stratégique, esprit entrepreneurial et capacité à prendre des décisions éclairées. Le leadership transformationnel s'avère essentiel et exige d'anticiper et d'orienter les évolutions du secteur tout en mobilisant les équipes autour d'objectifs partagés²²¹.

Pour une définition de la stratégie

Dans le référentiel de la CPMT²²², la stratégie est présentée comme la capacité à analyser un environnement en mutation, à anticiper les changements et à planifier des actions adaptées. Pour sa part, ScreenSkills²²³ définit l'entrepreneuriat comme la faculté d'amorcer, de développer et de gérer des projets créatifs à la fois viables d'un point de vue économique et pertinents culturellement.

Sur le terrain

Lors des ateliers de L'inis, les participantes et les participants ont mis l'accent sur l'importance d'un leadership qui inspire la confiance et qui oriente les équipes dans un contexte de transformation rapide. Plusieurs entrevues individuelles auprès d'expertes et d'experts de l'industrie ont confirmé que la capacité à « traduire une vision en actions concrètes » était devenue critique, notamment pour les petites structures qui doivent rivaliser avec des géants internationaux.

221 – OCDE, 2023; ScreenSkills, 2019.

222 – CPMT, 2020.

223 – ScreenSkills, 2019.

Contextes et enjeux

Influencer les pair·e·s, les partenaires et les institutions pour faire avancer leurs projets est incontournable.

Les bailleurs de fonds et les partenaires demandent des résultats tangibles.

Les défis de financement demandent un effort créatif supplémentaire, car il faut comprendre les nouveaux modèles d'affaires, parmi lesquels ceux de l'exploitation des propriétés intellectuelles en dehors de l'écran, et y saisir des occasions.

Les productions complexes exigent une coordination rigoureuse des ressources humaines et financières.

Les contextes instables forcent à prendre rapidement des décisions éclairées.

Compétences à développer**Avoir de l'influence****Avoir le sens de l'entrepreneuriat****Planifier et organiser****Prendre des décisions de qualité****Exemples de développement**

Suivre des ateliers de prise de parole en public et de plaidoyer stratégique, y compris des simulations devant des comités de financement.

Acquérir des compétences en indicateurs d'impact et en reddition de comptes à travers des formations spécialisées.

Développer des partenariats entre maisons de production et entreprises technologiques afin d'établir un modèle d'affaires parallèle à ses productions.

Mener des études de cas et organiser des ateliers d'échanges centrés sur la conception de modèles d'affaires et de financements innovants.

Suivre une formation en gestion de projet et sur l'utilisation d'outils numériques collaboratifs.

Participer à des ateliers de planification interdépartementale et à l'expérimentation de modes de gestion agile.

Participer à des ateliers de prise de décision en contexte d'incertitude pour développer une vision stratégique et prévoir les évolutions.

Suivre des formations en analyse de risques et en planification durable.

Contextes et enjeux

Les incertitudes économiques et technologiques doivent être comprises, de même que chacune de leurs composantes influentes, afin d'en anticiper les effets sur l'ensemble du secteur.

Compétences à développer

Renforcer la vision systémique

**Exemples de développement**

Analyser des études de cas sur la gouvernance sectorielle et participer à des ateliers de planification stratégique et prospective.

Mener des ateliers de cartographie d'écosystèmes pour représenter concrètement les parties prenantes du secteur, leurs influences et les flux d'un projet ou d'un secteur en particulier.

Le renouvellement des équipes par le départ massif des boomers à la retraite oblige à accompagner et à inspirer la relève pour assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée.

Soutenir et inspirer la relève



Mettre en place des programmes de mentorat et des formations en gestion d'équipes intergénérationnelles.

Organiser des événements et des moments d'échanges intergénérationnels qui permettront à la relève de découvrir les métiers et les parcours d'accès au milieu professionnel.

La découvrabilité nécessite de nouveaux leviers de mise en marché.

Maîtriser le marketing et la distribution de contenus



Suivre une formation spécialisée en marketing numérique et en découvrabilité multiplateforme appliquée aux projets audiovisuels.

Apprendre à planifier et à négocier une distribution internationale à travers une formation couvrant les contrats, la vente de formats et les partenariats auprès de diffuseurs et de distributeurs internationaux.

4.7 Numérique et technologie

La maîtrise créative des outils

La transition numérique brouille les repères d'autrefois des métiers audiovisuels, avec l'intégration de l'intelligence artificielle générative, de l'automatisation des chaînes de production, de la conception d'environnements XR et de nouvelles logiques de découvrabilité algorithmique. Il reste maintenant à savoir comment mettre ces outils au service de la créativité, de l'efficacité et de la souveraineté culturelle²²⁴.

Pour une définition d'une compétence numérique

Selon ScreenSkills (2019), la compétence numérique consiste à utiliser et à combiner les technologies de manière efficace et créative dans des contextes professionnels. Le référentiel de la CPMT²²⁵ souligne la nécessité de comprendre les retombées éthiques, organisationnelles et culturelles de ces avancées technologiques.

Sur le terrain

Les personnes participantes confirment que la littératie numérique, la maîtrise des métadonnées et l'interopérabilité ont déjà une importance critique en matière de découvrabilité et de compétitivité. Elles ont évoqué le besoin d'intégrer l'IA générative et l'automatisation sous supervision humaine dans plusieurs secteurs, afin de préserver la singularité artistique et la qualité des productions. Ils ont également souligné l'intérêt d'améliorer des compétences de rédaction de requêtes (*prompting*) et de supervision créative pour transformer l'IA en véritable partenaire narratif.

Contextes et enjeux

La circulation des contenus dépend des métadonnées et des droits associés.

Compétences à développer

Maîtriser la littératie des données

**Exemples de développement**

Suivre une formation spécialisée en gestion et en droit des métadonnées numériques.

Obtenir une microcertification pour apprendre à exploiter et à valoriser les données, dans un double objectif de découvrabilité et de mise en marché.

Compatibilité entre systèmes et formats : la multiplication des plateformes exige l'interopérabilité.

Maîtriser les outils de production numérique



Développer des ateliers techniques et suivre des tutoriels en ligne sur la coordination de données entre logiciels.

Mettre en place une veille technologique et normative pour être au fait des standards émergents : *streaming* immersif, compression écoresponsable, normes XR.

Les logiques algorithmiques et l'IA redéfinissent les processus de création.

Maîtriser la littératie de l'IA



Insérer dans les formations existantes des modules d'expérimentation des outils d'IA aux étapes de développement, de préproduction, de production et de postproduction.

Suivre une formation en IA appliquée au secteur de l'audiovisuel pour comprendre les principes de base : modèles génératifs, apprentissage automatique (*machine learning*) et algorithmes de recommandation.

Contextes et enjeux

Les contenus générés par IA demandent des instructions précises et adaptées.

Compétences à développer**Créer avec l'assistance de l'IA****Exemples de développement**

Suivre une formation destinée aux professionnel-le-s de l'industrie, sous forme d'ateliers d'expérimentation et de partage, pour démystifier les outils d'IA générative, les tester et les intégrer aux processus de création.

Expérimenter des outils d'IA en laboratoire encadré à l'intention des jeunes créateur-trice-s et sous supervision pédagogique, afin de développer leur sens critique, éthique et artistique.

L'IA est une partenaire de création à guider.

Les contenus générés doivent être adaptés aux besoins narratifs et esthétiques des projets.

Diriger la création assistée

Réaliser des exercices pratiques de génération et de supervision de l'IA, suivis d'analyse critique : détection de préjugés culturels et esthétiques, postédition, adaptation et personnalisation du contenu.

Participer à des ateliers pratiques de formulation de commandes IA, d'itération et d'affinage de résultats selon une vision artistique et sous supervision humaine.

L'automatisation reconfigure les chaînes de production et requiert un contrôle permanent de la qualité.

Optimiser les flux de production automatisés

Organiser des ateliers pratiques sur l'optimisation des chaînes de production automatisées et la configuration de processus hybrides être humain-machine.

Mettre en place des personnes-ressources de même que des ateliers de supervision et d'analyse critique des rendus IA, avec des exercices pratiques de validation avant diffusion.

4.8 Narration multiplateforme et immersive

Les récits augmentés

L'évolution rapide des usages numériques transforme profondément la manière dont les histoires sont conçues et consommées. Les publics circulent entre télévision, Web, balados, jeux vidéo, expériences XR et réseaux sociaux, qui s'imposent comme de nouveaux diffuseurs. Dans ce paysage éclaté et concurrentiel, la narration devient interactive, immersive et distribuée sur plusieurs plateformes, ce qui demande des récits cohérents et engageants capables de franchir différentes frontières médiatiques.

Pour une définition de la narration multiplateforme

Selon Transmedia Skills²²⁶, la narration multiplateforme désigne la capacité à créer des histoires cohérentes et complémentaires sur divers supports, en leur intégrant interactivité, participation du public et prolongements immersifs. Elle requiert à la fois inventivité, maîtrise technique et sens stratégique.

Sur le terrain

Les ateliers prospectifs et les entrevues ont confirmé que la narration multiplateforme est incontournable pour atteindre des auditoires fragmentés. Les professionnelles et professionnels consultés ont réitéré l'importance de bâtir des univers transversaux, de développer des scénarios non linéaires et interactifs, et de renforcer la découvrabilité à l'aide des métadonnées.

La nécessité de résister aux algorithmes qui homogénéisent les contenus est également ressortie de leurs propos, ce qui, selon eux, se fait en réaffirmant l'originalité et l'ancrage culturel comme marqueurs distinctifs du Québec.

Contextes et enjeux

L'évolution des utilisations numériques amène les récits à circuler entre les écrans de la télévision et ceux du Web, les balados, les jeux vidéo, les expériences XR et les réseaux sociaux.

Cette fragmentation exige des récits cohérents et engageants dans un environnement éclaté et hautement concurrentiel.

Les publics veulent des histoires interactives, qui s'adaptent à leurs choix et à différents parcours de consommation.

Dans la surabondance de contenus, la découvrabilité devient critique.

Les métadonnées et standards techniques influencent directement la visibilité dans les algorithmes de recommandation.

Compétences à développer**Concevoir des univers narratifs transversaux****Développer la scénarisation non linéaire et interactive****Optimiser la découvrabilité****Exemples de développement**

Suivre des formations en écriture transmédia pour apprendre comment développer des récits sur plusieurs supports avec cohérence et complémentarité à l'intention de différents publics.

Analyser des études de cas et faire partager des expériences autour de franchises et de projets transmédia, en intégrant à ces échanges une lecture critique des stratégies narratives et des auditoires.

Mener des tests d'utilisation pour observer comment différents publics naviguent dans une histoire et ajuster les scénarios selon leurs comportements.

Participer à des ateliers pratiques de prototypage narratif et expérimenter des formats interactifs et itératifs qui prolongent la vie d'un récit.

Suivre une formation en découvrabilité numérique (SEO/SMO) adaptée aux plateformes, y compris l'emploi de mots-clés stratégiques et la création de métadonnées enrichies conformes aux attentes de l'industrie.

Adopter des formats et des standards interopérables (IMF, ACES, Dolby Vision, Dublin Core, ISAN) afin d'assurer la compatibilité technique, la qualité visuelle et la circulation internationale des contenus.

Contextes et enjeux

Les logiques algorithmiques peuvent homogénéiser les contenus.

L'authenticité artistique et l'ancrage culturel demeurent essentiels pour se distinguer et exporter.

Les réseaux sociaux et les plateformes participatives transforment les publics en cocréateur·trice·s et intègrent de nouvelles formes de dialogue et d'interactivité.

Compétences à développer

Préserver l'originalité et l'ancrage culturel

Intégrer la dimension sociale et participative

**Exemples de développement**

Analyser des études de cas de productions locales exportées avec succès vers d'autres marchés de la francophonie.

Développer un projet narratif axé sur un territoire ou une communauté et dont l'enjeu du récit s'appuie sur des valeurs universelles.

Concevoir une campagne TikTok, Instagram ou YouTube dans laquelle le public participe directement à enrichir l'univers d'une œuvre (ex. créer des défis ou du contenu dérivé).

Suivre une formation en modération et en animation de communautés pour savoir gérer les échanges, valoriser les contributions et transformer les interactions en levier narratif et marketing.

4.9 Sécurité, lois et réglementation

La gouvernance responsable

La multiplication des contenus numériques et l'intégration croissante de l'intelligence artificielle ont de fortes répercussions sur le cadre juridique et sécuritaire de l'industrie de l'audiovisuel. La protection des données sensibles, la cybersécurité, le respect des droits d'auteur et la conformité réglementaire y passent au premier plan. L'adoption de nouvelles lois (C-11, C-18, C-27, *AI Act*, loi 25) oblige les organisations à renforcer leurs pratiques pour préserver à la fois la souveraineté culturelle et la confiance des publics. Pour le secteur, la gouvernance responsable est maintenant un facteur de durabilité — et de crédibilité.

Pour une définition de la gouvernance responsable

Selon l'OCDE²²⁷, la gouvernance responsable consiste à intégrer les dimensions éthiques, juridiques et sécuritaires dans les pratiques professionnelles dans le but de protéger les individus, les œuvres et les écosystèmes. Le référentiel de la CPMT²²⁸ souligne que la littératie réglementaire, la sauvegarde de la propriété intellectuelle et la cybersécurité appliquée font dorénavant partie des compétences clés requises pour l'ensemble des métiers, et, conséquemment, pour ceux de l'industrie de l'audiovisuel.

Sur le terrain

Les ateliers de L'inis et les entrevues individuelles ont mis en évidence que la maîtrise des enjeux réglementaires est perçue comme un gage de crédibilité et de pérennité pour les organisations audiovisuelles. Les personnes participantes ont souligné l'importance d'anticiper les changements législatifs, de renforcer la cybersécurité à toutes les étapes de la production et de protéger la propriété intellectuelle dans les contenus générés par IA. Les participantes et les participants ont dit qu'il est essentiel de former en continu les équipes aux nouvelles obligations, autant en ce qui a trait au droit d'auteur et à la gestion des données personnelles qu'à la conformité réglementaire. La gouvernance responsable apparaît ainsi comme un pilier stratégique primordial pour assurer la durabilité de l'écosystème audiovisuel et y instaurer un climat de confiance.

Contextes et enjeux

La multiplication des contenus numériques et l'intégration de l'IA posent des défis : protection des données, respect des droits d'auteur, cybersécurité et conformité réglementaire.

Les professionnel-le-s doivent naviguer dans un environnement juridique mouvant où la responsabilité collective est engagée.

La dépendance aux données et aux plateformes expose à des risques accrus en matière de sécurité.

Les organisations audiovisuelles doivent se prémunir contre les cyberattaques et protéger leurs contenus sensibles.

Les productions audiovisuelles sont vulnérables aux cyberattaques.

La propriété intellectuelle est au cœur des litiges liés à l'IA et à la diffusion numérique.

La créativité humaine doit demeurer reconnaissable et protégée.

Compétences à développer**Développer la littératie réglementaire****Mettre en place la cybersécurité et la vigilance proactive****Intégrer la cybersécurité dans la production****Protéger les droits d'auteur et la propriété intellectuelle****Exemples de développement**

Mener des ateliers pratiques de simulations juridiques à partir d'études de cas concrets (ex. litiges liés à l'IA, violation de droits musicaux, fuites de données).

Suivre une formation sur le droit numérique et les lois en vigueur, avec des exemples d'applications liées à l'IA et à la protection des données.

Obtenir une microcertification en cybersécurité appliquée aux médias, adaptée aux travailleur-euse-s autonomes, aux pigistes et aux maisons de production (protection des serveurs, gestion sécurisée des services infonuagiques [cloud]).

Mettre en œuvre un guide des bonnes pratiques en matière de protection des données à travers des exercices et des mises en situation.


Sensibiliser et former les équipes techniques à l'application du RGPD et de la loi 25 dans des environnements de production.

Convier les équipes à un webinaire sur les solutions de sécurisation des flux de production et la protection des contenus confidentiels.

Suivre une formation spécialisée sur le droit d'auteur appliqué à l'IA générative et à la production audiovisuelle.

Mettre en place des cliniques juridiques pour accompagner les entreprises dans la gestion des licences et des contrats.

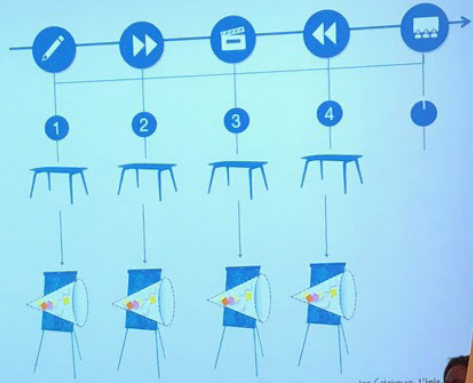
PRÉSENTATIONS

 3 min. par équipe

Résultats

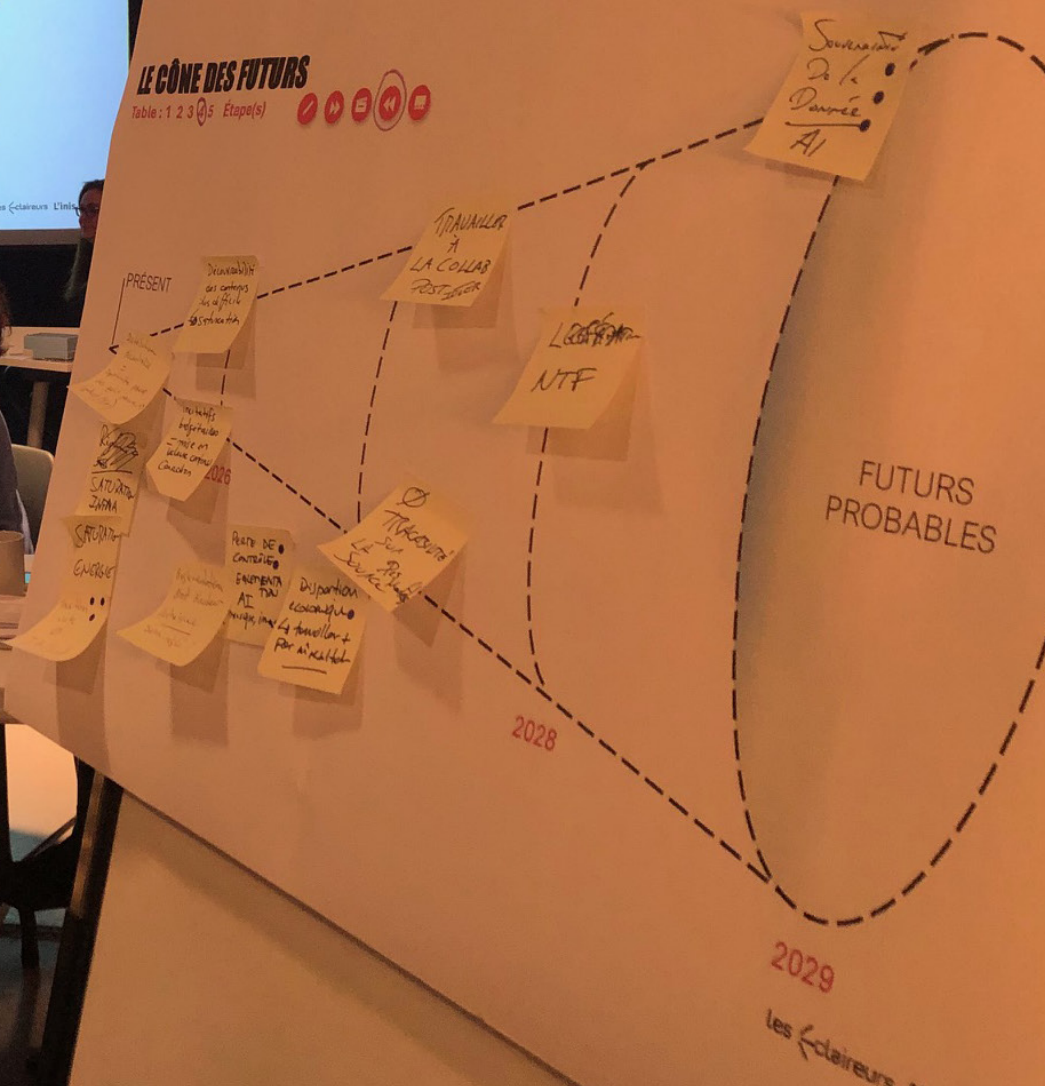
À partir des tendances émergentes présentées, chaque équipe présente ses projections en termes :

- d'impacts sur son et ses étapes de production assignée(s)
- de compétences requises



LE CÔNE DES FUTURS

Table : 1 2 3 4 5 Etape(s)



Souveraineté de la Donnée AI

TRAVAILLER À LA COLLABORATION

Le Cône des Futurs NTF

TRAVAILLER À LA COLLABORATION

PRÉSENT

Prévisions des centres de données

Prévisions de l'énergie

Prévisions de l'IA

Prévisions de l'IA

2028

2029

les éclaireurs L'in...

CONCLUSION

5



Entrons dans ces années de mouvance avec force, créativité, adaptabilité et solidarité.

Le secteur de l'audiovisuel québécois est en pleine métamorphose, une transformation galvanisée par les pressions des nouveautés technologiques, les changements sociodémographiques et les crises climatiques et économiques.

La cartographie des compétences esquissée est une boussole : elle éclaire le chemin des possibles sans prétendre en définir le tracé. Elle indique surtout que l'avenir de notre secteur dépend de notre résilience commune et de notre capacité à apprendre, à expérimenter et à innover avec authenticité et dans le respect de nos identités culturelles.

Cette étude est donc, aussi, un appel collectif. Un appel à former, à collaborer et à créer afin qu'ensemble, nous donnions l'impulsion nécessaire au secteur de l'audiovisuel québécois pour qu'il continue de surprendre, d'émerveiller et de rayonner, ici autant qu'ailleurs.

Références bibliographiques

4Dviews. (2025, 22 avril). Enhance Storytelling with 4D Volumetric Technology in Film and Cinema. New York Women in Film & Television. Récupéré de <https://www.nywift.org/2025/04/23/enhance-storytelling-with-4d-volumetric-technology-in-film-and-cinema/>

24pm.com. (2024, 6 février). Impact sur l'emploi de l'intelligence artificielle dans le divertissement et l'audiovisuel. Récupéré de <https://24pm.com/intelligence-artificielle/ia-par-secteur/intelligence-artificielle-et-video/1101-impact-sur-l-emploi-de-l-intelligence-artificielle-dans-le-divertissement-et-l-audiovisuel>

360Learning. (2022, 28 juin). Stratégie de lutte contre l'obsolescence des compétences. Récupéré de <https://360learning.com/fr/blog/lutter-obsolence-competences/>

Adobe. (2024, 22 février). Generative AI—Adobe Sensei. Récupéré de <https://www.adobe.com/uk/sensei/generative-ai.html>

Adobe. (2025). AI Video Editor — Premiere Pro. Récupéré de <https://www.adobe.com/ca/products/premiere/ai-video-editing.html>

AI Business Brains. (2025). 8 Ways to Enhance Video Editing with Adobe Sensei. Récupéré de <https://aibusinessbrains.com/adobe-sensei-video-editing-enhancements/>

Alley. (2025, 19 août). How Organizations Can Keep Content Discoverable in the AI Era. Récupéré de <https://alley.com/news/content-discoverability-steps-ai/>

Alliance for OpenUSD (AOUSD). (2023, 11 décembre). Alliance for OpenUSD Unveils Roadmap for Core USD Specification and Ecosystem Collaborations. Récupéré de <https://aousd.org/news/alliance-for-openusd-unveils-roadmap-for-core-usd-specification-and-ecosystem-collaborations/>

Alibaba Cloud. (2025, 31 juillet). Alibaba Cloud Open Sources its AI Models for Video Generation. Récupéré de https://www.alibabacloud.com/blog/alibaba-cloud-open-sources-its-ai-models-for-video-generation_602025

Alinvest. (2025, 14 mai). Netflix's Ad Revolution: A Strategic Pivot to Dominate the Streaming Economy. Récupéré de <https://www.ainvest.com/news/netflix-ad-revolution-strategic-pivot-dominate-streaming-economy-2505/>

Ampere Analysis. (2025, 31 août). US spending on sports rights hits \$30.5bn for 2025. IBC. Récupéré de <https://www.ibc.org/production/news/us-spending-on-sports-rights-hits-30-5bn-for-2025/22218>

Apptunix. (2025, 4 septembre). AI Marketing - The Secret to Hyper-Targeted Campaigns in 2025. Récupéré de <https://www.apptunix.com/blog/ai-marketing-for-hyper-targeted-campaigns/>

Artificial Intelligence News. (2025, 3 septembre). Switzerland releases its own fully open AI model. Récupéré de <https://www.artificialintelligence-news.com/news/switzerland-releases-its-own-fully-open-ai-model/>

ARVORE. (2020, 17 mai). The Line | Official Trailer for the Oculus Quest [Vidéo]. YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=UYWjPOgtOFo>

Assemblée nationale du Québec. (2025). Bill 109—An Act to affirm the cultural sovereignty of Québec and to enact the Act respecting the discoverability of French-language cultural content in the digital environment. Récupéré de https://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bil.DocumentGenerique_211471en&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vlv9rjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe%2FvG7%2FYWzz

Association des bibliothèques de recherche du Canada (2024). Littératie numérique: Cadre de l'ABRC. Récupéré de <https://www.carl-abrc.ca/fr/faire-avancer-lenseignement-et-lapprentissage/litteratie-numerique/>

ArXiv. (2023, juillet). Filter Bubbles in Recommender Systems: Fact or Fallacy—A Systematic Review. Récupéré de <https://arxiv.org/html/2307.01221>

ASC. (2021, 10 août). Mels Studios Announces Expansion, Epic MegaGrant. American Cinematographer. Récupéré de <https://theasc.com/articles/mels-studios-announces-expansion-epic-megagrant>

Autodesk. (2025, 3 avril). Universal Scene Description | OpenUSD. Récupéré de <https://www.autodesk.com/solutions/universal-scene-description>

Avixa. (2025, 28 avril). Understanding LED Volume Technology for Immersive Productions. Récupéré de <https://www.avixa.org/pro-av-trends/articles/led-volume-for-immersive-productions>

AWeb Digital. (2025, 24 février). Predictive Analytics in Marketing for Customer Engagement. Récupéré de <https://awebdigital.co/how-predictive-analytics-in-marketing-2025/>

Axios. (2024, 18 mai). Amazon wants Prime to be the ESPN of the streaming era. Récupéré de <https://www.axios.com/2024/05/19/amazon-nba-deal-nfl>

BBC. (2024, 29 novembre). Major Canadian news outlets sue OpenAI. Récupéré de <https://www.bbc.com/news/articles/cm27247j6gno>

BearingPoint, AFDAS, CPNEF Audiovisuel. (2025). Journalisme audiovisuel: Impacts de l'IA générative. Récupéré de <https://observatoires.afdas.com/actualites/journalisme-audiovisuel-impacts-de-lia-generative>

Before & Afters. (2023, 15 juin). Going deep on muscle strains. Récupéré de <https://beforeandafters.com/2023/06/16/going-deep-on-muscle-strains/>

Bell Média. (2024, 5 mars). Crave est maintenant disponible sur les chaînes Prime Video au Canada. About Amazon Canada. Récupéré de <https://www.aboutamazon.ca/fr/actualites/divertissement/crave-est-maintenant-disponible-sur-les-chaines-prime-video-au-canada>

Bell Média. (2025, 24 juillet). Les forfaits de divertissement et de sport de Bell Média mettant en vedette Crave, RDS et TSN sont maintenant disponibles sur Prime Video au Canada. Récupéré de <https://www.bellmedia.ca/fr/salle-de-presse/presse/les-forfaits-de-divertissement-et-de-sport-de-bell-media-mettant-en-vedette-crave-rds-et-tsn-sont-maintenant-disponibles-sur-prime-video-au-canada/>

BetaKit. (2020, 10 décembre). Mila, IBM collaborating on open-source AI and machine learning project. Récupéré de <https://betakit.com/mila-ibm-collaborating-on-open-source-ai-and-machine-learning-project/>

BetaKit. (2025, 9 septembre). OpenAI pushes for Canadian publishers' copyright lawsuit to be heard in the US. Récupéré de <https://betakit.com/openai-pushes-for-canadian-publishers-copyright-lawsuit-to-be-heard-in-the-us/>

Beverly Boy. (2025, 1er septembre). The Future of Filmmaking: Virtual Sets with Unreal Engine. Récupéré de <https://beverlyboy.com/film-technology/the-future-of-filmmaking-virtual-sets-with-unreal-engine/>

BBC. (2018, 27 décembre). Bandersnatch: The critics' verdicts on Black Mirror's interactive adventure. Récupéré de <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-46699402>

Biggie. (2025, 3 septembre). TV Connectée 2025: Révolution Publicitaire & Ciblage. Récupéré de <https://www.biggie.co/fr-article/la-tv-connectee-en-2025-revolution-publicitaire-et-opportunites-pour-les-annonceurs>

Bitdefender. (2025, 11 juin). HBO hack: Game of Thrones script leaked, full episodes and feature films promised. Récupéré de <https://www.bitdefender.com/en-us/blog/hotforsecurity/hbo-hack-game-of-thrones-script-leaked-full-episodes-and-feature-films-promised>

Blackmagic Design. (2024, avril). DaVinci Resolve 19 New Features Guide [PDF]. Récupéré de https://documents.blackmagicdesign.com/SupportNotes/DaVinciResolve_19_New_Features_Guide.pdf?v=1712905211000

Blackmagic Design. (2025). DaVinci Resolve—What's New. Récupéré de <https://www.blackmagicdesign.com/ca/products/davinciresolve/whatsnew>

Blakes. (2025, 25 mai). Bill 109: Quebec Moves to Regulate Discoverability of French-Language Content on Digital Platforms. Récupéré de <https://www.blakes.com/insights/bill-109-quebec-moves-to-regulate-discoverability-of-french-language-content-on-digital-platforms/>

Blakes. (2024, 6 juin). Streaming Services Required to Contribute 5% of Revenues to Prescribed Funds. Récupéré de <https://www.blakes.com/insights/streaming-services-required-to-contribute-5-of-revenues-to-prescribed-funds/>

Botpress. (2025, 9 février). 10 tendances de l'intelligence artificielle à surveiller en 2025. Récupéré de <https://botpress.com/fr/blog/top-artificial-intelligence-trends>

Broadband TV News. (2025, 11 février). ARD and ZDF in dispute with ProSiebenSat.1 over media libraries. Broadband TV News. Récupéré de <https://www.broadbandtvnews.com/2025/02/12/ard-and-zdf-in-dispute-with-prosiebensat-1-over-media-libraries/>

Broadband TV News. (2025, 19 août). US Streaming platforms shift focus to retention as churn rates surge. Récupéré de <https://www.broadbandtvnews.com/2025/08/20/us-streaming-platforms-shift-focus-to-retention-as-churn-rates-surge/>

Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). (2025, 15 janvier). Investir dans une infrastructure de production virtuelle pour demeurer compétitif. Récupéré de https://www.aqpm.ca/wp-content/uploads/2025/02/Rapport_Infrastructure-de-production-virtuelle-BCTQ.-Janvier-2025-4.pdf

Bureau du cinéma et de la télévision du Québec. (2023, 26 juillet). Guide des bonnes pratiques pour une production audiovisuelle écoresponsable. Récupéré de https://ontournevert.com/wp-content/uploads/2023/07/OTV_Guide_FR_26juillet2023.pdf

Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). (2025, 21 mars). On tourne vert : Mobilisation croissante pour des productions audiovisuelles durables. Récupéré de <https://www.bctq.ca/fr/deuxieme-rendez-vous-on-tourne-vert-2025-une-mobilisation-croissante-pour-des-productions-audiovisuelles-durables/>

Business Insider. (2025, 5 juin). Hollywood wants to capitalize on mini vertical dramas like ReelShort. Récupéré de <https://www.businessinsider.com/hollywood-wants-to-capitalize-on-mini-vertical-dramas-reelshort-2025-5>

Cartt.ca. (2025, 7 avril). Summer date set for base contribution appeal hearing. Récupéré de <https://cartt.ca/summer-date-set-for-base-contribution-appeal-hearing/>

Cartt.ca. (2025, 7 août). CRTC approves Certified Independent Production Funds for Online Streaming Act money. Récupéré de <https://cartt.ca/crtc-approves-certified-independent-production-funds-for-online-streaming-act-money/>

Casemajor, N. (2019). Pratiques culturelles numériques et plateformes : le cas de la découvrabilité. INRS. Récupéré de <https://espace.inrs.ca/id/eprint/7894/1/casemajor-2019-pratiquesculturellesnumeriques.pdf>

CBC. (2025, 2 août). The YouTube-ification of streaming? Why Netflix is making shows with YouTube creators. Récupéré de <https://www.cbc.ca/news/entertainment/youtube-shows-netflix-hulu-1.7599502>

CBC/Radio-Canada. (2024, 29 novembre). Canada's leading news media companies launch legal action against OpenAI. Récupéré de <https://cbc.radio-canada.ca/en/media-centre/canadian-news-media-companies-legal-action-against-open-ai>

Centre national du cinéma et de l'image animée. (2024). L'IA : usages et impact dans les métiers du cinéma et de l'audiovisuel. Récupéré de https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/lia-usages-et-impact-dans-les-metiers-du-cinema-et-de-l-audiovisuel_2193043

Centre national du cinéma et de l'image animée. (2024, juin). Baromètre des usages de l'IA dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel. Observatoire de l'IA du CNC, avec BearingPoint. Récupéré de https://www.cnc.fr/professionnels/observatoire-de-lintelligence-artificielle_2390539

Cirque du Soleil. (2023, 1er août). Immersive Cirque du Soleil Tycoon Experience is Now Officially Available on Roblox. Récupéré de <https://www.cirquedusoleil.com/press/news/2023/roblox-now-available>

CNN. (2024, 22 mai). Why OpenAI should fear a Scarlett Johansson lawsuit. Récupéré de <https://www.cnn.com/2024/05/22/tech/openai-scarlett-johansson-lawsuit-sam-altman>

Coactive AI. (2025, 18 août). Introducing AI-powered metadata enrichment—for better content discovery. Récupéré de <https://www.coactive.ai/blog/introducing-ai-powered-metadata-enrichment--for-better-content-discovery>

ComInTime. (2025, 26 mars). Les tendances IA et communication à suivre en 2025 — l'ère du changement pour les communicants. Récupéré de <https://www.comintime.com/fr/blog/tendances/les-tendances-ia-et-communication-a-suivre-en-2025-lere-du-changement-pour-les-communicants>

Comité-conseil sur la découvrabilité des contenus culturels (2021). Rapport du Comité-conseil sur la découvrabilité des contenus culturels. Ministère de la Culture et des Communications du Québec. Récupéré de <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/rapport/RA-comite-expert-decouvrabilite-contenus-culturels.pdf>

Commission des partenaires du marché du travail. (2020). Référentiel québécois des compétences du futur. Récupéré de https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmpt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf

Commission européenne. (2025, 3 novembre). European digital heritage—Culture and Creativity. Récupéré de <https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/european-digital-heritage>

CPMT. (2024). Portrait des travailleurs et travailleuses du secteur audiovisuel québécois en 2023. Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/profil-industrie-audiovisuelle-quebec-edition-2025.pdf>

Creative Skillset. (2013). Production (Film & TV) National Occupational Standards. Creative Skillset. Récupéré de <https://productionguild.com/files/93f17b60aeea7b623a78e4920df69d96.pdf>

CROP. (2025, mars). Les tendances consommateurs et citoyennes au Québec en 2025. Programme Panorama, édition 2025.

CRTC. (2024, 3 juin). Broadcasting Regulatory Policy CRTC 2024-121—Base contributions by certain online undertakings to support the Canadian broadcasting system. Récupéré de <https://crtc.gc.ca/eng/archive/2024/2024-121.htm>

CRTC. (2024, 3 juin). Politique réglementaire de radiodiffusion CRTC 2024-121. Récupéré de <https://crtc.gc.ca/fra/archive/2024/2024-121.htm>

CRTC. (2025). Certified Independent Production Funds. Récupéré de <https://crtc.gc.ca/eng/general/cipfund.htm>

CTV News. (2025, 10 juillet). Nearly \$100 million to be invested in Quebec AI projects. Récupéré de <https://www.ctvnews.ca/montreal/article/nearly-100-million-to-be-invested-in-quebec-ai-projects/>

Dacast. (2025, 18 février). How 5G is Revolutionizing Live Streaming for Broadcasters. Récupéré de <https://www.dacast.com/blog/5g-streaming/>

Daily.co. (2025). Interactive Live Streaming - 100,000 video feeds, every one of them a co-host. Récupéré de <https://www.daily.co/products/interactive-live-streaming/>

Dallaire, G. Grenier, E. Landry, P. (2025). L'IA en culture : Mieux comprendre pour agir ensemble. Compétence Culture.

Deadline. (2023, 13 novembre). Full SAG-AFTRA Deal Summary Released: Read It Here. Récupéré de <https://deadline.com/2023/11/sag-aftra-deal-summary-released-read-it-1235600852/>

Deadline. (2024, 15 novembre). Netflix's Live Mike Tyson Vs. Jake Paul Fight Battling Glitches. Récupéré de <https://deadline.com/2024/11/tyson-paul-fight-glitches-netflix-1236178632/>

Deadline. (2025, 4 avril). Asian Micro-Dramas Boom As Top Apps Hit 150M Active Users. Récupéré de <https://deadline.com/2025/04/micro-drama-apps-asia-150m-active-users-omdia-report-1236358305/>

Defélix, P. (2025, 14 février). Le storytelling immersif : comment la réalité virtuelle et augmentée révolutionnent la narration. MBADMB Blog. Récupéré de <https://blog.mbadmb.com/storytelling-immersif-realite-virtuelle-augmentee-revolutionnent-narration/>

Del Moral-Pérez, M. E., López-Bouzas, P., & Castañeda-Fernández, A. (2024). Transmedia skill derived from the process of converting films into educational augmented reality games with artificial intelligence. *Smart Learning Environments*, 11(1), 15. Récupéré de <https://link.springer.com/article/10.1007/s44322-024-00015-8>

Delorme, F., Lajoie, C., Ouellet, Florence. (2025, 30 mars). Stratégie nationale pour l'audiovisuel au Québec : Accélérer la croissance par le renforcement de la grappe industrielle. Gouvernement du Québec. Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/GTAAQ/Etudes/Volet_3_Strategie_nationale_audiovisuel_Quebec_Accelerer_croissance_renforcement_grappe_industrielle_Delorme_Lajoie.pdf

Deuff, O. (2022). Enjeux définitionnels et scientifiques de la littératie algorithmique. *Tic & Société*, 16(1). Récupéré de <https://journals.openedition.org/ticetsociete/7105>

Developer Tech. (2025, 19 août). AOUSD unveils roadmap towards OpenUSD standardisation. Récupéré de <https://www.developer-tech.com/news/aousd-unveils-roadmap-openusd-standardisation/>

Digital Music News. (2024, 30 septembre). ABBA Voyage Revenue Approached \$138 Million in 2023. Récupéré de <https://www.digitalmusicnews.com/2024/10/01/abba-voyage-revenue-2023/>

Digital TV Research. (2025). The Next 5 Years: The growing global FAST market. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=bh4uqXwxZD4>

Disney Entertainment and Warner Bros. Discovery. (2024, 8 mai). Disney Entertainment and Warner Bros. Discovery Announce Disney+, Hulu and Max Bundle. Récupéré de <https://press.disneyplus.com/disney-entertainment-and-warner-bros-discovery-announce-disney-plus-hulu-max-bundle>

DLA Piper. (2025, 22 juillet). Quebec proposes French language legislation targeting digital platforms and their content. Récupéré de <https://knowledge.dlapiper.com/dlapiperknowledge/globalemploymentlatestdevelopments/2025/Quebec-proposes-French-language-legislation-targeting-digital-platforms-and-their-content>

Duanju. (2024, 1er avril). Dans Wikipedia. Récupéré de <https://en.wikipedia.org/wiki/Duanju>

Duanju.fr. (2025, 26 août). Reelshort : la plateforme de Duanju à l'américaine. Récupéré de <https://www.duanju.fr/post/reelshort-la-plateforme-de-duanju-a-l-america>

Dutch Culture. (2023, 9 mars). Digital developments for heritage and museums in Europe. Récupéré de <https://dutchculture.nl/en/news/digital-developments-heritage-and-museums-europe>

EBU, Pearle, EFJ, FIA, FIM, & UNI-MEI. (2023). European framework of actions on skills in the audiovisual and live performance sectors. Creative Skills Europe. Récupéré de https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/News/Position_Papers/open/2024/CSE_FrameworkOfActions.pdf

Elements TV. (2024, 23 avril). Examining New Features and Improvements in DaVinci Resolve 19. Récupéré de <https://elements.tv/blog/examining-new-features-in-davinci-resolve-19/>

El País. (2023, 24 octobre). Pokémon frenzy crushes the Van Gogh Museum in Amsterdam. Récupéré de <https://english.elpais.com/culture/2023-10-25/pokemon-panic-crushes-the-van-gogh-museum-in-amsterdam.html>

ENENSYS. (2025, 22 février). 5G Broadcast—Deliver streaming services to mobile devices over broadcast networks. Récupéré de <https://www.enensys.com/solution/5g-broadcast/>

Epic Games. (2025). Virtual Production Documentation: Unreal Engine 5.3. Récupéré de <https://docs.unrealengine.com/5.3/en-US/virtual-production-in-unreal-engine/>

Ertiö, T.-P. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*, 67(2), 123–133. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000429>

ESCP Business School. (2025). AI and emotional intelligence: Bridging the human—AI gap. ESCP. Récupéré de <https://escp.eu/news/artificial-intelligence-and-emotional-intelligence>

ETH Zurich. (2025, 1^{er} septembre). Apertus: a fully open, transparent, multilingual language model. Récupéré de <https://ethz.ch/en/news-and-events/eth-news/news/2025/09/press-release-apertus-a-fully-open-transparent-multilingual-language-model.html>

European Audiovisual Observatory. (2025, 16 septembre). Downturn in European TV/SVOD fiction production. Récupéré de <https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/-/downturn-in-european-tv-svod-fiction-production-the-number-of-titles-fell-across-all-formats>

European Broadcasting Union. (2024). Yearbook 2023/2024 Key Trends. Récupéré de <https://www.europacreativamedia.cat/wp-content/uploads/YearbookKeyTrends20232024EN.pdf>

EY Global. (2023). Leading with emotional intelligence in an increasingly AI-driven world. Ernst & Young. Récupéré de https://www.ey.com/en_ch/insights/workforce/leading-with-emotional-intelligence-in-an-increasingly-ai-driven-world

FasterCapital. (2024, 16 juin). Nature interactive: récits engageants — captiver le public avec des récits engageants. Récupéré de <https://fastercapital.com/fr/contenu/Nature-interactive---recits-interactifs---intrigues-captivantes---l-evolution-des-recits-interactifs.html>

Films du Québec. (2025, 5 février). h264 Distribution. Récupéré de <https://www.filmsquebec.com/distributeurs/h264-distribution/>

Fink, C. (2025, 12 août). Venice Immersive 2025: A Community, An Island, And The Year's Must-See XR. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/chariefink/2025/08/12/venice-immersive-2025-a-community-an-island-and-the-years-must-see-xr/>

Fiveable. (2024, 8 août). Virtual and Augmented Reality in Storytelling. *Visual Storytelling Study Guide*. Récupéré de <https://fiveable.me/visual-storytelling/unit-13/virtual-augmented-reality-storytelling/study-guide/HRI6wRLIz30kmRn>

Flawless AI. (2025, 8 septembre). Flawless DeepEditor | AI-Assisted Performance Editing. Récupéré de <https://flawlessai.com/product>

Fonds des médias du Canada. (2021, janvier). La fiction interactive : l'hybride jeu vidéo, cinéma et littérature. Récupéré de <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/la-fiction-interactive-lhybride-jeu-video-cinema-et-litterature/>

Foundry. (2019, 11 novembre). How Volograms used volumetric to respin a classic. Récupéré de <https://www.foundry.com/insights/vr-ar-mr/volumetric-story-spin-volograms>

Fox Render Farm. (2025, 10 septembre). Can I Use Unreal Engine for Filmmaking? Récupéré de <https://www.foxrenderfarm.com/news/unreal-engine-for-filmmaking/>

France, D. (Director). (2020). *Welcome to Chechnya* [Documentary]. HBO Documentary Films. Voir aussi: MIT Open Documentary Lab. (2020). David France | Identity protection with deepfakes. Récupéré de <https://opendoclab.mit.edu/presents/david-france-identity-protection-deepfakes/>

FX Guide. (2022, 20 décembre). Joe Letteri discusses Wētā FX's new facial pipeline on Avatar 2. Récupéré de <https://www.fxguide.com/featured/exclusive-joe-letteri-discusses-weta-fxs-new-facial-pipeline-on-avatar-2/>

Gilbert's Law. (2025, 4 février). A Real dRAG: The Cross-Border Legal Pursuit of OpenAI. Récupéré de <https://www.gilbertslaw.ca/insights/2025/02/a-real-drag-the-cross-border-legal-pursuit-of-openai/>

GitHub. (2025, 24 février). Wan-Video/Wan2.1—Open and Advanced Large-Scale Video Generative Models. Récupéré de <https://github.com/Wan-Video/Wan2.1>

Global News. (2024, 25 septembre). Quebec VFX, animation studios say province's tax credit cap threatens thousands of jobs. Récupéré de <https://globalnews.ca/news/10776128/quebec-visual-effects-animation-tax-credits/>

Global News. (2025, 9 septembre). OpenAI wants lawsuit by Canadian news outlets moved to U.S. court. Récupéré de <https://globalnews.ca/news/11406736/openai-chatgpt-lawsuit-ontario-news-outlets/>

Gouvernement du Canada. (2024, 3 juin). Le CRTC exige que les services de diffusion continue en ligne contribuent au système de radiodiffusion du Canada. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/radiodiffusion-telecommunications/nouvelles/2024/06/le-crtc-exige-que-les-services-de-diffusion-continue-en-ligne-contribuent-au-systeme-de-radiodiffusion-du-canada.html>

Gouvernement du Canada. (2024, 12 septembre). Government of Canada partners with Mila to guide the development of a cultural data strategy for artificial intelligence. Récupéré de <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/news/2024/09/government-of-canada-partners-with-mila-to-guide-the-development-of-a-cultural-data-strategy-for-artificial-intelligence.html>

Grandé Studios. (2025). Production virtuelle. Récupéré de <https://grandestudios.com/fr/production-virtuelle/>

Gratton, E. (2025, 30 juin). Québec introduces Bill 109 on discoverability of French-language content on digital platforms. Récupéré de <https://www.eloisegratton.com/blog/2025/07/01/quebec-introduces-bill-109-on-discoverability-of-french-language-content-on-digital-platforms/>

GSMA. (2022, 14 novembre). How 5G lowers the barriers for live broadcasts. Récupéré de <https://www.gsma.com/5ghub/broadcast/>

HADOPI. (2008). Impact économique de la copie illégale des biens numérisés en France. Récupéré de <https://www.droit-technologie.org/wp-content/uploads/2016/11/annexes/dossier/179-1.pdf>

Harvard DCE. (2025, 13 avril). AI Will Shape the Future of Marketing. Récupéré de <https://professional.dce.harvard.edu/blog/ai-will-shape-the-future-of-marketing/>

Harmonic. (2021, 7 avril). How 5G Could Evolve Mobile Streaming and Video Delivery. Récupéré de <https://www.harmonicinc.com/insights/blog/mobile-streaming/>

Heikkilä, M. (2023, 1er décembre). Making an image with generative AI uses as much energy as charging your phone. MIT Technology Review. Récupéré de <https://www.technologyreview.com/2023/12/01/1084189/making-an-image-with-generative-ai-uses-as-much-energy-as-charging-your-phone/>

Hindustan Times. (2025, 30 août). Dexter: Resurrection episode 10 leaked online, fans push for early release. Récupéré de <https://www.hindustantimes.com/entertainment/tv/dexter-resurrection-episode-10-leaked-online-fans-push-for-early-release-101756619954812.html>

Hollywood Reporter. (2025, 17 février). Mels Expands Virtual Production Stage in Montreal. Récupéré de <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/mels-expands-virtual-production-stage-in-montreal-1235095456/>

Hollywood Reporter. (2025, 17 juin). Las Vegas Will Get the Next Netflix House as Philly, Dallas Locations Open Late 2025. Récupéré de <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/netflix-house-opening-details-texas-pennsylvania-las-vegas-1236292156/>

Homonoff, H. (2019, 4 février). Is Netflix's "Bandersnatch" the future of storytelling, or the end? Forbes. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/howardhomonoff/2019/02/05/is-netflixs-bandersnatch-the-future-or-the-end-of-storytelling/>

Hospitality ON. (2024, 22 octobre). The influence of cinema and TV on tourism. Hospitality ON. Récupéré de <https://hospitality-on.com/en/marketing/influence-cinema-and-tv-tourism>

HRK Game. (2025, 12 mai). Behind Half-Life: Alyx—What You Need to Know. Récupéré de <https://www.hrkgame.com/newsroom/behind-half-life-alyx-what-you-need-to-know/>

IMDb. (2025, 13 juin). Netflix House to open in Philadelphia and Dallas in late 2025. Récupéré de <https://www.imdb.com/fr-ca/news/ni65338316/>

IndieWire. (2023, 30 novembre). ReelShort isn't Quibi, it's Candy Crush. Récupéré de <https://www.indiewire.com/news/business/reelshort-not-quibi-its-candy-crush-analysis-1234949616/>

Infosecurity Magazine. (2025, 10 mars). 95% of data breaches tied to human error in 2024. Récupéré de <https://www.infosecurity-magazine.com/news/data-breaches-human-error/>

Institut de la statistique du Québec (2023). Enquête québécoise sur la découverte des produits culturels et le numérique. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/enquete-quebecoise-decouverte-produits-culturels-numerique-2023.pdf>

Institut de la statistique du Québec. (2025). Profil de l'industrie audiovisuelle au Québec, édition 2025. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/document/profil-de-lindustrie-audiovisuelle-au-quebec>

Institut national de l'image et du son. (2022, mai). Étude macrosectorielle des besoins de formation du secteur de l'audiovisuel au Québec, 2022-2025. Récupéré de <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4508064>

Isarta Formations (2024). CapCut : initiation au montage vidéo sur mobile. Récupéré de <https://formations.isarta.com/cours/capcut-initiation-au-montage-video-sur-mobile>

Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture. NYU Press. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases (8th ed.). Prentice Hall.

Jones, B., Brereton, J., & Swords, J. (2022). Skills and training provision in the UK film and TV industries. University of York/Screen Industries Growth Network (SIGN). <https://screen-network.org.uk/wp-content/uploads/2022/11/ST-report-final.pdf>

Journal de Montréal. (2022, 18 octobre). « Pour toi Flora » remporte un prix à Cannes. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2022/10/19/pour-toi-flora-remporte-un-prix-a-cannes>

Journal de Montréal. (2024, 19 février). Piratage de signaux de télécommunication IPTV : cinq personnes arrêtées au Québec. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2024/02/20/piratage-de-signaux-de-telecommunication-cinq-personnes-arretees-au-quebec>

Journal de Montréal. (2024, 13 mai). Intelligence artificielle : le futur du cinéma en vedette dans un festival. Récupéré de <https://www.journaldequebec.com/2024/05/13/intelligence-artificielle-le-futur-du-cinema-en-vedette-dans-un-festival>

Journal de Montréal. (2025, 6 février). Québécois démasqué : 110 000 \$ d'amende pour des films diffusés illégalement sur le web. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2025/02/07/quebecois-demasque-110-000-damende-pour-des-films-diffuses-illegalement-sur-le-web>

Journal du Net. (2024, 22 septembre). Le tatouage numérique invisible : bientôt obligatoire pour authentifier tous les contenus à l'ère de l'IA. Récupéré de <https://www.journaldunet.com/intelligence-artificielle/1533533-le-tatouage-numerique-invisible-bientot-obligatoire-pour-authentifier-tous-les-contenus-a-l-ere-de-l-ia/>

Kamau, G. (2025, 28 juillet). Chinese short drama industry hits \$700M in revenue. TechTrendsKE. Récupéré de https://techtrendske.co.ke/2025/07/28/chinese-short-drama-industry-global-growth/?utm_source=chatgpt.com

Korea.net. (2024, 21 avril). 7 tourism products with Korean content to woo foreign visitors. Korea.net. Récupéré de <https://www.korea.net/NewsFocus/FoodTravel/view?articleId=250283>

Kurutz, S. (2025, 28 mars). The Gen X career meltdown. The New York Times. Récupéré de <https://www.nytimes.com/interactive/2025/03/28/style/gen-x-creative-work.html>

Kyriakopoulos, A. (2024, 18 novembre). The Line | Virtual Reality. AlexiaK. Récupéré de <https://alexiak.com/the-line/>

La Biennale di Venezia. (2025, 5 août). Venice Immersive selection and competition announced. Récupéré de <https://www.labiennale.org/en/news/venice-immersive-selection-and-competition-announced>

Lamri, J. (2018). Les compétences du 21^e siècle. Comment faire la différence? Dunod. P. 69

Lang, J. (2021, 28 juin). BFI and ScreenSkills team to address industry inclusion gaps across the U.K.—Global Bulletin. *Variety*. Récupéré de <https://variety.com/2021/film/global/bfi-screenskills-aardman-amc-1235006604/>

Larry Jordan. (2022, 8 juillet). Adobe Sensei: AI for the Video Editor. Récupéré de <https://larryjordan.com/articles/adobe-sensei-ai-for-the-video-editor/>

Learning Curve Global. (2025, 29 mai). Adobe Sensei AI: The Secret to Faster and Smarter Content Creation. Récupéré de <https://learningcurveglobal.com/adobe-sensei-ai-faster-smarter-content-creation/>

Lebeau, A.-C. (2024). Entrevue lors du Rendez-vous On tourne vert. Cité dans Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (2025), On tourne vert.

Le Boterf, G. (2008). Repenser la compétence. Paris, France: Éditions d'Organisation.

Le Droit. (2022, 3 décembre). «Pour toi Flora» rafle à Londres le prix de la meilleure minisérie télé. Récupéré de <https://www.ledroit.com/2022/12/03/pour-toi-flora-rafle-a-londres-le-prix-de-la-meilleure-miniserie-tele-2f3217e050aa1a1bb30f6621584efa14/>

Library of Congress. (2025, 2 février). Universal Scene Description (USD)—Sustainability of Digital Formats. Récupéré de <https://loc.gov/preservation/digital/formats/fdd/fdd000561.shtml>

Liu, X., & Pratt, S. (2024). The Downton Abbey Effect in Film-Induced Tourism: An Empirical Examination of TV Drama-Induced Tourism Motivation at Heritage Attractions. *Tourism Analysis*, 29(3), 497–515. Récupéré de <https://repository.usp.ac.fj/id/eprint/12052/>

L'Observateur. (2025, août). Sondage sur l'attachement à la culture audiovisuelle québécoise. Enquête en ligne auprès de 1071 Québécois-es. Pondération âge-genre, niveau de confiance 95%. Récupéré de <https://observateur.qc.ca/>

Los Angeles Times. (2024, 16 novembre). Netflix's Tyson-Paul fight watched by 60 million households despite technical glitches. Récupéré de <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2024-11-17/tyson-paul-fight-on-netflix-watched-by-60-million-households-despite-technical-glitches>

M1-Project. (2025, 10 septembre). The Best AI Marketing Solutions for 2025. Récupéré de <https://www.m1-project.com/blog/the-best-ai-marketing-solutions-for-2025>

Mass, J. (2024, 13 août). Free Max Subscription Launches for DoorDash's DashPass Members. *Variety*. Récupéré de <https://variety.com/2024/streaming/news/free-max-subscription-doordash-dashpass-1236104448/>

MediaPolicy. (2025, 1er juin). Catching up on MediaPolicy—Can Québec shove aside the federal Bill C-11? Récupéré de <https://mediapolicy.ca/2025/06/01/catching-up-on-mediapolicy-can-quebec-shove-aside-the-federal-bill-c-11-cbc-bonus-pay-the-epilogue-will-pages-screwed-losers/>

MELS Studios. (2025). Film Studios and Equipment Rentals. Récupéré de <https://www.mels-studios.com/en/>

MELS. (2025). Plateau de production virtuelle. Récupéré de <https://www.mels-studios.com/services/production-virtuelle/>

MELS Studios. (2025, 9 juin). Virtual Production Stage Rentals. Récupéré de <https://www.mels-studios.com/en/services/virtual-production/>

Merca Team. (2025, 25 août). Anticiper et éviter l'obsolescence des compétences en 2025. Récupéré de <https://merca.team/obsolescence-des-competences/>

Meta. (2023). The Line sur Meta Quest. Meta Store. Récupéré de <https://www.meta.com/fr-fr/experiences/the-line/2685959161497510/>

Metaverse Standards Forum. (2025, 29 août). State of 3D Asset Interoperability using USD and glTF [Présentation SIGGRAPH]. Récupéré de <https://metaverse-standards.org/wp-content/uploads/glTF-USD-BOF-SIGGRAPH-Vancouver-Aug25-FINAL.pdf>

Métis. (2023, 26 juin). L'essor des créateurs de contenus culturels sur les réseaux sociaux. Récupéré de <https://metis-lab.com/2023/06/26/lessor-des-createurs-de-contenus-culturels-sur-les-reseaux-sociaux/>

Metz, R. (2024, 24 avril). Cream of the Slop: An AI Film Festival screening left me with more questions than answers. *Wired*. Récupéré de <https://www.wired.com/story/cream-of-the-slop-an-ai-film-festival-screening-left-me-with-more-questions-than-answers/>

Michael Culture. (2025, 6 février). MuseIT—Multisensory, User-centred, Shared cultural Experiences through Interactive Technologies. Récupéré de https://michael-culture.eu/european_projects/museit/

Microsoft. (1999, 31 décembre). Qu'est-ce que l'analyse comportementale? Microsoft Dynamics 365. Récupéré de <https://www.microsoft.com/fr-ca/dynamics-365/topics/ai/customer-insights/what-is-behavioral-analytics>

Mila. (2025). Open Source Software—Over 102 repositories on GitHub. Récupéré de <https://mila.quebec/en/research/open-source-software>

MimicPC. (2025, 15 septembre). Wan2.1: The Best Open-Source Image-to-Video Generator. Récupéré de <https://www.mimicpc.com/learn/wanvideo-the-best-open-source-image-to-video-generator>

Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (2023). Plan stratégique 2023-2027. Gouvernement du Québec. Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/strategie/PL_strategique_2023-2027.pdf

Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (2025, 5 septembre). Rapport du Groupe de travail sur l'avenir de l'audiovisuel au Québec: Pour un écosystème audiovisuel québécois pérenne et rayonnant. Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/GTAAQ/Rapport_Groupe_travail_audiovisuel_Quebec.pdf

MTL Blog. (2025). 5 Montréal AI startups to watch—AIR, Zetane, Stradigi AI. Récupéré de <https://blog.mtl.org/en/artificial-intelligence-startups>

Mumbrella. (2024, 20 janvier). AGL bundles Netflix subscription for energy customers. Récupéré de <https://mumbrella.com.au/agl-bundles-netflix-subscription-for-energy-customers-812850>

MuseIT. (2025, 30 septembre). Multisensory, User-centred, Shared cultural Experiences through Interactive Technologies. Récupéré de <https://www.muse-it.eu>

Nature. (2025). Reframing the filter bubble through diverse scale effects in recommender systems. *Nature Scientific Reports*. Récupéré de <https://www.nature.com/articles/s41598-024-75967-0>

Netflix. (2024, 15 novembre). Watch Jake Paul vs. Mike Tyson | Netflix Official Site. Récupéré de <https://www.netflix.com/title/81764952>

Netflix. (2024, 31 décembre). NFL Christmas Day games on Netflix average over 30 million global viewers. Récupéré de <https://www.nfl.com/news/nfl-christmas-day-games-on-netflix-average-over-30-million-global-viewers>

Netflix. (2025, 25 août). Using Generative AI in Content Production. Récupéré de <https://partnerhelp.netflixstudios.com/hc/en-us/articles/43393929218323-Using-Generative-AI-in-Content-Production>

Netflix. (2025, 3 septembre). Guidelines for Generative Artificial Intelligence in Content Production. Récupéré de <https://ecran-total.fr/2025/09/03/netflix-publie-des-directives-pour-lusage-de-lia-a-destination-des-producteurs/>

Netflix Tudum. (2024, 1er décembre). Jake Paul vs. Mike Tyson Was the Most Streamed Sporting Event in History. Récupéré de <https://www.netflix.com/tudum/articles/jake-paul-vs-mike-tyson-live-release-date-news>

Netflix Tudum. (2025, 17 juin). Netflix House Philadelphia Opens Nov. 12; the Dallas Location Opens Dec. 11. Récupéré de <https://www.netflix.com/tudum/articles/netflix-house>

Newswire. (2024, 28 mai). Tax Credits: The Quebec Visual Effects and Animation Industry Sounds the Alarm. Récupéré de <https://www.newswire.ca/news-releases/tax-credits-the-quebec-visual-effects-and-animation-industry-sounds-the-alarm-859790464.html>

Nielsen. (2025, 26 mai). YouTube Maintains Largest Share of TV Viewing Among Media Companies for Third Consecutive Month. Récupéré de <https://www.nielsen.com/news-center/2025/youtube-maintains-largest-share-of-tv-viewing-among-media-companies-for-third-consecutive-month/>

Noovo Info. (2025, 27 mars). La série québécoise « Empathie » remporte le prix du public à Séries Mania. Récupéré de <https://www.noovo.info/nouvelle/la-serie-quebecoise-empathie-remporte-le-prix-du-public-a-series-mania.html>

NPR. (2024, 20 mai). Scarlett Johansson wants answers about ChatGPT voice that sounds like her. Récupéré de <https://www.npr.org/2024/05/20/1252495087/openai-pulls-ai-voice-that-was-compared-to-scarlett-johansson-in-the-movie-her>

Numeris. (2025). Total des heures d'écoute hebdomadaires consacrées à l'écoute des plateformes streaming chez les adultes québécois francophones. VAM, printemps 2025 (mars-avril-mai).

NVIDIA. (2025, 22 janvier). Experience Digital Twins in XR with NVIDIA Omniverse Spatial Streaming. NVIDIA Developer Blog. Récupéré de <https://developer.nvidia.com/blog/experience-digital-twins-in-xr-with-nvidia-omniverse-spatial-streaming/>

NVIDIA Developer. (2025, 22 août). Pixar Universal Scene Description USD. Récupéré de <https://developer.nvidia.com/usd>

Ogders Insights. (2025). Why emotional intelligence is key to AI leadership. Ogders Berndtson. Récupéré de <https://www.odgers.com/en-gb/insights/why-emotional-intelligence-is-key-to-ai-leadership>

OHWeb. (2024, 31 décembre). Les tendances des Smart TVs en 2025 : Tout ce qu'il faut savoir. Récupéré de <https://ohweb.ca/les-tendances-des-smart-tvs-en-2025-tout-ce-quil-faut-savoir/>

Omdia. (2024, 28 septembre). Operator-led streaming bundles gain momentum, but common platform needed for major growth. Omdia. Récupéré de <https://omdia.tech.informa.com/pr/2024/sep/omdia-operator-led-streaming-bundles-gain-momentum-but-common-platform-needed-for-major-growth>

OpenEdition Journals. (2024, 25 juillet). Réalité virtuelle et récit. Récupéré de <https://journals.openedition.org/narratologie/14810>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2023). Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2023. Les compétences au service d'une transition écologique et numérique résiliente. Paris: OCDE. Récupéré de https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2023_fe76e556-fr.html

Osler. (2025, 25 juin). Québec introduces Bill 109 on discoverability of French-language content on digital platforms. Récupéré de <https://www.osler.com/en/insights/updates/quebec-introduces-bill-109-on-discoverability-of-french-language-content-on-digital-platforms/>

Ouest-France. (2024, 11 août). « Arcane », « Heartstopper »... Quelles sont les séries (et films) victimes du piratage de Netflix ? Récupéré de <https://programmetv.ouest-france.fr/plateformes/netflix/arcane-heartstopper-queles-sont-les-series-et-films-victimes-du-piratage-de-netflix-5c8c4946-5893-11ef-9261-54448a3d7417>

Paragon Digital Services. (2025). Programmatic or Algorithmic Advertising: Marketing Strategies 2025. Récupéré de <https://www.paragondigitalservices.com/programmatic-or-algorithmic-advertising-marketing-strategies-2025/>

Parks Associates. (2023, 20 avril). Cumulative U.S. Streaming Piracy Losses to Top \$113B in 2027. TV Technology. Récupéré de <https://www.tvtechnology.com/news/cumulative-us-streaming-piracy-losses-to-top-dollar113b-in-2027>

Parlement européen. (2025, 18 février). EU AI Act: first regulation on artificial intelligence. Récupéré de <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>

Parlier, M. (1994). La compétence, Mythe, construction ou réalité ? L'Harmattan, pp. 91-108.

Paulson & Partners. (2025, 6 janvier). How Blockchain and Web3 Are Shaping the Future of Digital Media. Récupéré de <https://paulsonandpartners.com/how-blockchain-and-web3-are-shaping-the-future-of-digital-media/>

Perkins Coie. (2024, 23 avril). Generative AI in Movies and TV: How the 2023 SAG-AFTRA and WGA Contracts Address Generative AI. Récupéré de <https://perkinscoie.com/insights/blog/generative-ai-movies-and-tv-how-2023-sag-aftra-and-wga-contracts-address-generative>

Perreault, M. (2025, 20 août). Microséries tournées pour le téléphone: Bienvenue dans l'univers du (très) petit écran. La Presse. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/television/2025-08-20/microseries-tournees-pour-le-telephone/bienvenue-dans-l-univers-du-tres-petit-ecran.php>

Pixar Animation Studios. (2025). OpenUSD — Universal Scene Description. Récupéré de <https://github.com/PixarAnimationStudios/OpenUSD>

Planar. (2024). Virtual Production—LED solutions for modern film and extended reality. Récupéré de <https://www.planar.com/markets/virtual-production/>

Playback Online. (2021, 16 novembre). MELS: A unique, fully integrated facility in Montreal. Récupéré de <https://playbackonline.ca/locationsshowcase/mels/>

Presse Gauche. (2025, 18 août). Manifeste pour la défense de la création authentique (par un développement raisonnable et raisonné de l'IA). Récupéré de <https://www.pressegauche.org/Manifeste-pour-la-defense-de-la-creation-authentique-par-un-developpement>

Québec Circulaire. (2023). On tourne vert : pour une production audiovisuelle écoresponsable. Récupéré de <https://www.quebeccirculaire.org/initiative/h/on-tourne-vert.html>

Québecor. (2020, 9 décembre). MELS prend un virage technologique et lance son tout nouveau plateau de production virtuelle. Récupéré de <https://www.quebecor.com/fr/-/mels-prend-un-virage-technologique-et-lance-son-tout-nouveau-plateau-de-production-virtuelle>

Québecor. (2025). MELS — One of the largest providers of film production services in Canada. Récupéré de <https://www.quebecor.com/en/our-activities/mels>

Qui fait quoi. (2022). Pour toi Flora — critique et analyse. Récupéré de https://qfq.com/spip.php?article94869&debut_dossier_10DerniersArticles=864

ReelShort. (2023, 1er décembre). Dans Wikipedia. Récupéré de <https://en.wikipedia.org/wiki/ReelShort>

Rest of World. (2023, 11 décembre). What is ReelShort? Récupéré de <https://restofworld.org/2023/what-is-reelshort/>

Reuters. (2024, 21 mai). Scarlett Johansson says OpenAI chatbot voice “eerily similar” to hers. Récupéré de <https://www.reuters.com/technology/scarlett-johansson-says-openai-chatbot-voice-eerily-similar-hers-2024-05-21/>

Ritman, Alex. (2025, 18 juin). Netflix to Carry TF1 Channels in France After “First-of-Its-Kind” Deal. Variety. Récupéré de <https://variety.com/2025/tv/news/netflix-carry-tf1-channels-in-france-1236435029/>

Rossi, D. (2023). The importance of emotional intelligence training for leaders in the age of AI. Workplace Peace Institute. Récupéré de <https://www.workplacepeaceinstitute.com/post/the-importance-of-emotional-intelligence-training-for-leaders-in-the-age-of-ai>

RTL. (2025, 17 juin). Les contenus de TF1 seront bientôt sur Netflix, une alliance inédite. Récupéré de <https://www.rtl.fr/culture/medias-people/les-contenus-de-tf1-seront-bientot-sur-netflix-une-alliance-inedite-7900516992>

Runway ML. (2025, 10 septembre). Tools to create anything. Récupéré de <https://runwayml.com/product>

S4 Carlisle. (2025, 21 août). How AI-Powered Metadata Transforms Discoverability. Récupéré de <https://www.s4carlisle.com/post/streamlining-the-content-lifecycle-how-ai-powered-metadata-transforms-discoverability>

SARTEC. (2025, 8 juin). L'art est humain | Les syndicats lancent un vibrant appel à agir face à l'IA. Récupéré de <https://sartec.qc.ca/nouvelles/739/lart-est-humain-les-syndicats-lancent-un-vibrant-appel-a-agir-face-a-lia>

Sentisight AI. (2025, 9 février). VLC Introduces Cutting-Edge AI Subtitling and Translation Capabilities. Récupéré de <https://www.sentisight.ai/vlc-introduces-cutting-edge-ai-subtitling-and-translation-capabilities/>

Seed Legals. (2025, 23 mai). 360-degree storytelling with Volumetric Video. Récupéré de <https://seedlegals.com/resources/360-degree-storytelling-with-volumetric-video/>

Sensei Studios. (2025). Production virtuelle. Récupéré de <https://senseistudios.ca/studios/>

Scholars Repository. (2025, 2 mai). Impact of the television series “police inspector Montalbano” on tourism development in Sicily. International Journal of Science and Research Archive, 15(2), 178–186. Récupéré de <https://eprint.scholarsrepository.com/id/eprint/1764/>

Screen Guilds of Ireland & Fís Éireann/Screen Ireland. (2024). Ireland competency framework: Introductory booklet. Dublin: Screen Ireland. Récupéré de https://www.screenireland.ie/images/uploads/general/Competency_Framework_Introductory_Booklet_2024.pdf

Screen Industries Growth Network. (2022). Skills and Training Provision in the UK Film and TV Industries. Récupéré de <https://screen-network.org.uk/wp-content/uploads/2022/11/SIGN-Skills-and-Training-Provision-in-the-UK-Film-and-TV-Industries.pdf>

ScreenSkills. (2019). CPD Competency Framework. ScreenSkills. Récupéré de <https://www.screenskills.com/media/2415/2019-04-05-cpd-framework.pdf>

ScreenSkills. (2019). Annual ScreenSkills Assessment. Récupéré de <https://www.screenskills.com/media/2853/2019-08-16-annual-screenskills-assessment.pdf>

Screen Rant. (2024, 29 octobre). Here's De-Aging Technology Explained: How The Movie Makes Tom Hanks Look Young Again. Récupéré de <https://screenrant.com/here-movie-deage-technology-ai-explained/>

Sensor Tower. (2024, 31 décembre). State of Short Drama Apps 2025 Report. Récupéré de <https://sensortower.com/blog/state-of-short-drama-apps-2025>

Séries Mania. (2025). Empathie — Fiche série. Récupéré de <https://seriesmania.com/festival/fiche/empathie/>

Shah, D. (2025, 12 avril). Introduction to USD (Universal Scene Description). Récupéré de <https://www.dilenshah.com/post/introduction-to-usd-universal-scene-description>

Silent Push. (2025, 9 septembre). Massive IPTV piracy network uncovered by Silent Push. Récupéré de <https://www.silentpush.com/blog/iptv-piracy/>

Skills.hr. (2024, 25 septembre). Comment surmonter l'obsolescence des compétences. Récupéré de <https://www.skills.hr/mag/comment-surmonter-obsolescence-des-competences/>

Smint.io. (2025, 14 mai). AI for Smarter Metadata & Content Discovery. Récupéré de <https://www.smint.io/news/ai-for-smarter-metadata-content-discovery/>

Stable Learn. (2025, 8 janvier). VLC Automatic Subtitles and Translation (Based on Local AI)—CES 2025 Demo. Récupéré de <https://stable-learn.com/en/ces-2025-vlc-ai-offline/>

Softmachine. (2025, 15 août). Best Immersive Storytelling: What It Is And Why It Matters. Récupéré de <https://softmachine.de/immersive-storytelling/>

Sottocorona, C. (2024, 20 décembre). IA & créativité : une nouvelle révolution dans le cinéma et la production vidéo. Institut EuropaIA. Récupéré de <https://instituteuropa.eu/fr/nos-articles/ia-creativite-une-nouvelle-revolution-dans-le-cinema-et-la-production-vidéo>

Soyacincou. (2025, 13 août). HBO Max and Viu to offer bundled streaming subscription package in Malaysia. Récupéré de <https://soyacincou.com/2025/08/14/hbo-max-viu-video-streaming-bundle-malaysia/>

Sphère Média. (2024, 2 septembre). Distribution. Récupéré de <https://sphere-media.com/distribution/>

Sphère Média. (2024). Mémoire au Groupe de travail sur l'avenir de l'audiovisuel au Québec. Gouvernement du Québec. Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/GTAAQ/Memoires/Memoire_Sphere_Media_GTAAQ.pdf

SportsPro. (2025, 7 janvier). Streaming platforms spent US\$10bn on sports rights in 2024. Récupéré de <https://www.sportspro.com/news/sports-rights-streaming-platforms-spend-amazon-netflix-wwe-nba-nfl-january-2025/>

Star Wars News Net. (2021, 26 octobre). Disney and VeVe Launching New Set of Collectibles and Disney+ Subscription Giveaway. Récupéré de <https://www.starwarsnewsnet.com/2021/10/disney-and-veve-launching-new-set-of-collectibles-and-disney-plus-subscription-giveaway.html>

Statista. (2025, 27 janvier). Disney revenue by segment 2024. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/193140/revenue-of-the-walt-disney-company-by-operating-segment/>

Statistique Canada. (2025, 5 septembre). Caractéristiques de la population active selon la province. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028703>

Steam. (2020, 8 juillet). The Line sur Steam. Récupéré de https://store.steampowered.com/app/1214980/The_Line/

SuperAGI. (2025, 29 juin). Interactive Live Streaming with AI: Tools and Techniques for Boosting Audience Engagement. Récupéré de <https://superagi.com/interactive-live-streaming-with-ai-tools-and-techniques-for-boosting-audience-engagement/>

SymphonyAI Media. (2024, 12 mai). A Guide to Content Windowing in the Post-COVID Era. Récupéré de <https://www.symphonyai.com/resources/blog/media/a-guide-to-content-windowing-in-the-post-covid-era/>

SymphonyAI Media. (2025, 24 juillet). Why studios are reshaping movie releases to optimize transactional revenue. Récupéré de <https://www.symphonyai.com/resources/blog/media/studios-movie-transactional-revenue/>

Synthesia. (2023, 1er novembre). The Future of Synthetic Media. Récupéré de <https://www.synthesia.io/post/the-future-of-synthetic-media>

Swiss AI Initiative. (2025). Apertus — Trained on 15 trillion tokens across more than 1,000 languages. Récupéré de <https://www.swiss-ai.org/apertus>

Taboola. (2025, 15 septembre). AI Marketing Trends 2025: What Digital Advertisers Need to Know. Récupéré de <https://www.taboola.com/marketing-hub/ai-marketing-trends/>

Talin, B. (2024, 13 août). 23 compétences du futur — Des compétences importantes pour les emplois du 21ème siècle. MoreThanDigital. Récupéré de <https://morethandigital.info/fr/23-competences-du-futur-des-competences-importantes-pour-les-emplois-du-21eme-siecle/>

TDR Explorer. (2025, 22 juillet). Studio Ghibli Theme Park Guide. TDR Explorer. Récupéré de <https://tdrexplorer.com/studio-ghibli-theme-park/>

Technology Innovators. (2024, 11 novembre). Immersive Storytelling examines how augmented and virtual reality is revolutionizing narrative experiences. Récupéré de <https://www.technology-innovators.com/immersive-storytelling-redefining-narrative-experiences-through-ar-vr/>

The Brew News. (2025, 2 juin). VLC includes new AI feature to add real-time subtitles to videos in 100+ languages offline. Récupéré de <https://thebrewnews.com/science-technology/vlc-ai-subtitles-offline-feature/>

TechCrunch. (2023, 16 novembre). A Quibi-like app called ReelShort hit record downloads and revenue this month. Récupéré de <https://techcrunch.com/2023/11/16/a-quibi-like-app-called-reelshort-hit-record-downloads-and-revenue-this-month/>

TechTrendsKE. (2025, 18 juillet). Chinese short drama industry sees global growth. Récupéré de <https://techtrendske.co.ke/2025/07/28/chinese-short-drama-industry-global-growth/>

Téléfilm Canada, & Green Spark Group. (2024). Estimation de l'empreinte carbone du secteur audiovisuel au Canada. Récupéré de <https://telefilm.ca/fr/etudes/estimation-de-lempreinte-carbone-du-secteur-audiovisuel-au-canada>

Téléfilm Canada. (2025, 28 juillet). Perspectives d'avenir : repenser la distribution — Visions stratégiques pour l'industrie canadienne de l'audiovisuel. Récupéré de <https://telefilm.ca/fr/etude-perspectives-davenir-repenser-la-distribution-visions-strategiques-pour-lindustrie-canadienne-de-laudiovisuel>

Thales. (2023, 11 juin). Qu'est-ce que la biométrie comportementale ? Récupéré de <https://www.thalesgroup.com/fr/markets/digital-identity-and-security/government/inspired/what-are-behavioral-biometrics>

The Economist. (2023, 23 novembre). ReelShort is the latest Chinese export to conquer America. Récupéré de <https://www.economist.com/business/2023/11/23/reelshort-is-the-latest-chinese-export-to-conquer-america>

The Hollywood Reporter. (2024, 21 mai). Scarlett Johansson's AI Legal Threat Sets Stage for Actors' Rights Battle. Récupéré de <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/scarlett-johansson-ai-legal-threat-1235905899/>

The Hollywood Reporter. (2025, 13 juin). Netflix House immersive venues set to launch in Philadelphia and Dallas. Récupéré de <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/netflix-house-opening-dates-revealed-philadelphia-dallas-1236351655/>

The Hollywood Reporter. (2025, 12 août). HBO Max, Viu Set to Offer Streaming Bundle in 5 Asian Countries. Récupéré de <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/hbo-max-viu-streaming-bundle-1236342025/>

Thériault, W. (2025, 7 août). Montée spectaculaire du souverainisme chez les jeunes. La Presse. Récupéré de <https://www.qc125.ca/p/etes-vous-favorable-a-la-souverainete>

The Ringer. (2019, 16 septembre). The “Downton Abbey” Economy: How One Costume Drama Transformed British Tourism. Récupéré de <https://www.theringer.com/2019/09/17/tv/downton-abbey-movie-tourism-influence-british-tv>

The TV Traveler. (2023, 1er mai). Stranger Things: The Experience Review—Is It Worth It? Récupéré de <https://thetvtraveler.com/stranger-things-the-experience-review-is-it-worth-it/>

The Washington Post. (2024, 3 février). Steamy short soaps from China are taking over American phones. Récupéré de <https://www.washingtonpost.com/world/2024/02/03/reelshort-drama-streaming-us-china/>

Time. (2024, 15 mai). Meet the man behind the short-form video dramas taking over your phone. Récupéré de <https://time.com/7173765/reelshort-crazy-maple-studio-joe-y-jia-interview/>

TodoTVNews. (2024, 17 décembre). TV/SVOD Fiction Production in Europe Dropped by 6% Across All Formats. Récupéré de <https://www.todoTVnews.com/en/tv-svod-fiction-production-in-europe-dropped-by-6-across-all-formats/>

Trail ML. (2025, 22 juin). EU AI Act: Risk-Classifications of the AI Regulation. Récupéré de <https://www.trail-ml.com/blog/eu-ai-act-how-risk-is-classified>

TVU Networks. (2025, 28 mai). Live Streaming App For Mobile Broadcasts | TVU Anywhere. Récupéré de <https://www.tvunetworks.com/products/tvu-anywhere/>

UDA. (2025). Symposium Face à l'IA: Agir pour l'avenir de nos métiers. Récupéré de https://site.uda.ca/article/Face-a-lia_Agir-pour-lavenir-de-nos-metiers

UK Observe. (2025, 7 février). Half-Life: Alyx – How Valve’s Virtual Reality Redefines Gaming. Récupéré de <https://ukobserve.com/half-life-alyx-how-valves-virtual-reality-redefines-gaming/>

Union européenne. (2024). AI Act (Regulation [EU] 2024/1689)—Shaping Europe’s digital future. Récupéré de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

University of Toronto. (2021). Anatomy: an Animator-centric, Anatomically Inspired System for High-Fidelity Facial Animation. Récupéré de <https://www.dgp.toronto.edu/projects/anatomy/>

Valve Corporation. (2020). Half-Life: Alyx [Jeu vidéo]. Steam. Récupéré de https://store.steampowered.com/app/506470/HalfLife_Alyx/

Videomaker. (2022, 13 septembre). What is Adobe Sensei and what does it do? Récupéré de <https://www.videomaker.com/how-to/editing/workflow/what-is-adobe-sensei-and-what-does-it-do/>

Virtual Production Studios. (2025). Virtual Production Stage/LED Volume. Récupéré de <https://www.virtualproductionstudios.com/virtual-production-stage>

Visual Storytell. (2022, 10 octobre). What is Volumetric Storytelling? Récupéré de <https://www.visualstorytell.com/blog/what-is-volumetric-storytelling>

Voros, J. (2003, juin). A generic foresight process framework. Swinburne University of Technology, Australian Foresight Institute. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/235308871_A_generic foresight_process_framework

Wang, J. (2024, 18 octobre). ReelShort’s exponential growth creates new market for super-skinny content. Yahoo!Tech. Récupéré de <https://tech.yahoo.com/entertainment/articles/reelshort-exponential-growth-creates-market-130000102.html>

Webull. (2025, 14 mai). Global short drama in-app purchase revenue of nearly US\$700 million in Q1 2025. Récupéré de <https://www.webull.ca/news-detail/12816921610159104>

Wētā FX. (2022, 20 décembre). Why the CG water in “The Way of Water” looks so good. Récupéré de <https://www.wetafx.co.nz/articles/why-the-cg-water-in-the-way-of-water-looks-so-good>

Wētā FX. (2023, 29 mars). Our Work on Avatar: The Way of Water. Récupéré de <https://www.wetafx.co.nz/articles/our-work-on-avatar-the-way-of-water>

Wired. (2024, 6 novembre). The \$50 Million Movie “Here” De-Aged Tom Hanks With Generative AI. Récupéré de <https://www.wired.com/story/here-movie-de-age-tom-hanks-generative-ai/>

World Bank. (2024, 12 décembre). Efficient metadata enhancement with AI for better data discoverability. Récupéré de <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/efficient-metadata-enhancement-with-ai-for-better-data-discoverability>

XSW. (2025, 4 août). XR Experience Exhibition. Récupéré de <https://www.sxsw.com/exhibitions/sxsw-xr-experience/>

Yahoo Tech. (2024, 17 octobre). ReelShort’s Exponential Growth Creates New Market for Super Short Content. Récupéré de <https://tech.yahoo.com/entertainment/articles/reelshort-exponential-growth-creates-market-130000102.html>

Yang, Z. (2025, 29 juillet). Americans are obsessed with watching short video dramas from China. Wired. Récupéré de <https://www.wired.com/story/china-reel-short-dramas-video-social-media>

Yellin, T. (2019, 12 mars). Netflix “doubling down” on interactive shows after “Bandersnatch”. Variety. Récupéré de <https://variety.com/2019/digital/asia/netflix-doubling-down-on-interactive-series-bandersnatch-success-1203161088/>

Yicai Global. (2023, 24 novembre). COL’s share price doubles as Chinese firm’s ReelShort app becomes popular in US. Récupéré de <https://www.yicaiglobal.com/news/cols-share-price-doubles-as-chinese-firms-reelshort-app-becomes-popular-in-us>

ZDNet. (2025). How digital twins and XR will transform product development in virtually every industry. Récupéré de <https://www.zdnet.com/article/how-digital-twins-and-xr-will-transform-product-development-in-virtually-every-industry/>

Zeng, T. (2020). The competency model of movie producers for cross-cultural co-production projects (Master’s thesis). MIT Sloan School of Management. Récupéré de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/126999/1191228336-MIT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

IAgraphie

Cette recherche macrosectorielle constitue en elle-même un laboratoire vivant des mutations technologiques qu'elle examine. Sa méthodologie hybride illustre la transition vers des processus créatifs amplifiés par l'intelligence artificielle, mais supervisés et interprétés par l'humain.

Des outils d'IA ont été utilisés dans la conception du rapport de cette étude. Ils ont permis d'automatiser certaines étapes de traitement, notamment la transcription des témoignages, la mise en forme des verbatims et l'organisation des contenus résultants des ateliers prospectifs et des entretiens individuels. Ils ont aussi servi d'assistants de recherche, en croisant des sources sectorielles et en détectant des signaux émergents faibles.

Le recours à ces apports techniques a libéré du temps pour l'analyse et l'interprétation, qui sont demeurées sous supervision humaine. Cette dynamique

collaboratrice entre l'humain et l'IA illustre déjà les compétences de « supervision créative » identifiées comme prioritaires pour 2026-2029.

La métaméthodologie employée a transformé cette étude en territoire d'expérimentation et a prouvé qu'il est possible d'intégrer l'IA dans des processus de production complexes tout en préservant la rigueur scientifique et l'authenticité des voix du terrain. En ce sens, elle incarne la vision 2029 qu'elle défend : un secteur audiovisuel québécois où la technologie rend le travail plus humain et plus productif.



Glossaire

A

Accréditation écoresponsable

Processus par lequel une production audiovisuelle obtient une certification attestant de sa conformité à certaines pratiques environnementales (ex. réduction des déchets, choix de transport, alimentation durable, etc.).

Algorithmes de recommandation

Systèmes informatiques utilisés par les plateformes de diffusion pour personnaliser l'offre de contenu présentée à chaque utilisateur·trice, basés sur ses habitudes de consommation, ses préférences et son comportement de visionnement.

Ancrage local

Capacité d'un contenu ou d'une œuvre à exprimer une identité culturelle, sociale ou territoriale propre, tout en étant compréhensible ou accessible à un public international.

Auditoire

Population consommant des séries et des films, de la musique ou des balados, au moins quelques fois par mois. Pour ce qui est de la lecture de livres papier ou numériques ou de l'écoute de livres audio, est considérée comme auditoire la part de la population en faisant usage quelques fois dans l'année.

Avatar

Représentation numérique d'un individu, utilisée dans des environnements virtuels (jeux, métavers, réseaux sociaux immersifs). L'avatar peut devenir un support d'expression identitaire.

B

BCTQ (Bureau du cinéma et de la télévision du Québec)

Organisme responsable de promouvoir l'industrie audiovisuelle québécoise et de développer des programmes comme On tourne vert pour l'écoresponsabilité.

Blockchain ou chaîne de blocs

Technologie de registre distribué permettant de stocker des données de manière transparente, sécurisée et décentralisée. Utilisée notamment pour la traçabilité des droits, la distribution ou la monétisation d'œuvres.

Boussole sectorielle

Outil d'analyse prospective utilisé par l'équipe Les Éclaireurs, qui adapte le modèle PESTEL au secteur audiovisuel québécois. La boussole sectorielle organise l'information en six segments (socio-démographie, environnement, technologies, contenus, politique et réglementation, économie et modèles d'affaires) afin de croiser les variables et de faire émerger des tendances structurantes, les tendances lourdes ou encore les signaux faibles.

C

Cible de morphage (morph target)

Configuration spécifique d'un modèle 3D vers laquelle ce dernier se transforme lors d'une animation, ce qui facilite le passage fluide entre différentes expressions ou différents mouvements. Utilisée pour réaliser du *morphing* facial ou corporel.

Codistribution

Accord entre plusieurs distributeurs ou plateformes permettant la diffusion coordonnée d'un contenu sur différents marchés, supports ou fenêtres.

CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée)

Organisme public français de soutien à l'industrie cinématographique et audiovisuelle, souvent cité comme référence pour les politiques sectorielles.

Communication en champ proche (near-field communication [NFC])

Technologie de transmission sans fil à courte portée (quelques centimètres), permettant à deux dispositifs compatibles d'échanger des données de façon rapide et sécurisée lorsqu'ils sont rapprochés. Utilisée dans les paiements sans contact, les billets électroniques ou les produits dérivés culturels (ex. vêtements connectés, objets souvenirs interactifs). En contexte culturel, elle permet de prolonger une expérience audiovisuelle dans le monde physique.

Compétences adaptatives

Capacités transversales permettant aux professionnel·le·s de s'ajuster rapidement aux changements technologiques, économiques et culturels du secteur audiovisuel.

Créateur·trice 5.0

Professionnel·le du secteur qui intègre des outils d'IA générative dans son processus créatif tout en conservant une direction artistique humaine, éthique et personnalisée.

Création citoyenne

Production de contenus audiovisuels par des non-professionnel·le·s utilisant des outils accessibles (téléphones, applications gratuites, plateformes sociales).

CRTC (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes)

Organisme fédéral canadien responsable de réguler les communications et de faire respecter les obligations de contenu canadien.

D**Découvrabilité**

Capacité d'un contenu à être repéré, recommandé et consommé dans un environnement numérique saturé. Elle dépend des métadonnées, des algorithmes, des stratégies de référencement et de la pertinence éditoriale.

Dématérialisation

Processus de transition vers des méthodes de production audiovisuelle utilisant moins de ressources physiques grâce aux technologies numériques (studios virtuels, infonuagique, collaboration à distance).

Désintermédiation

Réduction ou suppression des intermédiaires entre les artistes et le public, souvent grâce au numérique (ex. plateformes *direct-to-consumer*, NFT, distribution décentralisée).

E**Écoanxiété**

Sentiment de détresse face aux crises environnementales, marqué par l'inquiétude, la colère ou l'impuissance. Elle affecte particulièrement les jeunes et peut orienter les choix créatifs ou professionnel-le-s vers plus de durabilité.

Écoconception audiovisuelle

Approche de production intégrant les contraintes environnementales dès la phase de développement d'un projet pour minimiser l'empreinte écologique.

Économie circulaire créative

Modèle économique privilégiant la réutilisation, le partage et la valorisation des ressources créatives et matérielles (décors, costumes, équipements, concepts).

Écosystème réticulaire

Système de distribution non linéaire où les contenus audiovisuels circulent dans des circuits fragmentés, interconnectés et évolutifs selon des logiques de fenêtres, de formats et de publics.

F**FAST (Free Ad-Supported Television) ou télévision en continu gratuite financée par la publicité**

Modèle de télévision gratuite financée par la publicité, diffusée en continu sur Internet avec une programmation linéaire.

Fenêtrage (windowing)

Découpage stratégique de la diffusion d'une œuvre en différentes « fenêtres » temporelles et commerciales (ex. cinéma, SVOD, télévision, AVOD, etc.) afin d'optimiser les revenus.

Feuilletonnant

Récit découpé en épisodes successifs, où l'intrigue se poursuit d'un épisode à l'autre. Contraire d'un récit épisodique, il repose sur la continuité et le suspense.

Flux nuagiques (workflows cloud)

Processus de travail collaboratif utilisant des services informatiques hébergés sur Internet pour permettre aux équipes de travailler ensemble à distance sur des projets audiovisuels.

Forfait groupé (bundle)

Offre commerciale combinant plusieurs services de *streaming* ou plateformes en un seul abonnement, souvent à prix réduit par rapport aux abonnements séparés.

Formats condensés

Contenus audiovisuels de très courte durée (15-60 secondes) optimisés pour les plateformes sociales et adaptés aux habitudes de consommation mobile.

Forme de fusion (blend shape)

Technique d'animation 3D consistant à déplacer les sommets d'un modèle pour obtenir diverses expressions ou mouvements. Elle permet d'interpoler entre plusieurs configurations (visage ou corps) et est largement utilisée en animation.

H**Hameçonnage (phishing)**

Technique de cyberattaque consistant à usurper l'identité d'une personne ou d'une organisation fiable par messagerie (courriel, SMS) afin de soutirer des informations confidentielles (identifiants, mots de passe, données bancaires) ou d'inciter à cliquer sur un lien malveillant.

Hybridation des formats

Fusion de genres, de supports ou de modalités de diffusion dans les œuvres audiovisuelles (ex. balado interactif, websérie transmédia, film XR, etc.).

Hypertrucage (deepfake)

Technique de synthèse multimédia utilisant l'intelligence artificielle pour superposer, modifier ou générer entièrement des images, des vidéos ou des fichiers audio en imitant de vraies personnes. L'hypertrucage permet notamment la permutation intelligente de visages, le clonage vocal et la création de contenus audiovisuels synthétiques d'un réalisme saisissant.

I**IA générative**

Technologies d'intelligence artificielle capables de créer du contenu original (images, vidéos, sons, textes) à partir d'instructions textuelles ou orales, ou d'autres données d'entrée.

Identité composite

Construction identitaire plurielle chez les jeunes générations, combinant origines culturelles, langues, valeurs, formats et pratiques numériques. Ces identités influencent les récits et les formats culturels.

Interopérabilité

Capacité de différents systèmes, logiciels ou plateformes à fonctionner ensemble et à échanger des données de manière harmonieuse.

J**Jumeaux numériques**

Reproductions virtuelles précises d'objets, d'environnements ou de personnes réelles, utilisées pour la simulation, la visualisation ou la création de contenus.

L**Licensing ou octroi de licence (ou licenciation)**

Processus d'octroi de licences d'exploitation pour les propriétés intellectuelles, permettant leur utilisation commerciale sur différents supports et territoires.

M**Matériaux (3D)**

En infographie 3D, les matériaux désignent l'ensemble des propriétés physiques et visuelles assignées à la surface d'un objet (couleur, texture, réflexion, transparence) et qui déterminent son apparence finale sous un éclairage donné.

Mentorat intergénérationnel

Approche de formation bidirectionnelle où les professionnels expérimentés font partager leur expertise du métier tandis que les plus jeunes transmettent leurs compétences numériques.

Métadonnées (metadata)

Ensemble d'informations structurées associées à un contenu (titre, auteur-trice, genre, mots-clés, etc.), essentielles pour la découvrabilité de ce dernier et son indexation dans les systèmes algorithmiques.

Microcertifications agiles

Formations courtes et flexibles (2-5 jours) permettant d'acquérir rapidement des compétences spécialisées et renouvelables selon l'évolution des besoins.

Microdrames

Formats narratifs ultracourts (moins d'une minute par épisode) optimisés pour les plateformes sociales, souvent importés d'Asie et adaptés aux habitudes de consommation mobile.

Mise en mémoire tampon (buffering)

Processus de stockage temporaire de données vidéo ou audio lors du *streaming* pour garantir une lecture fluide. Lorsque cette réserve s'épuise plus rapidement qu'elle ne se remplit, des interruptions se produisent.

N**Natif-ive-s du numérique**

Génération qui ont grandi avec les technologies numériques (Internet, réseaux sociaux, appareils connectés) et qui en intègrent naturellement l'utilisation dans toutes les sphères de la vie. Leur rapport à l'information, à l'apprentissage, à la culture et à la communication diffère profondément de celui des générations précédentes.

NFT (Non-Fungible Token) ou jeton non fongible

Certificat numérique unique, basé sur la *blockchain*, permettant de vendre, d'authentifier ou d'échanger des œuvres ou des objets numériques, y compris dans l'audiovisuel.

O**Ombrage (shading) (3D)**

Processus de calcul des interactions lumière-surface pour simuler la dispersion, la réflexion et la diffusion de la lumière sur un objet 3D. L'ombrage définit comment chaque pixel doit être coloré en fonction de l'angle de vue, de la source lumineuse et des propriétés du matériau.

P**Production virtuelle**

Techniques de tournage utilisant des environnements numériques en temps réel (écrans LED, moteurs de jeu) pour remplacer ou compléter les décors physiques.

Prompting ou création de requêtes

Art de formuler des instructions précises et créatives pour obtenir les meilleurs résultats des outils d'intelligence artificielle générative.

Propriété intellectuelle (PI)

Ensemble des droits portant sur les créations de l'esprit (œuvres, marques, inventions) et leur exploitation commerciale sur différents supports et territoires.

R**Résilience professionnelle**

Capacité à maintenir ses performances et son bien-être dans un environnement de travail instable et en constante évolution.

S

Signal faible

Indicateur émergent d'une transformation à venir, encore marginal ou peu visible, mais susceptible de devenir structurant à moyen ou à long terme.

Souveraineté culturelle

Capacité d'une société à protéger, à valoriser et à diffuser ses créations culturelles, afin de préserver son identité et sa diversité, lorsque confrontée aux influences extérieures. Elle repose sur des politiques publiques, des infrastructures locales et la découvrabilité des œuvres nationales.

Souveraineté numérique

Capacité d'un État ou d'une société à contrôler ses infrastructures, ses données et ses technologies numériques, afin d'assurer son autonomie stratégique et la protection de ses citoyen-ne-s face aux géants technologiques étrangers.

Streaming ou diffusion en continu

Diffusion de contenus audiovisuels en continu via Internet, permettant un visionnement immédiat sans téléchargement préalable.

Supervision humaine de l'IA

Compétence émergente consistant à diriger, à ajuster et à personnaliser les résultats d'outils d'intelligence artificielle générative dans un processus créatif.

T

Technostress

Stress psychologique ou émotionnel que vivent les employé-e-s face aux transformations numériques, quand les technologies, leur évolution rapide ou leur utilisation créent une tension, une surcharge, une incertitude ou un sentiment d'inefficacité. Celui-ci peut se manifester par de l'anxiété, de la frustration, de l'épuisement ou une résistance au changement technologique.

Tendances lourdes

Dynamiques de fond, stables et prévisibles, déjà bien enclenchées et généralement irréversibles à moyen ou long terme. Elles s'appuient sur des données solides et permettent de structurer les projections.

Tendances structurantes

Transformations émergentes ou en cours qui redéfinissent les règles du jeu d'un secteur ou d'un écosystème. Leurs répercussions sur les modèles, les pratiques ou les compétences peuvent être importantes, même si leur évolution reste plus incertaine.

Transmédia

Approche narrative déployant un même univers ou un même récit sur plusieurs plateformes et supports différents, l'un et l'autre apportant une contribution unique à l'expérience globale.

U

USD (Universal Scene Description)

Format standard développé par Pixar pour décrire et échanger des scènes 3D entre différents logiciels et différentes plateformes, comparable au HTML pour le Web.

V

Vidéobésité

Phénomène de surproduction et de surconsommation de contenus vidéo générés massivement par les outils accessibles et les plateformes sociales.

VRAM (Video Random Access Memory)

Mémoire dédiée de la carte graphique (GPU). Elle stocke les textures, tampons et programmes nécessaires au rendu des images. Une quantité de VRAM plus élevée permet de charger des textures plus détaillées, d'afficher des scènes complexes et de travailler à haute résolution sans recourir à la mémoire système. Ainsi, lors de la génération d'images ou de vidéos par IA, disposer

de suffisamment de VRAM améliore considérablement les performances et la fluidité en évitant les ralentissements liés aux échanges avec la RAM principale.

VSDA (vidéo sur demande par abonnement) ou SVOD (Subscription Video On Demand)

Modèle économique de diffusion vidéo basé sur un abonnement mensuel ou annuel donnant accès à un catalogue de contenus.

VSDP (vidéo sur demande avec publicité) ou AVOD (Advertising Video On Demand)

Modèle économique de diffusion vidéo financé par la publicité, où le contenu est gratuit pour l'utilisateur-trice, mais interrompu par des messages publicitaires.

VSDT (vidéo sur demande par transaction) ou TVOD (Transactional Video On Demand)

Modèle de diffusion où chaque contenu est payé individuellement (achat ou location), par opposition aux formules d'abonnement.

W

Web3 ou Web décentralisé

Évolution du Web vers une architecture décentralisée, fondée sur la *blockchain*, qui promet plus de contrôle pour les utilisateur-trice-s et les créateur-trice-s sur leurs contenus, leurs données et leur rémunération.

X

XR (réalité étendue) (eXtended Reality)

Terme générique englobant toutes les technologies immersives, soit la réalité virtuelle (RV) ou *virtual reality* (VR), la réalité augmentée (RA) ou *augmented reality* (AR) et la réalité mixte (RM) ou *mixed reality* (MR).

Annexe 1 – L'équipe

L'équipe de travail a mobilisé une diversité de parcours, d'expertises et d'expériences pour mener à bien cette étude macrosectorielle.



Stéphanie Verrier

Directrice du développement des programmes

Stéphanie Verrier est directrice du développement des programmes de formation à L'inis depuis mars 2020. Elle y pilote la veille stratégique, la révision et la conception de nouvelles formations, en menant des consultations et des travaux qui assurent l'actualisation continue de l'offre de l'institut. Productrice depuis plus de 20 ans, elle a fondé les Productions Flow en 2011 et collabore avec des créatrices et des créateurs animés par une approche humaine et sensible, tant en documentaire qu'en fiction. Ses productions ont été primées à de nombreux festivals, ainsi qu'aux prix Gémeaux et Numix.

Marisol Drouin

Chargée de projets au développement des programmes

Marisol Drouin est écrivaine et scénariste. Elle se joint à L'inis en 2021 comme coordonnatrice de projets à la formation professionnelle continue. En 2022, elle intègre l'équipe des formations de création en tant que chargée de projets au programme Écriture - Scénario de fiction avant de devenir chargée de projets au développement des programmes. À ce titre, elle contribue à plusieurs étapes clés de l'étude macrosectorielle. Elle détient une maîtrise en création littéraire de l'Université Laval et un diplôme en écriture de long métrage de L'inis.

Jean Hamel

Directeur général

Jean Hamel est directeur général de L'inis depuis janvier 2020. Il a rejoint L'institut en 2004 en tant que directeur des communications et du marketing. En plus de 40 ans d'expérience dans le secteur de la culture et des communications, il y a occupé plusieurs postes clés, notamment à la Cinémathèque québécoise, où il a dirigé le service des communications. Il a également travaillé chez TVA, Culture Montréal et à la revue spécialisée Qui fait Quoi. Il siège actuellement aux conseils d'administration de Médiafilm et de l'Association des écoles supérieures d'art du Québec.

Samuel Escobar

Directeur de la formation professionnelle continue

Samuel Escobar est directeur de la formation professionnelle continue à L'inis depuis 2012 et responsable des activités de l'institut comme mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel depuis 2016. Entré à L'inis en 2002 à titre de coordonnateur du programme Médias interactifs, il a aussi été conseiller pédagogique pour l'ensemble des programmes (2008-2014). Ancien conseiller pédagogique TIC à la Commission scolaire de Montréal (1989-1996), il a travaillé dans les médias interactifs, notamment chez K-OS Multimédia et Goal Media Group (New York), et a conçu un site Web consacré au joueur de soccer Marcelo Salas.

Vincent Champagne

Directeur des communications et du marketing

Vincent Champagne est directeur des communications et du marketing à L'inis depuis 2022, un rôle où se conjuguent sa passion pour le cinéma et ses aptitudes en communication et en entrepreneuriat. Avant d'occuper ce poste, il a été producteur de vidéoclips et réalisateur télé, puis journaliste à la Société Radio-Canada, pour qui il a produit des reportages multiplateformes. Il est le fondateur du magazine Web sur la course en sentier Distances+, et est copropriétaire du festival de films Trails in Motion. Il a étudié le cinéma à l'Université Concordia et est diplômé de L'inis.

les ←claireurs

Louise Hélène Paquette

Professeure, chercheure et consultante

Louise Hélène Paquette travaille en recherche et en veille stratégique depuis 30 ans. Elle a dirigé le service de veille stratégique concurrentielle de Radio-Canada pendant 7 ans, après 15 ans à la direction générale de la recherche stratégique d'Astral Media Radio (maintenant Bell Média). Fondatrice de la firme Les Éclaireurs (2021), elle enseigne au cursus Médias, communications numériques et intelligence artificielle du Collège La Cité et est chercheure associée au Pôle Médias de HEC Montréal. Diplômée en marketing de l'Université de Sherbrooke, elle a complété des spécialisations en créativité et leadership. Elle termine actuellement une maîtrise en stratégie des données (intelligence) d'affaires pour œuvrer au sein des humanités numériques.

Kais Maik

Cinéaste et consultant

Kais Maik est producteur, scénariste et réalisateur fort de 17 ans d'expérience dans le secteur audiovisuel. Après avoir travaillé sur des productions internationales, parmi lesquelles *L'Or noir* de Jean-Jacques Annaud, il cofonde Underground Skills (2013) puis DreamTeam Pictures (2017), des entreprises spécialisées en services de production cinéma et télévision. Titulaire d'une maîtrise en production cinématographique, il enseigne à l'université en Tunisie (2018-2020) avant de s'installer au Canada. Diplômé en communications et médias numériques du Collège La Cité, il lance Mosaik Media (2023), qui offre des services en stratégie de communication numérique, organisation d'événements culturels et production audiovisuelle.

Annie Gauthier

Consultante en développement
et transformation organisationnelle

Annie Gauthier est cofondatrice des firmes LEAEDO et Sphère3 et se spécialise en gestion de projets d'innovation et en *design thinking* depuis plus de dix ans. Gestionnaire et conseillère bilingue, elle cumule plus de 25 ans d'expérience en apprentissage, en développement organisationnel, en gestion des talents et en leadership. Elle est titulaire d'une maîtrise en gestion de la formation et d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université de Sherbrooke. Annie Gauthier est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec.

Marie-Sophie Bérard

Rédactrice et réviseure linguistique

Marie-Sophie Bérard travaille en distribution de films pendant dix ans, au cours desquels elle est aux premières loges de l'arrivée des plateformes et de la transition de la pellicule au numérique, au Québec et à l'étranger. En 2022, elle se lance à son compte en rédaction, révision et adaptation, outillée de son expertise en cinéma et de sa compréhension du milieu. Son approche privilégie le dialogue, pour créer un pont sensible et intelligent entre l'œuvre textuelle initiale et la publication finale. Marie-Sophie est titulaire d'un baccalauréat en études cinématographiques et littérature comparée de l'Université de Montréal.

Annexe 2 – Remerciements

Cette annexe réunit la liste complète des personnes et organisations qui ont contribué à la réalisation de l'étude macrosectorielle 2026-2029. Leur engagement, leur expertise et leur générosité ont joué un rôle déterminant dans la qualité et la pertinence des constats présentés dans ce rapport. Qu'il s'agisse de partenaires institutionnels, d'associations, de syndicats ou de participantes et participants aux ateliers, chacune et chacun a apporté une pierre essentielle à l'édifice de cette réflexion collective sur l'avenir du secteur audiovisuel québécois.

L'inis

Axel Huot et Carl-Étienne Lalonde

Techniciens en audiovisuel

Isabelle Martimbeau

Réceptionniste

Bianca Nolasco

Chargée de projets à la formation mutualisée

Frédérique Proulx

Coordonnatrice à la formation professionnelle continue

Lanéa Pagesy Theaudin

Coordonnatrice aux communications et marketing

Charlotte Voute

Gestionnaire des ressources humaines et adjointe à la direction générale

Jan Manuel Wodicka

Directeur des services techniques

Ainsi que toute l'équipe de L'inis

Les Éclaireurs

Karine Potvin

Consultante en intelligence d'affaires et gestionnaire de projets

Entrevues et consultations

Christian Beauchesne

Chargé du développement et des partenariats, École NAD de l'UQAC

Denis Bouchard

Professeur et coordonnateur, collège La Cité

Chantal Cadieux

Romancière, dramaturge et scénariste

Marie-Julie Desrochers

Directrice générale, Coalition pour la diversité des expressions culturelles (CDEC) et secrétaire générale, Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle (FICDC)

Alain Giguère

Président, Centre de recherche sur l'opinion publique (CROP)

Maxime Harvey

Chercheur postdoctoral, Chaire de recherche du Québec sur l'IA et le numérique francophones de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Pascale Landry

Directrice générale, Compétence Culture

Anne Le Bouyonnec

codirectrice générale par intérim, Synthèse

Frédéric Letendre

Avocat associé, Yulex

Catherine Malo

Vice-présidente à la direction, Numeris

Anne-Marie Migneault

Directrice des affaires réglementaires, CBC/Radio-Canada

Fannie Pelletier

Associée, Addendum

Annie Provencher

Responsable des affaires réglementaires et de la veille stratégique, Association québécoise de la production médiatique (AQPM)

Michelle Rivard

Présidente, L'Observateur

Chloé Sondervorst

Journaliste, réalisatrice et formatrice, CBC/Radio-Canada

Participantes et participants aux ateliers prospectifs

Julia Aubry

Productrice de postproduction, Outpost MTL

Christian Beauchesne

Chargé du développement et des partenariats, École NAD de l'UQAC

Charlotte Beaudoin-Poisson

Productrice-fondatrice, Ô Films, et productrice déléguée

Colin Beaudry

Directeur des services de postproduction, Grandé

François Bégin

Réalisateur

Sophie Bégin

Cheffe de contenu – Fictions, Radio-Canada

Catherine Blanchette

Directrice des ressources humaines et du service du développement professionnel, Union des artistes (UDA)

François Bonneau

Producteur, Association coopérative de productions audiovisuelles (ACPAV)

Jorge Camarotti

Photographe et réalisateur

Ariane Caron Lachance

Directrice générale, Spira

Nicole Catellier

Artiste, cinéaste et réalisatrice en muséologie

Claudia Chabot

Directrice générale, La bande Sonimage

Félix Charron-Ducharme

Technicien en postproduction, Spira

Tania Choueiri

Coordonnatrice générale, Union des producteurs et productrices du cinéma québécois (UPPCQ)

Benoît Dame

Concepteur sonore

PH Debiès

Réalisateur, compositeur VFX, storyboarder et photographe

Maya Dumont-Deslandes

Directrice générale, Paraloël

Elias Djemil

Artiste multidisciplinaire et cinéaste

François Dubé

Producteur et réalisateur, Franquin

Xavier Dufour-Larouche

Producteur et directeur des opérations, Toast Studio

Joss Dumas

Superviseur musical, Bandit

Luc Philippe Filiatrault

Coordonnateur à la formation continue, Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs et réalisatrices (GCR Québec)

Hélène Gadé

Adjointe de direction, Société des auteur.e.trice.s de radio, télévision et cinéma (SARTEC)

Alexandre Gauthier

Producteur au développement, Urbania

Marie-Pier Gauthier

Productrice, formatrice et stratège en créativité numérique

Chloé Giroux-Lachance

1re assistante à la caméra et vice-présidente du secteur caméra, Alliance québécoise des techniciennes et techniciens de l'image et du son (AQTIS)

Pascal Henrard

Écrivain, scénariste et concepteur

Mariah Inger

Actrice et productrice, Black Wealth Media

Alexandre Isabelle

Cinéaste

Caroline Johnson

Agente d'artistes, Agence Johnson

Claudia Kedney-Bolduc

Réalisatrice et directrice de la photographie

Marie-Josée Lachance

Cheffe de partenariat stratégique, Real by Fake

Guillaume Lafrance

Éditeur musical, Editorial Avenue

Michèle Laliberté

Cheffe décoratrice et directrice artistique

Amélie Lambert Bouchard

Directrice générale, Observatoire du documentaire, et productrice, Extérieur Jour

Michel Langevin

Acteur

Mélissa Lebel

1re assistante à la direction des lieux de tournage

Anne Le Bouyonnec

Codirectrice par intérim, Synthèse

François Legault

Agent d'artistes

Léa Valérie Létourneau

Décoratrice et conceptrice visuelle

Magali Loisele

Directrice générale, Association des producteurs publicitaires (APP)

Gabrielle Mankiewicz

1re, 2e et 3e assistante à la réalisation

Simonetta Mariano

Conceptrice de costumes

Samuel Matteau

Cinéaste

Bastien Meyer

Chef machiniste

Fannie-Amélie Morin

Adaptatrice et traductrice en doublage

Bethan Mowat

1re assistante à la réalisation

Joëlle Nadeau

Conseillère en financement audiovisuel

Marie-Josée Ouellet

Autrice et chef scénariste

Alexis Poulin-Herry

1er assistant à la réalisation

Jean-François Pouliot

Réalisateur et directeur de la photographie

Jérémie Racine

Coordonnateur aux formations, Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)

Marie-Eve Racine-Legendre

Scénariste jeunesse

David B. Ricard

Réalisateur et directeur photo

Marie-Eve Rocheleau

Directrice du développement et productrice, Productions Déferlantes

Sylvain Roy

Réalisateur et administrateur au conseil d'administration, Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ)

Jérôme Sabourin

Directeur de la photographie

Anik Salas

Réalisatrice et monteuse, Réalisatrices équitables

Carmel Scurti-Belley

Agente de synchronisation et superviseuse musicale, Fair Enough

Anna Sikorski

Directrice associée, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists, juridiction à Montréal (ACTRA Montréal)

Michèle St-Annauld

Directrice des lieux de tournage

Alexandre Thériault

Cinéaste et directeur de la photographie

Anne-Valérie Tremblay

Responsable du financement et des services aux membres, Association québécoise de la production médiatique (AQPM)

Jonathan Tremblay

Réalisateur et expert technique en postproduction

Rachel Tremblay

Gestionnaire de la programmation, Planète+ et THEMA TV Canada

Amélie Vachon

Productrice et consultante

Julie Vallée

Productrice déléguée et directrice de production

Francesca Waltzing

Scripte-continuité et chef scénariste

TENDANCES ENJEUX ET COMPÉTENCES 2026-2029

Novembre 2025

Cette étude macrosectorielle trace les contours de l'avenir de l'audiovisuel à l'horizon 2026-2029.

Elle identifie 26 tendances structurantes et met en lumière 53 compétences clés, regroupées en 9 grandes catégories. Issues d'une vaste veille internationale, validées par 70 professionnelles et professionnels lors d'ateliers prospectifs et enrichies par 15 entretiens individuels, ces compétences peuvent constituer la feuille de route du secteur pour s'adapter aux mutations technologiques, sociales et économiques.

Plus qu'un exercice de prospective, ce rapport offre aux institutions, aux milieux de formation et aux entreprises un cadre concret pour anticiper, innover et agir dès maintenant.