

# culture, industries créatives, médias,  
communication, télécommunications, sport,  
tourisme, loisirs et divertissement



# HORIZON 2035

Quel avenir pour les activités des secteurs de la culture, des médias, de la  
communication, des télécommunications, du sport,  
du tourisme, des loisirs et du divertissement

Impacts des évolutions socio-culturelles sur les attentes des publics et les activités des secteurs

## Document de synthèse

Version du 13/01/2026

JANVIER  
2026



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Cette action, réalisée dans le cadre de l'EDEC intersectoriel  
de l'Afdas, bénéficie d'un cofinancement de l'Etat

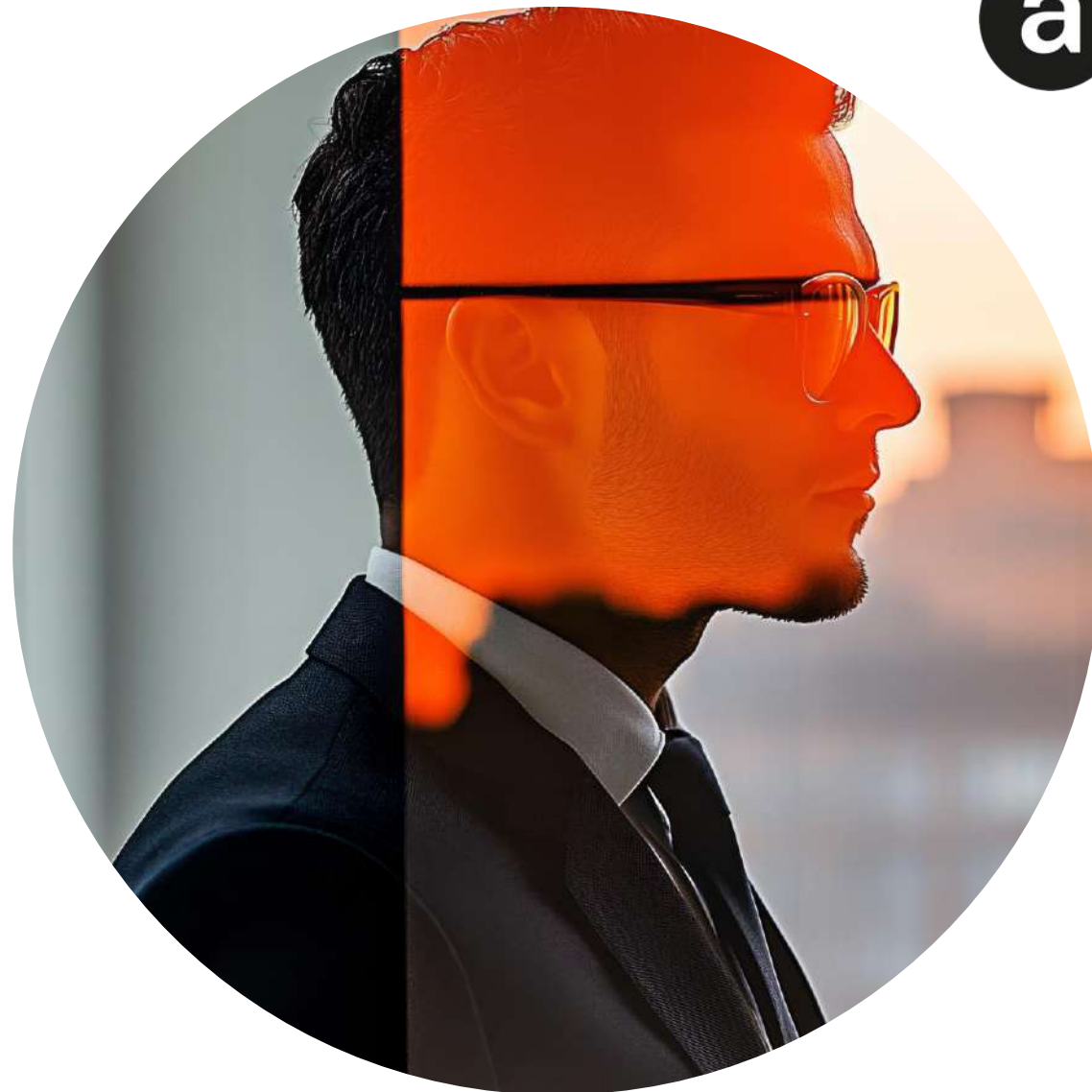
Mission conduite par





## Pratiques et choix de consommation dans les champs sectoriels de l'Afdas

Cette action s'inscrit dans le cadre de l'EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) intersectoriel Afdas. Il a été signé par le ministère du Travail et des Solidarités, le ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, le ministère de la Culture, les 31 branches professionnelles des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement et par l'Afdas, afin d'accompagner les branches professionnelles et répondre à leurs enjeux de maintien et de développement des compétences des entreprises et des salariés.



# NOS SOURCES

## 1/ SOURCES SOCIOVISION : VALEURS, MODES DE VIE ET DE CONSOMMATION

### L'OBSERVATOIRE FRANCE DE SOCIOVISION



Une étude quantitative des tendances de fond en France réalisée en ligne chaque année depuis 1975. Echantillon national représentatif de 6000 personnes âgées de 15 à 75 ans.

### VISION[S]



Une étude réalisée chaque année depuis 2015 pour détecter les tendances émergentes à l'international (France, Allemagne, Etats-Unis, Japon, Chine, Corée du Sud) via notre réseau d'influenceurs créatifs et notre analyse des start-ups.

## 2/ PRINCIPALES SOURCES EXTERNES



## 3/ SOURCES AFDAS ET AUTRES SOURCES EXTERNES

- Note de conjoncture sur l'emploi et le travail des comédiens de doublage à l'heure de l'I.A. - Afdas, Audiens et le CNC (Octobre 2025)
- étude DARES et France Stratégie 2022
- Etude Sociovision / Comité Colbert, « Le luxe à la française », 2021.
- Etude Sociovision / Figaro sur les stars et les célébrités, 2025.
- *Les images d'illustration des slides sont issues des banques d'images Adobe Stock et pexels. Certaines images sont générées ou retouchées par intelligence artificielle.*

# NOS SOURCES

## 4/ ENTRETIENS AVEC LES EXPERTS SECTORIELS

14 secteurs professionnels ont confié leurs missions d'étude et de développement de compétences à l'Afdas. Les activités des entreprises de ces secteurs sont couvertes par les secteurs d'activités ou champs sectoriels spécifiques de l'approche Sociovision (communication et industries créatives, spectacle et création, loisirs et divertissements, territoires et tourisme...)

**Stéphane Singier**, conférencier indépendant spécialiste de la digitalisation des expériences culturelles → **COMMUNICATION ET INDUSTRIES CRÉATIVES**

**Barthélemy Martinon**, délégué général ADEPEE, expert des industries créatives → **SPECTACLE ET CRÉATION**

**Mathias Milliard**, responsable veille et information professionnelle au Centre National de la Musique → **SPECTACLE ET CRÉATION**

**Laurent Queige**, directeur du tourisme chez Reworld Media → **TERRITOIRES ET TOURISME**

**Christophe Lepetit**, directeur du UEFA Master for International Players au CDES de Limoges → **SPORT**

**Jean Corneloup**, sociologue de la pratique sportive → **SPORT**

**Laurent Lassiaz**, président du groupe de casinos JOA → **LOISIRS ET DIVERTISSEMENT**

**Charles-Henri Boisseau**, responsable Innovation et Data chez ADN Tourisme → **TERRITOIRES ET TOURISME**

**Marion Boyer** déléguée à la diffusion et à la lecture  
et ses collaborateurs **Thierry Auger, Florabelle Rouyer et Edith Girard** du Centre National du Livre → **SPECTACLE ET CRÉATION**

**Catherine Lottier**, directrice prospective chez France TV → **MÉDIAS**

**Yann Ferguson**, sociologue du travail et de l'intelligence artificielle à l'INRIA → **IA ET MONDE DU TRAVAIL**

# LES TENDANCES

## QUI TRANSFORMENT LES SECTEURS CRÉATIFS ET RÉCRÉATIFS À L'HORIZON 2035



#1

### LA TRANSFORMATION DES PUBLICS

- Le basculement démographique et la fin de « l'exception française »
- L'arrivée de la génération Z et ses conséquences
- L'hypermarginalisation de la société
- Les réponses individuelles à la crise du sens



#2

### LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES

- Les mutations de l'expérience physique dans une société de plus en plus digitale
- Les territoires face aux nouvelles mobilités
- La transition écologique face aux résistances
- Les nouveaux modèles de consommation face à leurs contradictions
- Le culte de la santé mentale et physique dans la société post-covid



#3

### LA TRANSFORMATION DES ACTEURS

- Le déclin des médias traditionnels et la montée en puissance des médias en ligne
- Les inégalités territoriales



#4

### LA RÉVOLUTION DE L'IA

- Vivre à l'ère des bots
- Faire de l'art à l'ère de l'IA



#5

### LA TRANSFORMATION DU MONDE DU TRAVAIL

- Les tendances du travail post-covid
- Le développement de l'IA dans la sphère professionnelle





DES TENDANCES

# DE SOCIÉTÉ...

...AUX FACTEURS

# DE CHANGEMENT

POUR LES INDUSTRIES  
CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

# Horizon 2035

## Enjeux sectoriels

Quelles sont les  
grandes tendances  
de la société  
française en 2025 ?

Comment ces  
tendances  
impactent-elles les  
métiers des secteurs  
professionnels  
couverts par l'Afdas ?

Quelles sont les  
implications  
**IMMINENTES ?**

Quelles sont les  
implications  
**À MOYEN / LONG  
TERME ?**

# LES CHANGEMENTS IMMINENTS POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS



# LES CHANGEMENTS IMMINENTS POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

## **A. DES SECTEURS SOUS HAUTE PRESSION FINANCIÈRE**

B. DES CONTENUS DE PLUS EN PLUS  
SOUS INFLUENCE DES ALGORITHMES ET  
DES TENSIONS SOCIÉTALES

C. DES PUBLICS DE PLUS EN PLUS  
NUMÉRIQUES ET FRAGMENTÉS

D. DES PRATIQUES DE TRAVAIL À  
REVOIR EN PROFONDEUR

# I. LES CHANGEMENTS IMMINENTS QUI VONT IMPACTER LES SECTEURS PROFESSIONNELS

## A. DES SECTEURS SOUS HAUTE PRESSION FINANCIÈRE

### FACTEURS DE CHANGEMENT

**LES INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES** (I.A., immersion virtuelle...) deviennent indispensables.

**PRESSIION ACCRUE SUR L'ALLOCATION DES SUBVENTIONS**, sur l'usage de l'argent public, sur les performances des politiques culturelles, sportives et touristiques.

**RECU DE CERTAINES DÉPENSES CULTURELLES ET DE LOISIRS**, conséquence des arbitrages financiers croissants des ménages.

### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Adapter les structures à un contexte où la numérisation engendre de nouveaux coûts et de nouvelles dépendances.

Renforcer et améliorer les procédures d'évaluation, et démontrer les impacts des politiques bénéficiant de fonds publics.

Maintenir des offres accessibles pour combattre les inégalités d'accès à la culture et aux loisirs.

### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**INDUSTRIES CRÉATIVES :**  
MUSIQUE, AUDIOVISUEL, CINÉMA,  
TOURISME, PRESSE, TELECOM

**LE SECTEUR PUBLIC DE LA CULTURE**

**TOUS LES SECTEURS**

# LES CHANGEMENTS IMMINENTS POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

A. DES SECTEURS  
SOUS HAUTE PRESSION FINANCIÈRE

**B. DES CONTENUS DE  
PLUS EN PLUS SOUS  
INFLUENCE DES  
ALGORITHMES ET DES  
TENSIONS SOCIÉTALES**

C. DES PUBLICS DE PLUS EN PLUS  
NUMÉRIQUES ET FRAGMENTÉS

D. DES PRATIQUES DE TRAVAIL À  
REVOIR EN PROFONDEUR

# I. LES CHANGEMENTS IMMINENTS QUI VONT IMPACTER LES SECTEURS PROFESSIONNELS

## B. DES CONTENUS DE PLUS EN PLUS SOUS INFLUENCE DES ALGORITHMES ET DES TENSIONS SOCIÉTALES (1/2)

### FACTEURS DE CHANGEMENT

#### LA PROLIFÉRATION DES CONTENUS

**I.A.** (images, vidéos, voix, textos) bouleverse les repères esthétiques, les modèles de création et la chaîne de valeur.

**LES ALGORITHMES FAVORISENT LA PERSONNALISATION À L'EXTRÊME**, accentuant la dispersion des pratiques culturelles et la baisse des références communes.

**POLARISATION CROISSANTE DE LA SOCIÉTÉ**, suscitant des conflits autour des questions identitaires, écologiques, sociales...

### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Protéger la création humaine, garante de qualité, et soutenir les métiers menacés en renforçant les compétences hybrides associant créativité et connaissances techniques.

Adapter les lieux et les événements culturels pour qu'ils deviennent des espaces de rassemblement, de dialogue et de cohésion culturelle.

Développer des compétences en modération, médiation, et prévention des controverses.

### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**INDUSTRIES CRÉATIVES : MUSIQUE, AUDIOVISUEL, CINÉMA, PRESSE**

**INDUSTRIES CRÉATIVES, MÉDIAS, PRESSE, LOISIRS ET DIVERTISSEMENT**

**INDUSTRIES CRÉATIVES : MÉDIAS, PRESSE, MUSIQUE, AUDIOVISUEL, CINÉMA**



# I. LES CHANGEMENTS IMMINENTS QUI VONT IMPACTER LES SECTEURS PROFESSIONNELS

## B. DES CONTENUS DE PLUS EN PLUS SOUS INFLUENCE DES ALGORITHMES ET DES TENSIONS SOCIÉTALES (2/2)

### FACTEURS DE CHANGEMENT

**LA RECOMMANDATION DE CONTENUS** sera de plus en plus monopolisée par les réseaux sociaux et les I.A.

**LES INFLUENCEURS DEVIENNENT DES PRESCRIPTEURS CULTURELS**, concurrençant les médias traditionnels et redéfinissant les repères.

### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Comprendre et apprivoiser les algorithmes pour préserver la visibilité des contenus culturels français.

Former les acteurs à comprendre le nouvel écosystème d'influence, apprendre à s'adresser aux nouveaux référents culturels.

### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**INDUSTRIES CRÉATIVES, MÉDIAS**

**TOUS LES SECTEURS**



# LES CHANGEMENTS IMMINENTS POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

A. DES SECTEURS  
SOUS HAUTE PRESSION FINANCIÈRE

B. DES CONTENUS DE PLUS EN PLUS  
SOUS INFLUENCE DES ALGORITHMES ET  
DES TENSIONS SOCIÉTALES

**C. DES PUBLICS DE PLUS  
EN PLUS NUMÉRIQUES ET  
FRAGMENTÉS**

D. DES PRATIQUES DE TRAVAIL À  
REVOIR EN PROFONDEUR

# I. LES CHANGEMENTS IMMINENTS QUI VONT IMPACTER LES SECTEURS PROFESSIONNELS

## C. DES PUBLICS DE PLUS EN PLUS NUMÉRIQUES ET FRAGMENTÉS

### FACTEURS DE CHANGEMENT

**LES GÉNÉRATIONS « Z » et « ALPHA »** construisent leur langage et leurs références culturelles via les réseaux sociaux.

---

**AUGMENTATION DU TEMPS D'ÉCRAN**, baisse de l'attention disponible.

---

**RECUL DE LA CONSOMMATION DE MÉDIAS TRADITIONNELS** et fragmentation des audiences (streaming, réseaux sociaux...)

### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Adopter les codes du numérique, être présent sur les réseaux sociaux et maîtriser leurs formats.

---

Prévenir l'exposition, notamment des plus jeunes, aux risques numériques grandissants, et aux contenus inappropriés.

---

Réinventer les formats, les incarnations et la narration pour regagner la confiance du public.

### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**TOUS LES SECTEURS**

---

**INDUSTRIES CRÉATIVES, MÉDIAS, TÉLÉCOMMUNICATIONS**

---

**MÉDIAS**

# LES CHANGEMENTS IMMINENTS POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

A. DES SECTEURS  
SOUS HAUTE PRESSION FINANCIÈRE

B. DES CONTENUS DE PLUS EN PLUS  
SOUS INFLUENCE DES ALGORITHMES ET  
DES TENSIONS SOCIÉTALES

C. DES PUBLICS DE PLUS EN PLUS  
NUMÉRIQUES ET FRAGMENTÉS

**D. DES PRATIQUES DE  
TRAVAIL À REVOIR EN  
PROFONDEUR**

# I. LES CHANGEMENTS IMMINENTS QUI VONT IMPACTER LES SECTEURS PROFESSIONNELS

## D. DES PRATIQUES DE TRAVAIL À REVOIR EN PROFONDEUR

### FACTEURS DE CHANGEMENT

**MONTÉE DES ENJEUX DE SANTÉ MENTALE** dans les environnements de travail.

---

**TRANSFORMATION DES RAPPORTS FEMMES/HOMMES APRÈS #METOO** et attentes accrues en termes d'exemplarité.

---

**DIFFUSION RAPIDE DE L'I.A.** dans l'organisation du travail et les métiers.

### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Installer des pratiques managériales plus bienveillantes, inclusives et protectrices.

---

Faire évoluer les cultures professionnelles pour garantir des rapports femmes-hommes sains et exemplaires.

---

Développer une culture d'usage responsable de l'I.A., préserver la collaboration humaine et les capacités créatives, renforcer le jugement professionnel.

### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**TOUS LES SECTEURS**

---

**TOUS LES SECTEURS**

---

**TOUS LES SECTEURS**

# LES CHANGEMENTS À MOYEN / LONG TERME POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS



LES CHANGEMENTS  
À MOYEN / LONG  
TERME POUR LES  
SECTEURS  
PROFESSIONNELS  
COUVERTS PAR  
L'AFDAS

**A. DES  
TRANSFORMATIONS  
LENTES MAIS  
RÉGULIÈRES DU PUBLIC**

B. DES ATTENTES DE PLUS EN PLUS  
FORTES VIS-À-VIS DE LA CULTURE ET  
DU SPORT

C. DES TRANSFORMATIONS DES LIEUX  
PUBLICS À GÉRER

D. RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE

## II. LES CHANGEMENTS QUI VONT PRENDRE PLUS DE TEMPS

### A. DES TRANSFORMATIONS LENTES MAIS RÉGULIÈRES DU PUBLIC

#### FACTEURS DE CHANGEMENT

**VIEILLISSEMENT PROGRESSIF DE LA POPULATION** et augmentation du public senior.

---

**BAISSE DE LA NATALITÉ** entraînant une contraction durable des jeunes générations.

---

**AUGMENTATION DES PUBLICS DÉPENDANTS** nécessitant un accompagnement renforcé.

#### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Adapter l'offre, les formats et la médiation aux attentes spécifiques d'un public senior en croissance.

---

Ajuster l'offre et les stratégies de fidélisation à une jeunesse moins nombreuse.

---

Développer des dispositifs d'accueil, et d'accompagnement renforcés pour permettre la participation de publics dépendants.

#### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**INDUSTRIES CRÉATIVES, LOISIRS ET DIVERTISSEMENT, SPECTACLES ET CRÉATIONS**

---

**TOUS LES SECTEURS**

---

**TOUS LES SECTEURS**

# LES CHANGEMENTS À MOYEN / LONG TERME POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

A. DES TRANSFORMATIONS LENTES  
MAIS RÉGULIÈRES DU PUBLIC

**B. DES ATTENTES DE  
PLUS EN PLUS FORTES  
VIS-À-VIS DE LA CULTURE  
ET DU SPORT**

C. DES TRANSFORMATIONS DES LIEUX  
PUBLICS À GÉRER

D. RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE

## II. LES CHANGEMENTS À MOYEN/LONG TERME

### B. DES ATTENTES DE PLUS EN PLUS FORTES VIS-À-VIS DE LA CULTURE ET DU SPORT

#### FACTEURS DE CHANGEMENT

**AUGMENTATION DU TEMPS PASSÉ  
CHEZ SOI** entraînant des attentes  
plus élevées lors des sorties.

---

**Société en CRISE DE SENS.**

---

**BOOM DE LA SOLITUDE** et besoin  
accru de lien social.

#### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Proposer des expériences culturelles  
et sportives plus différenciantes,  
immersives et émotionnelles.

---

Redonner du sens en développant  
des offres porteuses de valeurs,  
d'engagement et de récit collectif.

---

Créer davantage d'expériences  
sociales et participatives pour lutter  
contre l'isolement et renforcer  
l'appartenance.

#### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**LOISIRS ET DIVERTISSEMENT,  
SPORT, SPECTACLE ET CRÉATION,  
TOURISME**

---

**LOISIRS ET DIVERTISSEMENT,  
SPORT, SPECTACLE ET CRÉATION,  
TOURISME**

---

**LOISIRS ET DIVERTISSEMENT,  
SPORT, SPECTACLE ET CRÉATION,  
TOURISME**



# LES CHANGEMENTS À MOYEN / LONG TERME POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

A. DES TRANSFORMATIONS LENTES  
MAIS RÉGULIÈRES DU PUBLIC

B. DES ATTENTES DE PLUS EN PLUS  
FORTES VIS-À-VIS DE LA CULTURE ET  
DU SPORT

**C. DES  
TRANSFORMATIONS DES  
LIEUX PUBLICS À GÉRER**

D. RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE



## II. LES CHANGEMENTS QUI VONT PRENDRE PLUS DE TEMPS

### C. DES TRANSFORMATIONS DES LIEUX PUBLICS À GÉRER

#### FACTEURS DE CHANGEMENT

**EXPRESSION IDENTITAIRE ET  
RELIGIEUSE** plus visible dans la sphère  
publique.

#### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Appliquer la laïcité au quotidien et  
former les équipes pour gérer les  
situations sensibles.

#### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**LOISIRS ET DIVERTISSEMENT,  
SPORT, SPECTACLE ET CRÉATION,  
TOURISME**

# LES CHANGEMENTS À MOYEN / LONG TERME POUR LES SECTEURS PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'AFDAS

A. DES TRANSFORMATIONS LENTES  
MAIS RÉGULIÈRES DU PUBLIC

B. DES ATTENTES DE PLUS EN PLUS  
FORTES VIS-À-VIS DE LA CULTURE ET  
DU SPORT

C. DES TRANSFORMATIONS DES LIEUX  
PUBLICS À GÉRER

**D. RÉPONDRE AUX DÉFIS  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE**



## II. LES CHANGEMENTS QUI VONT PRENDRE PLUS DE TEMPS

### D. RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

#### FACTEURS DE CHANGEMENT

**NÉCESSITÉ DE RÉDUIRE  
L'EMPREINTE CARBONE** malgré un  
contexte extérieur parfois  
défavorable.

---

**DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE  
CIRCULAIRE** dans les pratiques  
culturelles, sportives et  
événementielles.

---

#### ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

Décarboner les pratiques sans  
freiner la création.

---

Intégrer l'économie circulaire dans  
les productions et les événements.

---

#### SECTEURS LES PLUS CONCERNÉS

**TOUS LES SECTEURS**

---

**TOUS LES SECTEURS**

---





MÉDIAS



COMMUNICATION  
ET INDUSTRIES  
CRÉATIVES



TÉLÉCOM-  
MUNICATIONS



SPECTACLE  
ET CRÉATION

## QUELS ENJEUX POUR LES PÔLES SECTORIELS ?



LOISIRS ET  
DIVERTISSEMENT



TERRITOIRES ET  
TOURISME



SPORT



**HORIZON 2035**

# **LES ENJEUX POUR LE SECTEUR MÉDIAS**

**1. UN MODÈLE DES MÉDIAS À RÉINVENTER SOUS  
INFLUENCE DES PLATEFORMES**

**2. LA PRODUCTION DE CONTENUS REDÉFINIE PAR  
LA DONNÉE ET L'I.A.**

**3. RÉENGAGER DES AUDIENCES DISPERSÉES**



# MEDIAS



## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- **Accélération de la plateformisation et domination des écosystèmes internationaux** (renforcement de Netflix, Youtube, TikTok, dépendance vis-à-vis des plateformes pour la visibilité)
- **Hybridation entre médias traditionnels et créateurs du numérique** (essor des streamers, influenceurs, créateurs indépendants comme nouveaux prescripteurs)
- **Rôle devenu structurant de la donnée et des algorithmes** (recommandation, hiérarchisation des contenus, optimisation éditoriale)
- **Défiance croissante envers l'information et fragmentation des pratiques médiatiques** (publics volatiles, logiques de niche, baisse des référents communs)
- **Intégration progressive de l'I.A. dans les métiers éditoriaux et dans la production** (expérimentations locales, enjeux éthiques et juridiques)
- **Tensions économiques accrues et dépendance à de nouvelles logiques de financement** (inflation des coûts de production, pression sur la publicité, modèles hybrides)
- **Attentes renforcées en matière de responsabilité et d'inclusion** (représentation, diversité, éthique de la parole, sobriété écologique)

# UN MODÈLE DES MÉDIAS À RÉINVENTER SOUS INFLUENCE DES PLATEFORMES

## DEMAIN,

La consommation de contenus restera un pilier du quotidien, mais :

- **elle sera encore plus numérique, plus communautaire et plus incarnée**, tirée par les plateformes et les créateurs du web ;
- **les interactions entre médias et publics passeront largement par les réseaux sociaux**, les formats courts et la recommandation algorithmique ;
- **La concurrence s'exercera moins entre chaînes qu'entre écosystèmes**, où s'entremêlent éditeurs, plateformes, créateurs et communautés.

### RISQUES ET MENACES :

- **Dispersion continue des audiences** et fragilisation des modèles de diffusion traditionnels
- **Recettes publicitaires insuffisantes** face à l'inflation des coûts de production et à la concurrence des plateformes internationales
- **Captation de la valeur par les acteurs globaux**
- **Dépendance accrue aux créateurs numériques qui orientent une part essentielle de l'audience**, rendant plus fragile la souveraineté éditoriale des médias

### → Les acteurs historiques cherchent :

- 1) à reconsolider leur position dans un marché éclaté,
- 2) à accélérer leur transformation numérique,
- 3) à renforcer leurs coopérations.







# LA PRODUCTION DE CONTENUS REDÉFINIE PAR LA DONNÉE ET L'I.A.

## DEMAIN,

La production éditoriale et journalistique s'appuiera de plus en plus sur :

- **des volumes croissants de données textuelles, visuelles et comportementales**, devenues un levier central de conception ;
- **l'IA générative**, utilisée comme outil d'assistance à la veille, à l'analyse, à la documentation ou à la pré-écriture ;
- **des écritures adaptées aux plateformes**, avec des formats courts, incarnés, interactifs et multi-canaux ;
- **des métadonnées renforcées**, facilitant l'indexation, la circulation et l'archivage des contenus dans des environnements numériques saturés.

Les rédactions devront intégrer :

- **des compétences data**,
- **une maîtrise des dynamiques de recommandation**,
- **une capacité à décliner un même contenu selon les codes de chaque plateforme**.

- ➔ **Besoin accru de repères éditoriaux**, face à l'abondance de contenus automatisés ou semi-automatisés.
- ➔ **Nécessité de distinguer clairement les contenus produits par les médias** dans un écosystème saturé de formats amateurs, semi-professionnels ou générés par I.A.
- ➔ **Maintien d'un rôle essentiel d'éducation aux médias**, dans un contexte de défiance persistante et de multiplication des sources non vérifiées.
- ➔ **Renforcement des enjeux de fiabilité, de transparence**, alors que l'I.A. facilite aussi les manipulations (voix, image, vidéo).

# RÉENGAGER DES AUDIENCES DISPERSÉES



## DEMAIN,

Les jeunes générations (« Z » et « Alpha ») :

- **désertent de plus en plus les médias traditionnels**, au profit des plateformes sociales et des créateurs indépendants;
- **consommeront les contenus sous forme de flux** (formats courts, incarnations, interactions), plutôt que sous forme de programmes structurés;
- **n'identifieront plus spontanément les marques médias**, qui ne feront plus partie de leurs repères naturels;
- **se regrouperont dans des micro-communautés**, façonnées par les algorithmes, les influenceurs et leurs pairs.

Parallèlement :

- **Les autres publics continueront à rechercher des formats contextualisés** et éditorialisés,
- Ce qui **accentuera l'éloignement entre les pratiques médias**.

## LES ENJEUX POUR LES MÉDIAS:

- ➔ **Reconstruire la relation avec les jeunes**, en investissant leurs espaces d'expression (créateurs web, réseaux sociaux, formats courts et incarnés)
- ➔ **Créer des contenus plus fédérateurs**, capables de rassembler au-delà des plateformes (live, temps forts, récits partagés)
- ➔ **Adapter les écritures aux codes générationnels**, tout en maintenant exigence, nuance et fiabilité éditoriale
- ➔ **Renforcer l'ancrage local et national**, en réponse au besoin de proximité exprimé par une partie des jeunes publics
- ➔ **Affirmer une éthique de la parole**, à laquelle les jeunes générations seront particulièrement sensibles (transparence, responsabilité, modération).

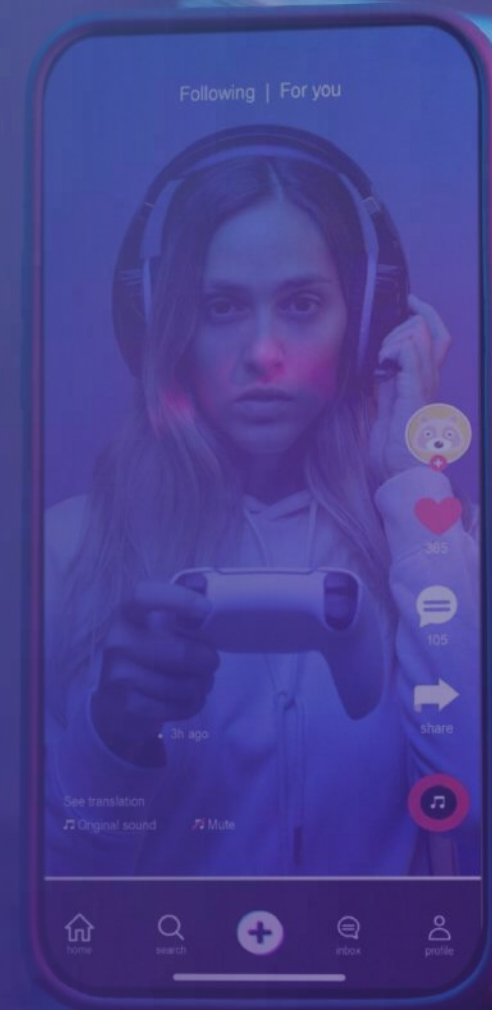


# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- Maîtrise des nouveaux écosystèmes de diffusion
- Compétences data et algorithmique appliquées aux contenus
- Compétences éditoriales adaptées aux nouvelles écritures
- Maîtrise des outils d'IA générative et d'assistance à la production
- Compétences juridiques liées à la donnée et aux usages numériques
- Culture de la transition écologique dans la production de contenus

## ENJEUX PRIORITAIRES :

- Attirer et fidéliser les talents tech, très convoités par les plateformes internationales
- Retenir les talents de la création, en leur offrant des perspectives éditoriales, techniques et de développement, attractives
- Faire émerger de nouveaux profils hybrides, à l'interface entre éditorial, numérique, données et innovation





# HORIZON 2035

## LES ENJEUX POUR LE SECTEUR COMMUNICATION ET INDUSTRIES CRÉATIVES

1. DES RÉCITS RÉINVENTÉS PAR LES  
TECHNOLOGIES IMMERSIVES ET L'I.A.

2. PROTÉGER ET VALORISER LES ACTIFS  
CULTURELS À L'ÈRE DES Jumeaux  
NUMÉRIQUES



# COMMUNICATION ET INDUSTRIES CRÉATIVES



## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- **Accélération des technologies immersives et interactives** (3D temps réel, virtual production, captation volumétrique, réalités étendues)
- **Intégration massive de l'I.A. dans les processus créatifs** (génération d'images, de voix, de textes, automatisation partielle des tâches)
- **Recomposition des chaînes de valeur autour des plateformes et des outils logiciels** (écosystèmes prioritaires, dépendance technologique, nouveaux intermédiaires)
- **Montée en puissance d'une « créativité outillée »** (interfaces simplifiées, démocratisation d'outils complexes, création accessible sans bagage technique)
- **Développement d'une économie de la donnée et des jumeaux numériques** (patrimoine numérisé, avatars, enjeux de souveraineté culturelle et de droits)
- **Hybridation des récits et nouvelles attentes des publics** (expérience, immersion, sens, lien au vivant, nouveaux imaginaires)
- **Pression croissante autour des enjeux environnementaux et de sobriété numérique** (impact énergétique des outils créatifs, écoconception des productions)



# DES RÉCITS RÉINVENTÉS PAR LES TECHNOLOGIES IMMERSIVES ET L'I.A.

## DEMAIN,

Les contenus créatifs :

- **mobiliseront des écritures hybrides**, mêlant vidéo, 3D temps réel, interactions, avatars, voix synthétiques ou recomposées;
- **s'adapteront à des expériences immersives et multisupports** (réalité augmentée, espaces virtuels, scénographies numériques);
- **intégreront des étapes de production entièrement virtualisées**, grâce aux studios LED, à la virtual production et aux jumeaux numériques;
- **seront créés en partie par des outils d'I.A. générative**, capables de produire croquis, moodboards, textures, ambiances, dialogues ou variations graphiques en quelques secondes.

## IMPLICATIONS POUR LES MÉTIERS CRÉATIFS :

- **Mutation profonde des métiers historiques** : décorateurs, chef op, graphistes, animateurs, monteurs travailleront avec des pipelines 3D, de la capture de mouvement, des environnements virtuels ou des I.A. d'assistance.
- **Nécessité d'une formation continue**, pour suivre la vitesse d'évolution technologique et maîtriser les nouveaux standards créatifs.
- **Émergence de nouveaux rôles hybrides** : superviseur I.A., entraîneur de modèles, opérateur de jumeaux numériques, directeur artistique augmenté.
- **Montée en importance du regard critique et du sens**, pour orienter les outils, donner cohérence et valeur aux récits et éviter la standardisation algorithmique.







# PROTÉGER ET VALORISER LES ACTIFS CULTURELS À L'ÈRE DES Jumeaux NUMÉRIQUES

## DEMAIN,

Le développement :

- **des jumeaux numériques** (répliques 3D de lieux, objets, œuvres, décors),
  - **des environnements virtuels utilisés dans la production,**
  - **et des modèles d'I.A. entraînés sur des contenus culturels,**
- posera des questions majeures de souveraineté culturelle et de droits d'usage.

Les enjeux porteront notamment sur :

- **La propriété des représentations numériques du patrimoine** (décors, monuments, lieux de création);
- **L'encadrement de la numérisation des œuvres et des lieux** par des acteurs internationaux (ex : château de Versailles)
- **Les usages commerciaux des avatars, des voix, des modèles 3D et des silhouettes** des créateurs et interprètes;
- **La maîtrise des infrastructures technologiques** (moteurs 3D, cloud, pipelines de virtual production) pour garantir une autonomie française et européenne.

- ➔ **Besoin d'un cadre juridique renouvelé**, étendu aux doubles virtuels, aux voix synthétiques, aux modèles IA et aux patrimoines culturels numérisés.
- ➔ **Compétition internationale accrue**, autour des expertises technologiques (IA, VFX, modélisation robotique) essentielles au maintien de la production créative en France.
- ➔ **Renforcement des savoir-faire technologiques sur le territoire**, pour éviter une dépendance aux outils et plateformes étrangers.
- ➔ **Opportunité d'exportation de contenus culturels enrichis**, grâce à des jumeaux numériques maîtrisés, éthiques et bien documentés.

# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- Maîtrise des technologies immersives et des pipelines 3D
- Capacité à travailler avec l'I.A. générative
- Compétences juridiques appliquées au numérique
- Compétences hybrides entre création, technique et innovation
- Écoconception et sobriété numérique
- Culture générale, sens critique et capacité à orienter les récits
- Formation continue et agilité professionnelle

## ENJEUX PRIORITAIRES :



- Former à grande échelle sur les nouvelles technologies créatives, depuis les écoles jusqu'aux professionnels
- Garantir l'attractivité des métiers créatifs, dans un contexte de concurrence accrue avec les grandes plateformes
- Encourager l'émergence de profils capables d'allier direction artistique, technologie et éthique.





# HORIZON 2035

## LES ENJEUX POUR LE SECTEUR LOISIRS ET DIVERTISSEMENT

1. DES EXPÉRIENCES QUI DEVRONT ÊTRE PLUS IMMERSIVES, PLUS INCARNÉES ET PLUS PORTEUSES DE SENS

2. COMMENT MAINTENIR L'ATTRACTIVITÉ D'UNE OFFRE EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION ?



# LOISIRS ET DIVERTISSEMENT



## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- **Élévation des attentes des publics** (besoin d'expériences différenciantes, incarnées, mémorables ; effet "premiumisation" des sorties)
- **Recherche de sens, de lien et de convivialité**
- **Hybridation des pratiques entre loisirs, culture, sport et numérique** (attractions immersives, gaming, expériences interactives, formats "phygitaux")
- **Montée de la solitude** (impact sur la fréquentation et sur le besoin d'espaces générateurs de lien)
- **Pression inflationniste et arbitrages budgétaires des ménages** (impact direct sur les sorties et fréquentation des lieux de loisirs)
- **Poids croissant des plateformes et des créateurs d'expériences numériques** (jeux vidéo, streaming, communautés en ligne en concurrence avec les sorties physiques)
- **Diversification et complexification des publics**, nécessitant des offres plus inclusives (familles, seniors, personnes en situation de handicap...)
- **Enjeux accrus de sécurité et de confiance dans les lieux de loisirs** (confort, gestion des flux, perception de sûreté)



# DES EXPÉRIENCES QUI DEVRONT ÊTRE PLUS IMMERSIVES, PLUS INCARNÉES ET PLUS PORTEUSES DE SENS

## DEMAIN,

Les publics:

- **attendront des expériences plus mémorables et différenciantes**, justifiant davantage le déplacement et le prix
- **rechercheront des formes de divertissement plus incarnées**, qui créent de l'émotion, du partage et de la convivialité ;
- **seront attirés par des expériences hybrides**, mêlant physique, numérique, immersion et interaction (VR, scénographies digitales, parcours augmentés) ;
- **valoriseront des offres porteuses de sens**, intégrant plus d'éthique, de narration, d'impact écologique ou de lien au vivant
- **rechercheront davantage des expériences sûres**, rassurantes, bien encadrées, en particulier dans les lieux très fréquentés
- **attendront des environnements plus inclusifs**

## IMPLICATIONS POUR LES ACTEURS DES LOISIRS :

- **Renforcer la dimension expérientielle**, en travaillant scénographies, narration, émotion, incarnation.
- **Développer des formats hybrides** combinant technologies immersives, interaction et contenus vivants.
- **Créer des espaces de socialisation**, pour répondre à la montée de la solitude et au besoin de lien.
- **Adapter les offres aux contraintes économiques des publics**, avec des propositions modulables, accessibles ou « premiumisées ».
- **Renforcer l'accessibilité et l'inclusivité** des parcours, médiations et interactions.
- **Professionaliser la gestion de la sécurité**, en intégrant sécurité physique, sanitaire, émotionnelle





# COMMENT MAINTENIR L'ATTRACTIVITÉ D'UNE OFFRE EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION ?

## DEMAIN,

L'attractivité reposera sur la capacité à :

- **renouveler en permanence les contenus et formats**, dans un marché où les standards d'expérience sont tirés vers le haut par le gaming, les escape games, les parcs de loisirs immersifs ou les événements hybrides;
- **proposer des expériences narrativement plus riches**, où le public ne consomme plus seulement mais participe, interagit, influence le déroulé;
- **concevoir des environnements immersifs**, mêlant décors physiques, mapping, lumière, son spatialisé, interactions numériques ou 3D temps réel;
- **créer un rapport plus incarné avec les publics**, en valorisant l'accueil, la médiation, les communautés et la personnalisation de l'expérience;
- **rendre l'expérience durable**, tant sur le plan écologique (sobriété, réemploi, énergie) que sur le plan émotionnel (souvenir, attachement, fidélité).

- ➔ **Investir dans la qualité de l'expérience**, plus que dans la quantité : meilleure mise en scène, meilleure narration, meilleure interaction.
- ➔ **S'appuyer sur les technologies immersives** quand elles apportent une vraie valeur (AR, XR, parcours augmentés), sans tomber dans la surenchère gadget.
- ➔ **Construire des expériences modulables et évolutives**, capables de se renouveler régulièrement sans exploser les coûts.
- ➔ **Travailler la relation au public**, notamment via les communautés, les interfaces numériques, la fidélisation et la personnalisation.
- ➔ **Intégrer l'accessibilité universelle dès la conception** (déplacements, médiations, signalisations).

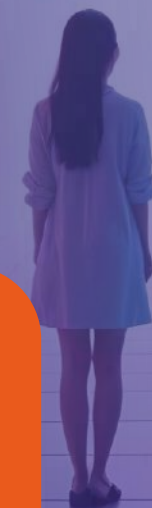
# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- Conception et scénarisation d'expériences immersives
- Maîtrise des technologies d'immersion et d'animation
- Expertise en hospitalité et relation au public
- Compétences marketing et data orientées publics
- Pilotage écologique des opérations
- Compétences d'inclusion et d'accessibilité
- Compétences en gestion de la sécurité
- Créativité appliquée au renouvellement régulier des offres
- Capacité à travailler en mode hybride



## ENJEUX PRIORITAIRES :

- Accompagner la montée en compétences des équipes front-line, devenues essentielles pour l'incarnation et la qualité de l'expérience
- Former aux technologies immersives et interactives, désormais au cœur du renouvellement des offres
- Développer des profils capables de penser « expérience + durabilité » pour concilier attractivité et sobriété
- Former les équipes front-line à une posture d'accueil inclusive





## HORIZON 2035

# LES ENJEUX POUR LE SECTEUR SPECTACLE ET CRÉATION

1. DEMAIN, LE SPECTACLE VIVANT DEVIENDRA UN ESPACE ESSENTIEL DE PROXIMITÉ, DE SENS ET DE LIEN SOCIAL
2. L'HYBRIDATION ARTISTIQUE : UN LEVIER D'INNOVATION QUI DOIT RENFORCER LE "VIVANT" ET NON LE DILUER
3. LA LECTURE FACE À LA FRAGMENTATION DES PUBLICS ET À L'HYPER-CONCURRENCE DE L'ATTENTION
4. DEMAIN, LA CRÉATION MUSICALE DEVRA S'AFFIRMER DANS UN ÉCOSYSTÈME SATURÉ ET ALGORITHMIQUE



# SPECTACLE ET CRÉATION

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- **Pression économique croissante sur les structures culturelles**  
(inflation, coûts techniques, précarité des équipes, tension sur les subventions)
- **Transformation des publics et fragilisation du lien aux institutions**  
(vieillesse, éloignement des jeunes, publics plus volatils et plus sélectifs)
- **Recherche d'expériences sensibles, relationnelles et porteuses de sens**  
(quête d'émotion, de récit et de convivialité)
- **Hybridation du spectacle vivant avec les technologies numériques**  
(scènes augmentées, XR, captation volumétrique, VR)
- **Tension entre injonction au renouvellement constant et besoins du temps long artistique**  
(rythmes médiatiques vs logique de création)
- **Transformation des normes relationnelles après #MeToo** (prévention, consentement, nouveaux cadres de travail sur scène, évolution des pratiques d'intimité).
- **Enjeux environnementaux majeurs pour la production et les tournées**  
(sobriété, circularité, mutualisation)



# DEMAIN, LE SPECTACLE VIVANT DEVIENDRA UN ESPACE ESSENTIEL DE PROXIMITÉ, DE SENS ET DE LIEN SOCIAL

## DEMAIN,

Les spectacles vivants:

- **devront répondre à une demande accrue de sens, de récit et d'émotion**
- **seront attendus sur leur capacité à recréer du lien social, dans une société fragmentée**
- **s'ancreront davantage dans les territoires**
- **devront renouveler leur médiation** (plus interactive, participative, pédagogique, adressée à tous les publics)
- **intégreront des formats hybrides sans sacrifier la dimension vivante**
- **devront composer avec la fatigue des équipes et la fragilisation des métiers**
- **intégreront les normes relationnelles renforcées** (intimité, consentement, respect).

## IMPLICATIONS POUR LES ACTEURS DU SPECTACLE :

- **Réaffirmer la dimension relationnelle et sensible de l'expérience artistique**, face à la standardisation algorithmique.
- **Développer des formats de proximité**, dans les territoires, quartiers, espaces non conventionnels.
- **Renforcer la médiation culturelle**, en particulier pour les jeunes et les publics éloignés.
- **Construire des expériences collectives pédagogiques** (partages, rencontres artistes-publics, ateliers, coulisses).
- **Intégrer la sobriété dans la création et la tournée**, en repensant les décors, les déplacements, la mutualisation.
- **Soutenir les équipes artistiques et techniques**, pour préserver la qualité du travail et le sens de la mission.
- **Professionaliser les pratiques de prévention** (VSS, harcèlement) notamment dans les scènes, répétitions et équipes itinérantes.
- **Développer des métiers et postures spécifiques** : coordinateurs d'intimité, référents prévention, encadrants sensibles aux enjeux relationnels.



# L'HYBRIDATION ARTISTIQUE : UN LEVIER D'INNOVATION QUI DOIT RENFORCER LE “VIVANT” ET NON LE DILUER

## DEMAIN,

L'hybridation prendra des formes très variées :

- **Scènes augmentées** (XR, mapping, interactions en temps réel)
- **Captations enrichies et diffusion multi-supports**, permettant d'élargir l'accès sans remplacer l'expérience physique,
- **Formats participatifs**, mêlant jeu, récit, performance et dramaturgies interactives,
- **Projets où le numérique accompagne le vivant** sans l'écraser (rôle d'ambiance, d'immersion, d'ouverture),
- **Co-présence physique + numérique** pour toucher des publics éloignés

MAIS :

- **L'hybridation ne doit pas devenir une injonction gadget,**
- **Elle doit rester soutenable, écologiquement comme humainement.**

Elle sera aussi contrainte par :

- **Les exigences post #MeToo**, qui imposeront des pratiques professionnelles plus encadrées dans les scènes, les répétitions et dispositifs participatifs,
- **La fatigue structurelle des équipes**, qui limite la capacité à ajouter des couches technologiques trop lourdes,
- **Les contraintes budgétaires** qui imposent des dispositifs simples, transportables, économes.

## ENJEUX POUR LES ACTEURS DU SPECTACLE ET DE LA CRÉATION

- ➔ **Choisir l'hybridation qui sert réellement la dramaturgie**, plutôt que d'ajouter des effets numériques non essentiels.
- ➔ **Co-concevoir des expériences soutenables**, tant techniquement qu'humainement (limiter les charges, mutualiser les équipements, éviter la technicité excessive).
- ➔ **Renforcer les dispositifs d'accueil et de sécurité relationnelle**, particulièrement dans les formats participatifs ou immersifs (coordinateurs d'intimité, prévention VSS, gestion émotionnelle).
- ➔ **Développer des formats inclusifs**, permettant à davantage de publics (familles, jeunes, publics empêchés, personnes en situation de handicap) d'accéder à l'expérience.
- ➔ **Former les équipes artistiques et techniques aux outils numériques pertinents**, tout en préservant les compétences fondamentales du vivant.
- ➔ **Déployer des hybridations légères**, basées sur la médiation, la narration, l'ambiance, plus que sur des installations lourdes.



# LA LECTURE FACE À LA FRAGMENTATION DES PUBLICS ET À L'HYPER-CONCURRENCE DE L'ATTENTION

## CE QU'ON OBSERVE :

### 1. Une baisse préoccupante de la lecture chez les jeunes

Les pratiques s'effondrent chez les adolescents : temps d'écran, attractivité des formats courts, perte d'habitude de lecture longue.

→ **enjeu critique de transmission culturelle et d'accès aux récits.**

### 2. Une polarisation forte des pratiques

On observe :

d'un côté **des lecteurs intensifs**,

de l'autre un **public très éloigné**, souvent socialement défavorisé.

→ **Les fractures culturelles se creusent.**

### 3. Une dépendance croissante aux médiateurs

L'accès au livre ne va plus de soi : bibliothécaires, enseignants, médiateurs, prescriptions locales, clubs, événements... sont essentiels pour recréer le lien.

→ **Le livre a besoin d'intermédiation.**

### 4. Un besoin profond de sens et de récit

Malgré la concurrence numérique, la demande de compréhension, de repères et de récit reste forte.

→ **Le livre conserve une puissance symbolique unique.**



## ENJEUX POUR LES INDUSTRIES DU LIVRE

- Investir dans la **médiation** pour toucher les publics jeunes et éloignés.
- Renouveler les formes de **transmission** (lecture augmentée, rencontres, hybridations).
- Soutenir la **diversité éditoriale** et les auteurs fragiles.
- S'adapter à l'**attention fragmentée**, sans renoncer à la profondeur.

# DEMAIN, LA CRÉATION MUSICALE DEVRA S’AFFIRMER DANS UN ÉCOSYSTÈME SATURÉ ET ALGORITHMIQUE

## DEMAIN :

- La musique évoluera dans un univers où des milliers de titres sortiront chaque jour, rendant l’émergence plus difficile que jamais.
- La visibilité dépendra largement des plateformes de streaming, de leurs logiques algorithmiques et de leurs choix éditoriaux, au risque d’une standardisation des formats et d’un affaiblissement de la diversité musicale.
- Dans ce contexte, les artistes devront composer avec une charge croissante de tâches non musicales, communication, réseaux sociaux, relation aux fans, auto-production, qui fragilise les parcours et accentue la précarité.

## DEMAIN :

- Le live restera un espace essentiel de rencontre et de reconnaissance, mais son modèle sera sous tension : coûts en hausse, enjeux de durabilité, complexité logistique.
- La scène locale, les petites jauges et les résidences pourraient devenir des lieux décisifs de visibilité et de renouvellement.
- Face à la saturation numérique, l’expérience incarnée du concert pourrait retrouver une place centrale dans la fidélisation des publics.

## DEMAIN :

L’enjeu pour la filière musicale sera d’aider les artistes à émerger, à se former au numérique sans s’y perdre, à préserver la diversité des expressions musicales, et à inventer des modèles de diffusion plus soutenables, tant économiquement qu’écologiquement.



# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- Écriture, dramaturgie et narration renforcées
- Compétences relationnelles et de médiation
- Maîtrise des technologies numériques adaptées au vivant
- Sobriété et éco-conception des productions
- Compétences en sécurité émotionnelle et postures relationnelles post-#MeToo
- Compétences managériales et organisationnelles adaptées au temps long artistique
- Hybridation des pratiques artistiques
- Compétences en IA générative appliquée aux arts de la scène

## ENJEUX PRIORITAIRES :



- Former davantage aux métiers de la médiation et de l'accueil, devenus stratégiques pour le lien avec les publics.
- Soutenir la montée en compétences des équipes techniques, face aux évolutions technologiques rapides mais à intégrer avec mesure.
- Développer des compétences d'éco-conception, pour rendre les créations soutenables.
- Accompagner les équipes dans les transformations relationnelles post-#MeToo.
- Renforcer la formation au management sensible, pour préserver les équipes dans un secteur sous forte pression







# HORIZON 2035

## LES ENJEUX POUR LE SECTEUR SPORT

**1. DES PRATIQUES SPORTIVES PLUS  
AUTONOMES, PLUS NUMÉRIQUES ET PLUS  
INDIVIDUALISÉES**

**2. COMMENT TRANSFORMER LES STRUCTURES  
SPORTIVES POUR RÉPONDRE À DES PRATIQUES  
PLUS VOLATILES ?**

# SPORT



## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

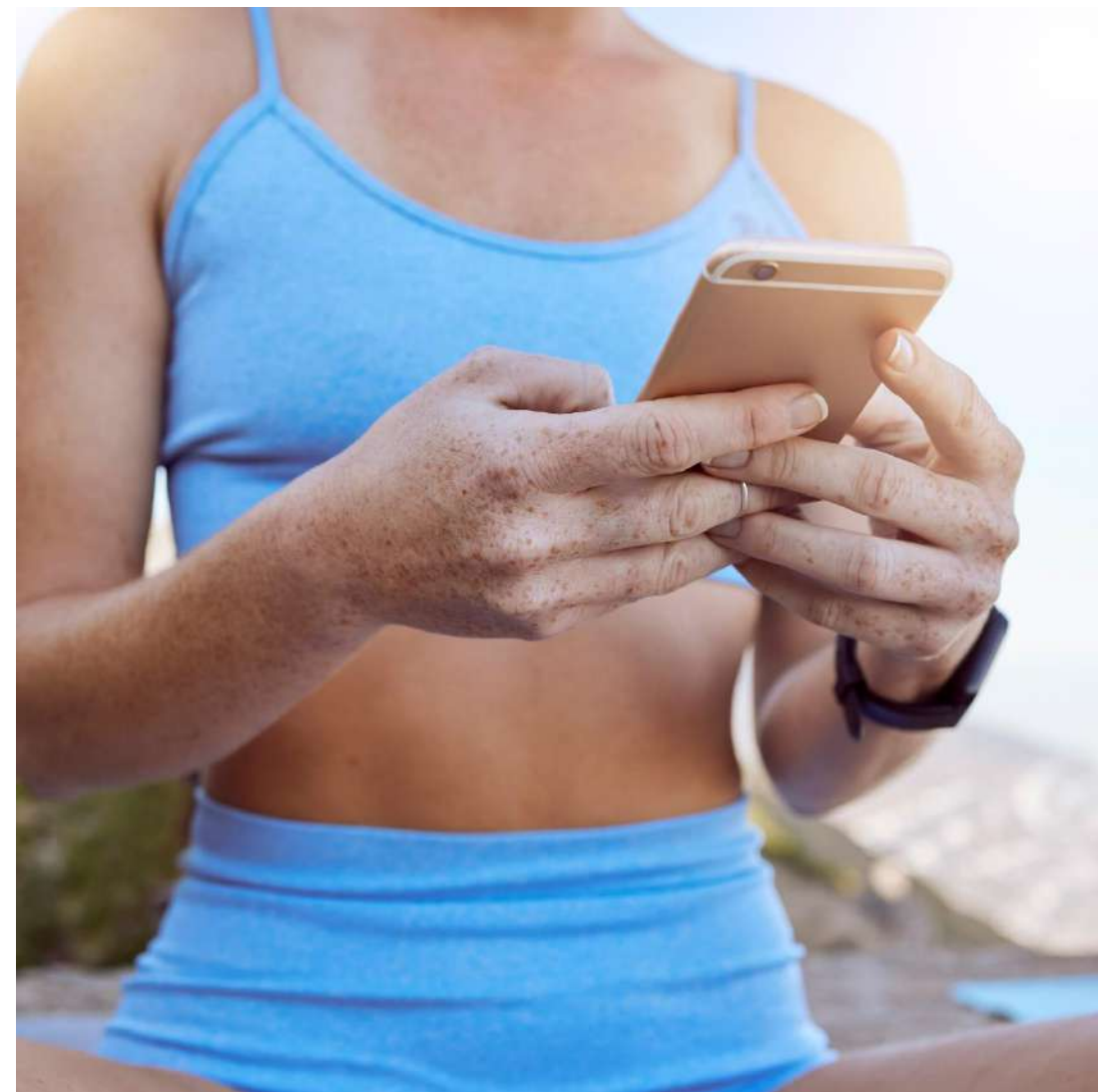
- **Explosion des pratiques sportives autonomes** (running, fitness, musculation, sport-santé, pratiques à domicile)
- **Demande croissante de personnalisation et de flexibilité** (pratique à la carte, horaires libres, intensité modulable)
- **Montée en puissance des outils numériques de pratique** (coaching digital, suivis de performance, communautés en ligne, gamification)
- **Fragilisation des clubs et associations** (difficultés bénévoles, modèles économiques tendus, manque de renouvellement des entraîneurs)
- **Diversité croissante des publics sportifs** (seniors, publics éloignés, personnes handicapées, femmes, jeunes difficiles à engager)
- **Pression croissante autour de l'inclusion et de l'accessibilité**
- **Exigence renforcée de sécurité dans les équipements et événements** (gestion des flux, incivilités, prévention des risques)

# DES PRATIQUES SPORTIVES PLUS AUTONOMES, PLUS NUMÉRIQUES ET PLUS INDIVIDUALISÉES

## DEMAIN,

Les pratiques sportives :

- **se développeront davantage en autonomie**, sans encadrement formel (running, musculation, fitness, sport-santé) ;
- **seront plus flexibles et personnalisées**, avec une pratique “à la carte” (horaires libres, intensité modulable, formats courts) ;
- **intégreront naturellement les outils numériques** (applications, montres connectées, coaching à distance, communautés en ligne, gamification) ;
- **répondront avant tout à des besoins de santé et de bien-être** (mobilité douce, activité physique du quotidien, prévention) ;
- **seront plus exigeantes en matière d’inclusion**, avec des publics plus diversifiés : seniors, femmes, jeunes éloignés, personnes handicapées ;
- **seront encadrées par des attentes plus fortes de sécurité**, autant dans les infrastructures que dans l’événementiel ;
- **s’ancreront davantage dans la vie quotidienne**, via des micro-pratiques (10-20 min par jour) plutôt que des séances longues.







# COMMENT TRANSFORMER LES STRUCTURES SPORTIVES POUR RÉPONDRE À DES PRATIQUES PLUS VOLATILES ?

## DEMAIN,

Les structures sportives devront être capables de :

- **adapter leurs modèles économiques** face à la baisse de l'engagement dans les clubs et à la montée des pratiques autonomes ;
- **réinventer leurs formats d'abonnement et de participation** (modularité, offre "à la carte", tickets unitaires, programmes courts) ;
- **renforcer leur attractivité en tant que "lieux de vie"**, et non uniquement comme lieux de pratique (convivialité, services, usages non sportifs) ;
- **valoriser l'accompagnement humain**, leur principal avantage face aux applications et plateformes ;
- **développer des partenariats transversaux** (écoles, santé, collectivités, entreprises) pour recruter de nouveaux publics ;
- **assurer un très haut niveau d'accessibilité et d'inclusion**, pour élargir la base des pratiquants ;
- **professionnaliser la gestion de la sécurité**, devenue un critère décisif de fréquentation (en intérieur comme en événementiel).

# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- Accompagnement humain et relationnel
- Compétences numériques de base
- Polyvalence des encadrants
- Compétences en inclusion et accessibilité
- Culture de la sécurité
- Sensibilisation aux enjeux de santé et de sport-santé
- Sobriété et écoconception



## ENJEUX PRIORITAIRES :

- Renforcer l'attractivité des métiers du sport, aujourd'hui en tension.
- Accompagner la montée en compétences numériques, sans perdre la dimension humaine.
- Former aux enjeux d'inclusion, désormais centraux pour élargir la pratique.
- Professionnaliser la sécurité dans les équipements et événements.





# HORIZON 2035

## LES ENJEUX POUR LE SECTEUR TÉLÉCOMMUNI CATIONS

**1. RÉPONDRE AUX BESOINS TOUT EN  
RENFORÇANT LA RESPONSABILITÉ  
NUMÉRIQUE**



# TÉLÉCOMMUNICATIONS

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Généralisation des usages numériques intensifs
- Accélération des besoins en connectivité haut débit
- Pression des plateformes internationales
- Exigence de sobriété énergétique
- Attentes accrues en matière de cybersécurité
- Volonté croissante de réduire le temps passé devant les écrans
- Préoccupation renforcée autour de la protection des mineurs (exposition, contenus, addictions, traçabilité)

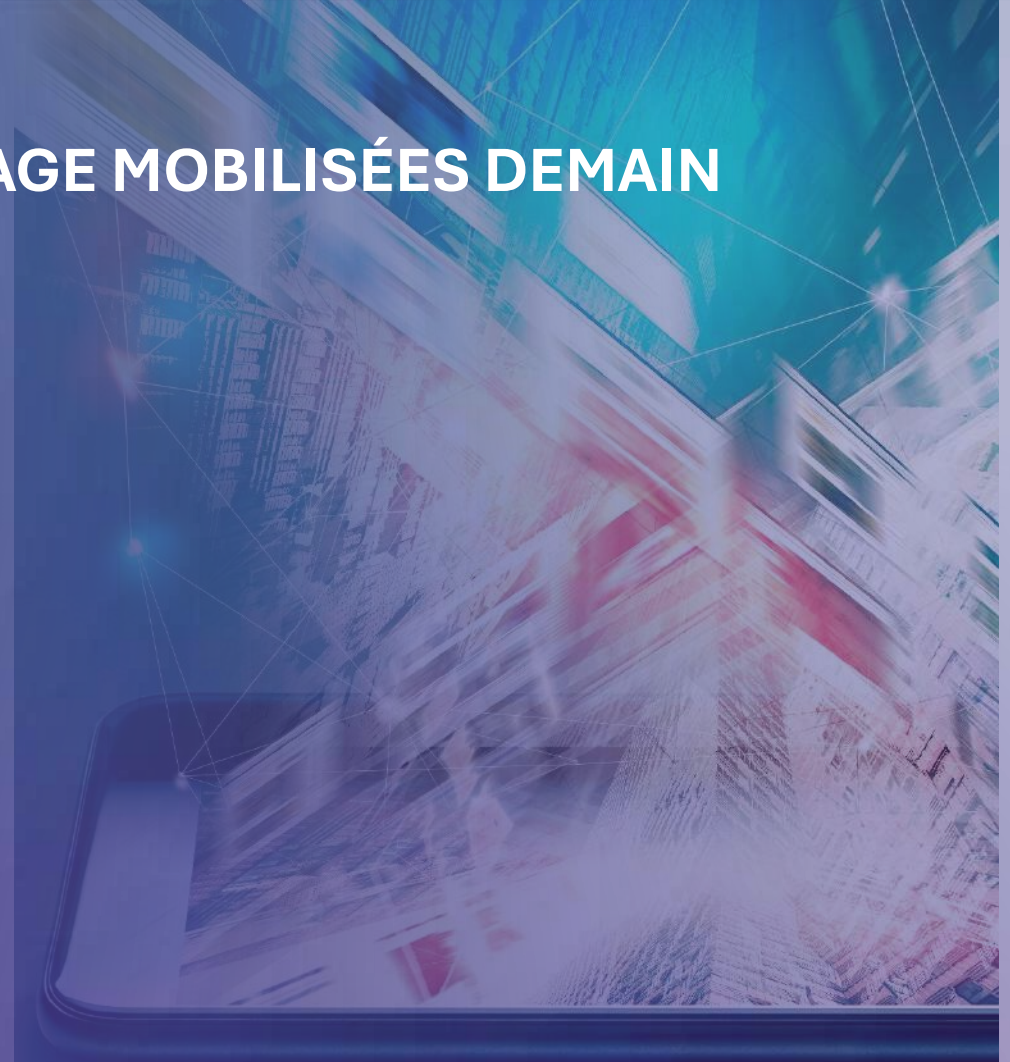
# RÉPONDRE AUX BESOINS TOUT EN RENFORÇANT LA RESPONSABILITÉ NUMÉRIQUE

- **Maintenir des infrastructures fiables**, rapides et sobres
- **Accompagner les nouveaux usages** (IA, cloud, streaming immersif)
- **Garantir la confiance** et la sécurité numériques
- **Réduire la fracture numérique**
- **Favoriser l'inclusion** dans les usages numériques
- **Soutenir un usage du numérique plus responsable** (temps d'écran, équilibre vie numérique / vie réelle)
- **Protéger les mineurs dans leurs usages** (contrôle des contenus, paramètres, sensibilisation)



# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Compétences techniques avancées** (cybersécurité, IA, 5G)
- **Gestion et maintenance d'infrastructures sobres**
- **Compétences en protection des données et éthique numérique**
- **Compétences relationnelles et pédagogiques**
- **Capacité à développer et promouvoir des usages numériques équilibrés** (prévention addictions, contenus adaptés, accompagnement des parents)
- **Sensibilisation aux enjeux de protection des mineurs** (sécurité, paramétrage, pédagogie)







# HORIZON 2035

## LES ENJEUX POUR LE SECTEUR TERRITOIRES ET TOURISME

**1. DES PRATIQUES TOURISTIQUES PLUS  
PROCHES, PLUS DIVERSIFIÉES ET PLUS PILOTÉES  
PAR LA DONNÉE**

**2. COMMENT LES ACTEURS PEUVENT S'ADAPTER  
À DES PRATIQUES PLUS VOLATILES ET PLUS  
DIVERSIFIÉES ?**

**3. LE RÔLE CROISSANT DES INFLUENCEURS  
DANS LE TOURISME**

# TERRITOIRES ET TOURISME



## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- **Transformation des attentes touristiques** (recherche de proximité, nature, calme, sens, authenticité)
- **Hybridation numérique croissante de l'expérience** (préparation du voyage via plateformes, médiations augmentées sur place)
- **Montée en puissance du data tourisme comme outil stratégique** (analyse des flux, pilotage en temps réel, segmentation des publics)
- **Diversité accrue des clientèles** (familles, seniors, jeunes "explorateurs", publics éloignés, télétravailleurs nomades)
- **Exigences de qualité d'expérience et d'hospitalité** (confort, convivialité, sécurité, simplicité)
- **Impératif écologique devenu structurant** (mobilités, gestion des flux, sobriété, pression sur les espaces naturels)
- **Poids croissant des influenceurs dans les choix de destinations, surtout chez les jeunes**
- **Diffusion virale de contenus pouvant modifier brutalement les flux touristiques**

# DES PRATIQUES TOURISTIQUES PLUS PROCHES, PLUS DIVERSIFIÉES ET PLUS PILOTÉES PAR LA DONNÉE

## DEMAIN,

Les pratiques touristiques :

- **seront davantage tournées vers la proximité et la nature**, avec une recherche de calme, de sens et de déconnexion (slow tourism, micro-aventures, séjours courts)
- **seront préparées quasi exclusivement en ligne**, avec une forte dépendance aux plateformes de comparaison et de recommandation
- **mobiliseront de plus en plus de données**, issues des parcours digitaux, des mobilités ou des réservations
- **seront extrêmement diversifiées**, avec des profils et attentes très éloignés les uns des autres (seniors, jeunes, familles, télétravailleurs nomades, publics éloignés)
- **se structureront autour de l'expérience**, plus que de la simple visite
- **intégreront plus fréquemment des médiations numériques**, sans pour autant remplacer le vivant (guides augmentés, réalité augmentée, contenus immersifs)
- **seront plus sensibles aux enjeux de durabilité**, notamment pour les mobilités et la pression sur les sites naturels







## COMMENT LES ACTEURS PEUVENT S'ADAPTER À DES PRATIQUES PLUS VOLATILES ET PLUS DIVERSIFIÉES ?

### DEMAIN,

Les acteurs du tourisme devront :

- **Améliorer la qualité de l'accueil et de l'hospitalité**, devenue un différenciateur majeur (simplicité, chaleur, orientation, "care")
- **S'appuyer beaucoup plus fortement sur la data** pour comprendre les flux, anticiper les pics, segmenter les publics, piloter les mobilités et adapter les services
- **Développer des offres plus ancrées dans les territoires**, valorisant proximité, artisans, nature, habitants  
**Diversifier les formats d'expérience**, du plus sobre au plus immersif (parcours nature, micro-aventures, médiation numérique augmentée)
- **Renforcer l'inclusion et l'accessibilité**, encore sous-investies (familles, handicap, publics éloignés)
- **Intégrer la durabilité au cœur des offres**, notamment sur les mobilités, les capacités d'accueil et la gestion des sites sensibles
- **Garantir un haut niveau de sécurité** (flux touristiques, densité, protection des mineurs, sûreté dans les lieux à forte affluence)

# LE RÔLE CROISSANT DES INFLUENCEURS DANS LE TOURISME

## **Les influenceurs reconfigurent la manière dont les destinations sont choisies :**

Chez les jeunes générations, les décisions se construisent de plus en plus via : TikTok, Instagram, YouTube, micro-influenceurs locaux, contenus courts, incarnés, expérientiels.

## **Une nouvelle géographie des flux touristiques émerge :**

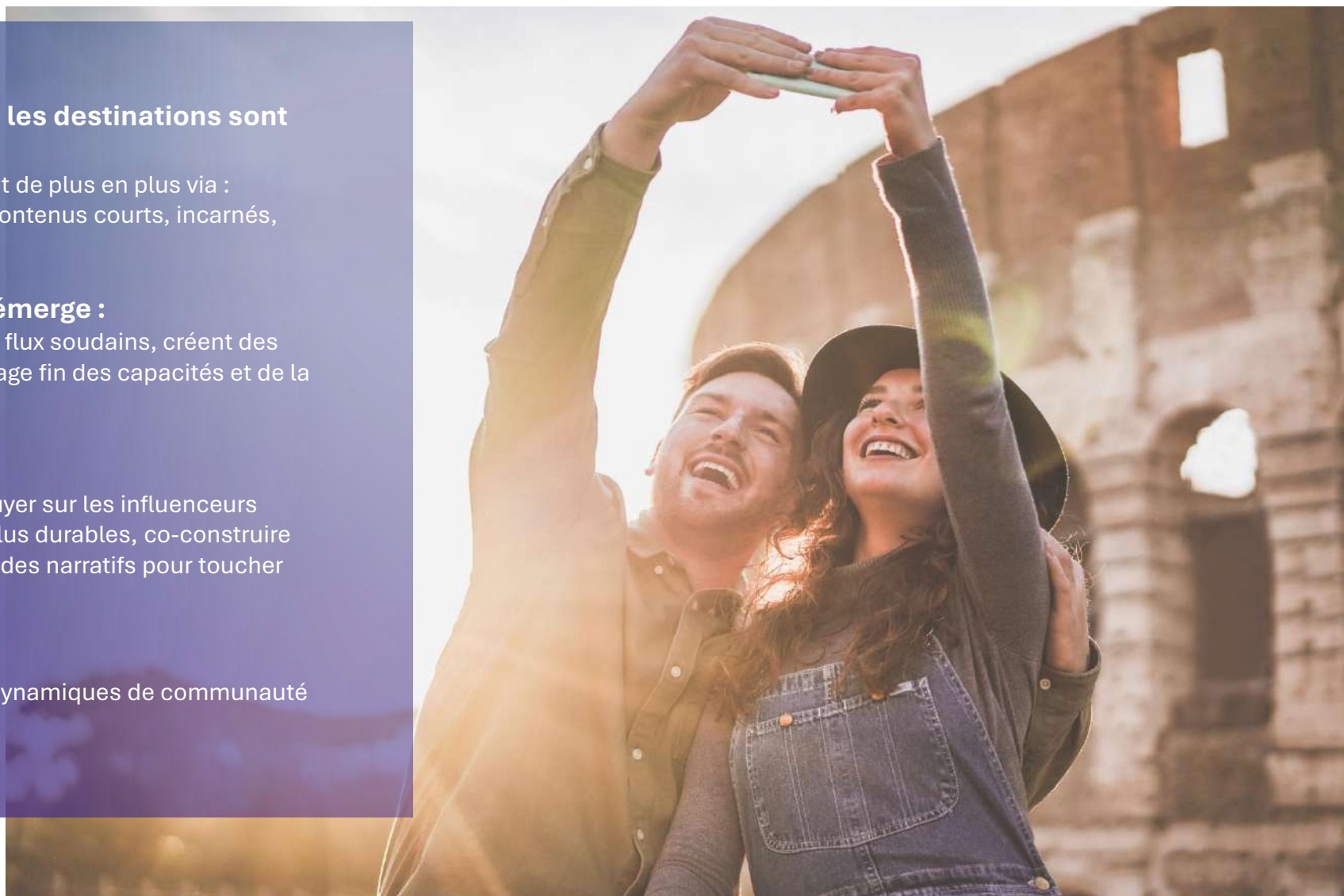
Les lieux “instagrammables” ou rendus viraux attirent des flux soudains, créent des pics d’affluence difficiles à anticiper, nécessitent un pilotage fin des capacités et de la sécurité

## **Un levier stratégique pour les acteurs :**

Les offices de tourisme, sites et territoires peuvent s’appuyer sur les influenceurs pour valoriser le hors-saison, promouvoir des pratiques plus durables, co-construire des contenus avec des créateurs locaux, intégrer leurs codes narratifs pour toucher les jeunes publics.

## **Un besoin de compétences nouvelles :**

pilotage de la relation influenceurs, compréhension des dynamiques de communauté





# LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Hospitalité et relation aux publics**
- **Analyse de données et pilotage des flux touristiques**
- **Compétences de médiation culturelle et territoriale**
- **Compétences numériques appliquées au tourisme**
- **Compétences en durabilité et gestion responsable des sites**
- **Compétences en inclusion et accessibilité universelle**
- **Compétences en sécurité et gestion des flux**



## ENJEUX PRIORITAIRES :

- **Professionaliser les métiers de l'accueil et de l'expérience, devenus stratégiques.**
- **Renforcer la capacité à utiliser la data tourisme, au sein des offices, collectivités, prestataires.**
- **Former aux enjeux écologiques et à la gestion de la pression touristique.**
- **Développer des compétences numériques "raisonnées", utiles à la médiation sans remplacer le lien humain.**