

*L'industrie canadienne de la télévision à l'ère du numérique :
l'invasion du multi-écrans*

Fanny-Ève Tapp

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
de l'Université d'Ottawa
dans le cadre du programme de maîtrise en communication
pour l'obtention du grade Maître ès Arts (M.A)

Sous la supervision de Pierre C. Bélanger, Ph. D



uOttawa

SOMMAIRE

Cette étude a pour but d'investiguer l'état de la télédiffusion canadienne dans le contexte du multi-écrans. Nous cherchons à identifier les enjeux auxquels les télédiffuseurs et les publicitaires font face dans leur adaptation au multi-écrans, que ce soit au niveau créatif, économique ou technologique. Suite à une série d'entrevues auprès de professionnels de l'industrie, nous présentons une évaluation sommative des niveaux d'innovations multi-écrans afin d'évaluer comment elles ont influencé les modèles d'affaires actuels en nous basant sur différentes théories de l'innovation afférentes à l'industrie des médias. Nous élaborons sur le couplage d'un média traditionnel avec les écrans mobiles numériques afin de mieux comprendre non seulement l'état actuel de l'industrie mais également la tangente qu'elle prend pour l'avenir. Ainsi, nous dressons une cartographie des principales initiatives canadiennes et commentons sur les réactions d'accueil qu'elles ont suscitées au sein de l'industrie.

REMERCIEMENTS

Ce projet de maîtrise n'aurait pu être réalisé sans la contribution et le soutien de plusieurs personnes. Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement mon superviseur, Pierre C. Bélanger, pour ses bons conseils et sa rigueur qui m'ont poussée à donner le meilleur de moi-même et à me dépasser tout au long de cet effort. Je remercie également les membres de mon comité d'évaluation, les Professeurs Jeremy Shtern et Philippe Ross, pour m'avoir aidée à orienter cette recherche afin d'en exploiter son plein potentiel.

Je tiens finalement à exprimer ma reconnaissance infinie à mes parents qui m'ont donné le goût des défis, appris à apprécier la persévérance et soutenue dans toutes mes aventures. Un clin d'œil spécial à Jean-Philippe qui a su être présent à chaque moment de ce projet avec ses encouragements sans relâche.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	ii
Remerciements	iii
Table des matières	iv
Chapitre 1 - Introduction	1
1.1 Problématique	1
1.2 L'industrie de la télévision en mutation	4
1.3 Survol théorique	6
1.4 Survol méthodologique	7
1.5 Structure	8
Chapitre 2 - Revue de la littérature	9
2.1 Les dispositifs technologiques	10
2.1.1 Les écrans	10
2.1.2 <i>TV Everywhere</i>	12
2.1.3 Les applications	15
2.1.4 Les réseaux sociaux	17
2.1.5 L'évolution de la télé	19
2.2 Les usages	22
2.2.1 Engagement et interactivité	22
2.2.2 Les usagers	25
2.2.3 Les usages au Canada	28
2.3 Les dimensions économiques	31
2.3.1 Les modèles d'affaires	32
2.3.2 Rentabiliser le contenu	33
2.3.3 La valeur de l'auditoire	36
2.3.4 La publicité	38
2.4 Cadre théorique	40
2.4.1 L'innovation	40
2.4.2 Les industries culturelles et médiatiques	43
2.4.3 La convergence	45
2.5 Raison-d'être de l'étude	46
Chapitre 3 - Méthodologie	49
3.1 Aperçu	49
3.2 L'entrevue	50

3.3 Pourquoi l'entrevue semi-dirigée?	50
3.4 Sélection de l'échantillon.....	51
3.5 Enregistrement et transcription.....	55
3.6 Analyse des données.....	57
3.7 Limites	59
Chapitre 4 - Résultats	62
4.1 L'innovation en entreprise médiatique	64
4.2 Perspective de l'industrie des médias	69
4.3 Conception de l'auditoire.....	76
4.4 Réussites et défis.....	79
4.5 Redéfinir la télévision en 2013	83
Chapitre 5 - Discussion	85
5.1 Analyse des principaux résultats.....	85
5.2 Validité du cadre théorique.....	94
5.3 Forces et faiblesses de l'étude	99
Chapitre 6 - Conclusion	104
6.1 Retour sur l'étude.....	104
6.1.1 Principaux résultats	105
6.1.2 Pertinence théorique.....	106
6.1.3 Limites.....	108
6.2 Recommandations.....	109
6.3 Perspectives futures	111
6.4 L'industrie canadienne de la télévision et le multi-écrans.....	114
Bibliographie.....	116
Annexe 1 - Stratégie 2 ^e écran d'Unité 9.....	130
Annexe 2 - Partenariat entre Shazam et les Grammy Awards	131
Annexe 3 - Abonnés à la télévision payante au Canada	132
Annexe 4 - Frais moyens de production pour le 2 ^e écran	133
Annexe 5 - Stratégies publicitaires 2 ^e écran.....	134
Annexe 6 - Paradigmes de changement dans l'industrie des médias.....	135
Annexe 7 - Lettres d'information.....	136
Français.....	136
Anglais	139
Annexe 8 - Formulaire de consentement.....	141

Français.....	141
Anglais.....	143
Annexe 9 - Questionnaires d'entrevue.....	145
Français.....	145
Anglais.....	147
Annexe 10 - Méthode d'analyse.....	149

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

1.1 PROBLÉMATIQUE

La télévision fait partie intégrante de la culture populaire canadienne depuis son invention il y a une soixantaine d'années. Les développements technologiques ont fait en sorte qu'au fil des ans, la façon dont on consomme les produits télévisuels a évolué significativement, ce qui a eu l'effet de remettre en question notre conception de ce qu'est la « télévision » (Lotz, 2007, p. 52). Les innovations technologiques qui se sont succédées incluent la télécommande, l'enregistreur vidéocassette (*VCR*), la télévision par câble et par satellite, la télévision HD, le lecteur DVD, l'enregistreur numérique personnel (*PVR*), la vidéo-sur-demande, la distribution de contournement (*over-the-top*) sur internet, etc. Avec internet, cette consommation a aujourd'hui atteint un seuil qui représente à la fois une opportunité ainsi qu'un défi de taille non seulement pour les entreprises canadiennes de télédiffusion mais également les publicitaires. Il devient impératif d'offrir son contenu « là où le téléspectateur se trouve », sur les plateformes qu'il privilégie et au moment où il désire consommer ses émissions.

La vitesse à laquelle ces changements sont survenus a créé « un brouillard conceptuel grandissant, où le signifiant « télévision » recouvre désormais une réalité de plus en plus hétérogène, éclectique, en pleine mutation, et où l'on n'est pas toujours très sûr de savoir de quoi on parle et à quoi se réfère ce concept devenu amorphe » (Amit, 2011, p. 40).

L'écosystème de la télévision, constitué d'une « combination of (large and small) public service and for-profit companies dealing with the industrial and creative production and circulation of culture » (Deuze, 2009b, p. 146), est mis à l'épreuve et est forcé de s'adapter aux changements qui surviennent dans l'industrie.

Le sujet du multi-écrans est largement discuté au sein de l'industrie de la télévision. Le phénomène étant en émergence, la majorité des recherches académiques sur le sujet portent sur le développement des pratiques d'écoute et d'utilisation des usagers dans ce nouveau contexte. Toutefois, nous en savons très peu sur les stratégies qui sont déployées par les télédiffuseurs et les publicitaires pour rendre l'expérience de consommation de contenu télévisuel attrayante pour le téléspectateur canadien et avantageuse économiquement pour le télédiffuseur et le publicitaire. Cette expérience, c'est-à-dire la façon dont l'utilisateur consomme ses émissions favorites, que ce soit en différé ou en direct, sur sa tablette ou devant le téléviseur, avec une application interactive ou en discutant avec ses amis sur les réseaux sociaux, se retrouve au cœur des stratégies et des innovations dans le domaine de la télévision.

Le sujet du multi-écrans est vastement discuté au sein de l'industrie mais il demeure que nous nous interrogeons sur l'étendue et l'universalité des pratiques qui y sont liées dans le marché canadien. De plus, la littérature semble définir ce concept innovant comme une affaire close qui vise à révolutionner le monde de la télévision sans s'attarder à des détails que nous jugeons importants. En nous penchant sur la situation canadienne du multi-écrans, nous croyons combler un vide dans la recherche publiée jusqu'à ce jour. En effet, les particularités de l'industrie canadienne de la télévision et l'utilisation des nouvelles technologies qu'elle en fait ne sont que très rarement étudiées par la communauté scientifique, ce qui rend notre sujet d'autant plus pertinent. Nous croyons donc qu'une étude de terrain qui tente de faire le pont entre la réalité de l'industrie canadienne de la télévision et la littérature scientifique en ce qui a trait au multi-écrans apporte une perspective plus concrète et représentative de l'évolution du monde des affaires à la recherche académique. Cette étude nous permet également d'évaluer si le multi-écrans prend vraiment la place

qu'on lui attribue dans la littérature scientifique et s'il est réellement voué à chambouler le modèle traditionnel de la télévision.

Cette thèse a pour but d'investiguer l'état de la télédiffusion canadienne dans le contexte du multi-écrans où « the roles played by advertisers, media producers, and content consumers are converging » (Deuze, 2009b, p. 147). Nous avons formulé la question de recherche suivante :

« De quelle manière et sous quelle(s) forme(s) l'industrie canadienne de la télévision compose-t-elle avec l'arrivée du multi-écrans? ».

Ainsi, nous cherchons à comprendre comment les entreprises canadiennes, autant les télédiffuseurs que les publicitaires, s'adaptent et se distinguent les unes des autres au fur et à mesure que les développements technologiques surviennent au sein de leur industrie. Nous souhaitons identifier les enjeux auxquels ils font face au quotidien, que ce soit au niveau créatif, économique ou technologique.

Nous remarquons qu'au cours des dix dernières années, la télévision s'est transformée de façon fulgurante comparativement à ce qu'elle était jusqu'alors. Pourquoi cette transformation semble-t-elle plus importante que toutes celles subies au cours des cinquante premières années de son histoire? Cette fois-ci, l'industrie est dans une phase transformative: « rather than enhancing existing business models, industrial practices, and viewing norms, recent technological innovations have engendered new ones » (Lotz, 2007, p. 4). Nous présentons donc une évaluation sommative des niveaux d'innovations multi-écrans pour voir comment elles ont influencé les modèles d'affaires canadiens. Ainsi, nous dressons une cartographie des principales initiatives et commentons sur les réactions d'accueil qu'elles ont suscitées dans l'industrie.

1.2 L'INDUSTRIE DE LA TÉLÉVISION EN MUTATION

La multiplication des plateformes crée une mutation de la consommation télévisuelle qui remet en question la notion de rendez-vous et accorde une nouvelle vigueur au pouvoir de l'utilisateur. Ce phénomène est entre autres attribuable à l'apparition du multi-écrans. Dans le monde de la télédiffusion, « multi-platform approaches towards distribution and, related to this, towards content decisions at upstream stages of commissioning and/or production can vary, with some involving much more significant levels of ambition, experimentation and innovation than others » (Doyle, 2010, p. 3). Par multi-écrans, nous entendons notamment les enregistreurs numériques, les téléviseurs intelligents (*Smart TVs*), aussi appelés « connectés », les téléphones intelligents, les tablettes, les ordinateurs portables, et consoles de jeux vidéo, utilisés en tandem ou en substitution de l'écran traditionnel. On parle aussi de la montée des *phablettes*, ces téléphones intelligents hybrides de taille légèrement supérieure à la moyenne et qui font office d'intermédiaire entre le format mobile régulier et une tablette (Lomas, 2013a).

Le rôle de la télévision en tant que premier arrêt pour consommer du contenu vidéo est de plus en plus remis en question et de nombreux fabricants de dispositifs techniques souhaitent dorénavant être considérés comme *l'écran principal* (Knapp, 2013). Qu'il s'agisse des fournisseurs de contenus sur le web (les distributeurs *over-the-top* tels que Netflix, YouTube), les manufacturiers de téléviseurs (Samsung et LG, par exemple), les concepteurs d'appareils de distribution (Apple TV, Roku, Chromecast) ou encore les distributeurs de services de télévision payante (câble, satellite, ou la télévision par internet IPTV), tous cherchent à retenir l'attention du téléspectateur et ainsi devenir sa plateforme de prédilection.

Le téléspectateur a désormais la possibilité de regarder son émission favorite de façon interactive. On remarque que ce comportement est motivé par l'infiltration constante de nouveaux dispositifs technologiques qui font en sorte que les téléspectateurs sont devenus de plus en plus engagés lorsqu'ils regardent la télévision. Ceci contraste avec un modèle d'écoute qui favorisait l'approche selon laquelle le visionnement télévisuel était une activité foncièrement passive de style *lean back* (Baltruschat, 2009). L'interactivité se manifeste de trois façons lors du visionnement télévisuel : lorsque les plateformes technologiques permettent à l'utilisateur une certaine liberté d'actions, lorsque se crée une communication quelconque dite bidirectionnelle et lorsque l'utilisateur se sent impliqué et « connecté » à un monde virtuel via la technologie (Quiring, 2009). Suivant ce rythme, la télévision éclate et est désormais en mesure de proposer une multitude de contenus et de données périphériques associés aux programmes. Ces dispositifs interactifs contribuent à la montée du phénomène de télévision sociale, qui se définit comme étant le fruit de l'ensemble des technologies « surrounding television that promote communication and social interaction related to program content » (Mashable, 2013), que ce soit la tablette, l'ordinateur portable ou le téléphone intelligent (Roy, 2012). On a aussi observé des stratégies fondées sur la *gamification*, « qui consiste à recourir aux principes du jeu à des fins d'engagement et de fidélisation » au moyen d'applications mobiles et web (Ruel, 2013).

D'ailleurs, la notion de second écran, souvent utilisée en substitution avec le terme multi-écrans, devient de plus en plus débattue au sein de l'industrie : quel écran est vraiment utilisé à titre de *deuxième* écran? Une récente étude réalisée par Media Lab et Magna Global, publiée à l'automne 2013, démontre que le second écran est plutôt l'écran compagnon que nous avons à portée de la main peu importe où nous sommes. Dans ce contexte, Natalie Bokenham, directrice de la stratégie chez IPG Media Lab, explique que de plus en plus, « the

TV, along with all other screens, will serve as secondary screens to smart mobile devices which will soon serve as content hub, powerhouse and source of connectivity to peripheral dumb screens » (Vasquez, 2013, para. 4). L'impact de cette nouvelle réalité de consommation est bidirectionnel : « [c]hanges in television have forced the production process to evolve during the past twenty years so that the assorted ways we now use television are mirrored in and enabled by greater variation in the ways television is made, financed, and distributed » (Lotz, p. 3). Cette réalité donne donc à réfléchir sur comment ajuster les modèles d'affaire afin de rejoindre les téléspectateurs et capter leur attention dans un contexte de fragmentation, tant de l'offre que de l'auditoire.

1.3 SURVOL THÉORIQUE

Notre étude repose sur trois postulats théoriques à partir desquels nous avons tenté de saisir les nombreuses facettes de l'industrie. Tout d'abord, la notion d'innovation a été mise à contribution pour comprendre l'évolution d'une organisation. Nous cherchons également à comprendre comment l'innovation se traduit dans les pratiques quotidiennes. Nous explorons les caractéristiques nécessaires à une innovation telles que développées par Rogers (2003). Nous complétons ensuite son approche avec une perspective organisationnelle inspirée par Schumpeter (1950) et Christensen (2006) afin d'évaluer si leurs concepts respectifs de *creative destruction* et *disruptive innovations* s'appliquent à la situation actuelle de la télédiffusion à l'ère du multi-écrans.

Dans un deuxième temps, nous investiguons comment les changements qui surviennent dans l'industrie s'arriment au concept d'industries culturelles et médiatiques tels que présenté par Hesmondhalgh (2013) et Westerlund, Rajala et Leminen (2011). Cette approche théorique nous aide à comprendre comment les professionnels de la télévision et de

la publicité se perçoivent en tant qu'industrie. Elle nous permet également d'étudier les changements qui surviennent au sein d'une industrie et l'impact qu'ils sont susceptibles de provoquer.

Dans un troisième temps, nous utilisons la théorie de la convergence telle que développée par Jenkins (2006) et Deuze (2009a). Jenkins définit la convergence comme étant « the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, and the migratory behavior of media audiences who will go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they want » (Jenkins, 2006, p. 2). Nous cherchons ainsi à déterminer si les changements qui surviennent dans l'industrie canadienne de la télévision sont compatibles avec le modèle de la convergence et si oui, dans quelle mesure et avec quel impact.

1.4 SURVOL MÉTHODOLOGIQUE

La nature de notre recherche a eu une grande influence sur la sélection de la méthodologie. En effet, « the complexities of researching emergent forms that, by definition, have not settled into mainstream usage and so are still in a state of flux both in terms of the services they provide and in how they are used » (Evans, 2011, p. 67) exige une approche particulière. Nous devons nous assurer que la méthode nous permettrait d'accorder une certaine latitude aux participants, leur permettant ainsi de développer leurs idées et favoriser un échange libre avec la chercheuse. La méthode de recherche privilégiée pour ce projet a donc été l'étude qualitative de l'entretien semi-dirigé. Au cours de l'été 2013, nous avons réalisé quinze entrevues avec des professionnels de l'industrie canadienne de la télévision et de la publicité. Nous cherchions à interroger une variété de spécialistes provenant de plusieurs milieux reliés à la télédiffusion canadienne.

Ainsi, nous avons interrogé cinq professionnels issus de la télédiffusion franco-canadienne, cinq œuvrant du côté anglophone ainsi que cinq dirigeants en agence de publicité. Parmi les télédiffuseurs, nous comptons des réseaux publics et privés, généralistes et spécialisés. Nos agences de publicité sont quant à elles actives à travers le Canada grâce à leurs comptes nationaux. Ces professionnels, sélectionnés par choix raisonné, ont été questionnés quant à leur expérience sur le terrain en ce qui a trait au multi-écrans. Une fois les entrevues réalisées et retranscrites, elles ont été analysées selon la spirale d'analyse de Creswell (2007) et la méthode de codage de Mason (1996).

1.5 STRUCTURE

Notre thèse est divisée en six chapitres. Le Chapitre 2 consiste en une revue de la littérature portant sur les nouvelles technologies, les usages afférents au contenu télévisuel et la situation économique de l'industrie de la télévision. Nous y présentons également de façon détaillée le cadre théorique qui guide notre recherche. Le Chapitre 3 expose la méthodologie de notre étude. Les résultats de notre enquête auprès des télédiffuseurs et des annonceurs sont dévoilés au Chapitre 4. Nous discutons ensuite des implications théoriques de nos résultats au Chapitre 5. Le Chapitre 6 sert quant à lui de conclusion et suggère également quelques recommandations et pistes de recherches futures.

CHAPITRE 2 - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette revue de littérature présente l'état de la situation dans les secteurs que nous considérons être les plus touchés par l'arrivée du multi-écrans dans l'industrie de la télévision. Toutefois, avant d'étudier en détails les modalités entourant le phénomène du multi-écrans, il est pertinent de se poser une question fondamentale à cette étude : de quoi s'agit-il exactement?

Plusieurs définitions de ce qu'est le multi-écrans sont utilisées tant dans les milieux académiques que médiatiques. Il y a d'abord la définition du multi-écrans comme écran compagnon ou deuxième écran. On utilise alors un dispositif numérique d'appoint lors du visionnement télévisuel traditionnel, devant le téléviseur, pour interagir avec le contenu présenté (Helfand, 2013; Evolumedia, 2013; Mashable, 2014). D'autres font une distinction entre le contenu consommé en complément ou non avec le contenu télévisuel. On parle alors d'un usage simultané du multi-écrans, donc en synchronie avec le contenu présenté à l'écran principal, ou un usage séquentiel, c'est-à-dire commencer une émission sur une plateforme et la terminer sur une autre (Google, 2012; IAB, 2012; OTM, 2013f). L'usage simultané peut être divisé en deux comportements distincts : le multi-tâches, au cours duquel on utilise l'écran numérique pour des activités qui ne sont pas directement reliées au contenu télévisuel et l'usage complémentaire qui s'apparente à celui du deuxième écran utilisé en lien direct avec l'émission visionnée (Google, 2012). Il y a finalement ce qui est communément appelé la télévision démultipliée, ou *TV Everywhere*, qui consiste à avoir accès à tout le contenu télévisuel à partir d'une variété de plateformes qui permettent de le visionner à la discrétion du consommateur (Helfand, 2013; Études de communication, 2014).

Cette variété de concepts qui se retrouvent tous sous l'appellation du multi-écrans suscitent donc des discussions mais également une réflexion quant à leur application dans le quotidien des acteurs principaux du milieu du multi-écrans. Afin de mieux comprendre le contexte qui entoure ce que nous convenons d'appeler cette polysémie définitionnelle, cette revue de littérature traitera des dimensions suivantes abordées par Lotz (2007): les technologies, les usages, et l'économie de l'industrie de la télévision.

2.1 LES DISPOSITIFS TECHNOLOGIQUES

2.1.1 LES ÉCRANS

Les développements technologiques ont une influence importante dans la progression de l'industrie de la télévision. Mais que veut-on dire par technologies? De quel type de dispositifs parle-t-on? Comment ceux-ci s'appliquent-ils au monde des médias? Sylvia Chan-Olmstead (2006) propose sa propre définition de nouvelles technologies des médias : « a product, service, system, or process that might be used to change or enhance the consumption of a mass media product and is perceived as new by the adopting firm » (p. 251). Suivant cette définition, tout dispositif technologique susceptible d'ébranler le cours des choses est à prendre en considération pour étudier le phénomène en profondeur. L'importance de la technologie dans les médias n'est pas à négliger: à long terme, elle a une forte influence sur la stratégie d'une organisation. Les nouvelles technologies représentent également pour les télédiffuseurs une occasion d'évoluer, de se réinventer. Elles ont alors le potentiel d'agir à titre d'« accélérateurs de changement » (Amit, 2011) et de faciliter cette transition non seulement au niveau technologique, mais aussi aux niveaux de la vision de l'organisation et du potentiel d'adoption de l'auditoire.

Les technologies sont donc le centre nerveux de l'évolution dans le domaine télévisuel. Le *Consumer Electronics Show* de 2013 l'a éloquentement démontré en présentant les dernières tendances du domaine de la technologie dont plusieurs positionnaient la télévision connectée (*Smart TV*) au premier plan (Kovach, 2013), malgré sa lenteur à être adoptée par les consommateurs. Il y a d'un côté ceux qui voient la *Smart TV* comme constituant l'avenir de la télévision, tels les manufacturiers de téléviseurs, et de l'autre ses détracteurs, critiques du milieu, qui n'y voient qu'un assemblage de gadgets qui n'ajoutent rien de substantiel à l'expérience télévisuelle en tant que telle, particulièrement lorsqu'on jette un coup d'œil aux statistiques d'utilisation que nous verrons dans la section 3 de ce chapitre. Plusieurs critiques sont d'ailleurs été déçus de constater que les téléviseurs connectés n'offrent pour l'instant qu'une expérience similaire à celle d'un téléphone intelligent en format géant avec des applications semblables (Kovach, 2013). Certains sont d'avis que le téléviseur demeure un appareil de visionnement familial à la manière de la consommation linéaire des années 80 et 90 où les gens

often watched the same program and talked about it afterwards—hence, insofar as the consumption process is not simply limited to the moment in front of the screen, they still consumed TV within their social relations. Furthermore, at other times, they still gathered together on the sofa, in a ritualistic manner, to watch favorite programs as a family (cf. Silverstone, Hirsch, & Morley, 1992) (Morley, 2012, p. 82).

De nos jours, bien que similaire, le partage d'opinions sur les plateformes sociales se fait plutôt à partir de dispositifs à usage plus personnel comme un téléphone intelligent ou une tablette, ce qui justifie mal le jumelage des deux styles en un seul appareil pour le salon. D'autres croient plutôt que la tendance devrait être « take TV and putting it into a mobile » (McDermott, 2012, para.13) et non le contraire, personnalisant donc l'expérience pour chacun des usagers.

La télécommande, le lecteur vidéocassette, le lecteur DVD, l'enregistreur numérique et même la télévision connectée de type *Smart TV* ont tous un point en commun : ils ont mis l'écran de télévision au centre de l'innovation technologique qu'ils ont proposé. Les temps ont toutefois changé. Aujourd'hui, nous n'avons plus besoin d'allumer notre téléviseur pour avoir accès à du contenu télévisuel (Evans, 2011). La place centrale de l'écran de télévision est constamment secouée par l'arrivée de nouveaux dispositifs technologiques permettant de consommer du contenu. Il fut un temps où le visionnement d'émissions en ligne était, pour certains, désagréable en raison de la petite taille de l'écran d'ordinateur ou encore du téléphone intelligent utilisé, en plus de la piètre résolution des vidéos et de lenteur des connexions internet (Tapscott & Williams, 2012). Ceci est toutefois révolu : « [b]roadband connections to the home are becoming much faster and able to carry a signal that can fill a large-screen television with a high-definition image » (id, p. 253). De cette manière, certains professionnels voient en l'expression « téléviseur connecté » non pas l'appareil mais l'éventail complet des connexions qui permettent de consommer du contenu télévisuel (Jaimes, 2013). Bien que les téléphones intelligents et les tablettes ne constituent pas un moyen de se connecter à son téléviseur instantanément et sans condition (ex. : connexion internet, bande passante disponible, abonnement à un forfait de câblodistribution), ces dispositifs sont tout de même une façon populaire de regarder la télévision où et quand on le souhaite (Lee, Stewart & Calugar-Pop, 2013).

2.1.2 *TV EVERYWHERE*

Un autre type de phénomène multi-écrans prend de l'ampleur dans l'industrie. La notion de *TV Everywhere*, qui permet aux abonnés d'avoir accès à du contenu sur des dispositifs numériques autres que la télévision, gratuitement ou par un système

d'authentification (Helfand, 2013), est exploré par les diffuseurs, les propriétaires de contenu et les câblodistributeurs. Le phénomène n'obtient toutefois pas le succès escompté. Selon une étude du groupe GfK effectuée aux États-Unis en octobre 2012, seulement 30 % des abonnés à la télévision payante profiteraient de ces services (eMarketer, 2013a). Toutefois, des professionnels invitent à nuancer la définition de *TV Everywhere* et les perceptions négatives qui y sont associées : cette définition limitée ne prend pas en considération plusieurs aspects fondamentaux des technologies de demain (Helfand, 2013). D'abord, l'authentification limite l'accès à ceux qui possèdent un abonnement télévisuel. À l'inverse, les technologies permettront au concept de *TV Everywhere* d'offrir une vaste disponibilité de contenus sur n'importe quel écran. *TV Everywhere* offre aussi un visionnement synchronisé des contenus sur la télévision et sur les dispositifs numériques. Finalement, on peut compter sur une meilleure personnalisation de l'expérience ainsi que sur des revenus plus importants pour les réseaux et les câblodistributeurs puisque le public sera vraisemblablement plus engagé et les publicités plus efficaces (Helfand, 2013, para. 4). Le réseau Disney Junior est d'ailleurs un chef de file en la matière : la nouvelle émission *Sherriff Callie's Wild West* sera d'abord disponible sur l'application Watch Disney Junior et sur un site web parent, pour ensuite être en ondes seulement trois mois plus tard (Barnes, 2013). Disney Junior offre aussi ce qu'ils appellent des *appisodes* interactifs, des émissions sur tablette « with added activities that encourage children to tap and swipe their tablet screen and talk as they watch » (Barnes, 2013, para. 8).

Le concept de télévision augmentée qu'est le *TV Everywhere* cherche à faire concurrence aux Netflix, Hulu, Amazon et YouTube qui s'immiscent rapidement dans l'écosystème de la télévision et deviennent des pôles d'attraction importants de par leur offre *over-the-top*, c'est-à-dire sur internet. Netflix, présente dans plus de 10 % des foyers

canadiens (Ladurantaye, 2012), s'est récemment lancée dans la production d'émissions originales. La série *House of Cards*, première création originale de Netflix, a d'ailleurs marqué l'histoire en 2013 en étant la première émission issue d'un distributeur en ligne à gagner un prix Emmy (Sharma & Cheney, 2013). Amazon a emboîté le pas et a créé des séries originales qui ont toutefois obtenu un succès mitigé (Knowledge@Wharton, 2013). YouTube a également dévoilé ses ambitions de production avec plusieurs chaînes de contenu original (Lawler, 2012), en plus de mettre en branle un système d'abonnement payant pour certaines de ses chaînes (Crouzel, 2013). Ceci est bien entendu afin de promouvoir le visionnement illimité de contenu, une offensive dirigée pour contrer la montée des Netflix et Hulu Plus de ce monde qui offrent cet avantage avec un coût d'abonnement sous les dix dollars par mois.

Au Canada, la menace de Netflix, le seul géant du visionnement en continu payant en ligne ayant fait son entrée au pays, est de plus en plus redoutée dans l'industrie. En effet, Bell, lors du dépôt de sa première proposition au CRTC pour l'acquisition d'Astral (qui fut d'ailleurs rejetée), a exprimé son intention de créer un « Netflix canadien » qui viendrait concurrencer le géant américain (Ladurantaye, 2013). Quebecor a pour sa part créé sa propre version de Netflix avec son *Club à volonté*, une plateforme d'abonnement à 9,99 \$ par mois qui permet de visionner du contenu en français à la manière du géant américain (illico, 2013). Une lueur d'espoir pour les câblodistributeurs ayant peur de perdre des abonnés est toutefois apparue à l'automne 2013 lorsque Virgin Media a commencé à distribuer Netflix sur ses décodeurs numériques TiVo (Virgin Media, 2013). Ceci laisse entrevoir qu'au lieu de faire concurrence aux réseaux de télévision, Netflix serait plutôt un ajout à l'expérience télévisuelle en encourageant les gens à conserver leur abonnement à la télévision payante.

2.1.3 LES APPLICATIONS

Le multi-écrans offre également des applications complémentaires aux émissions qui sont susceptibles d'engager le consommateur. Plusieurs réseaux canadiens, dont CTV, CBC, Global, CityTV, Radio-Canada TVA et V, offrent une expérience multi-écrans « connectée » qui comprend soit une application mobile, un portail web, des réseaux sociaux, ou une combinaison des trois (Mediacaster, 2013b; Brouillette, 2012, Tou.Tv, 2013; TVA, 2013). Par exemple, Radio-Canada a lancé à l'automne 2013 une application deuxième écran pour sa dramatique *Unité 9* avec laquelle les téléspectateurs pouvaient en apprendre davantage sur les personnages et sur la série à un moment précis et prédéterminé (Annexe 1). Durant l'émission, à des intervalles de 1 à 5 minutes, du contenu inédit est publié sur l'application. Si une question est posée par le modérateur de l'application, les résultats sont publiés en temps réel, ajoutant un aspect social à l'application. Des photos, des vidéos, des notes de l'auteur, et autres renseignements susceptibles de piquer la curiosité des gens sont aussi disponibles sur l'application (Unité 9, 2013). Radio-Canada a également fait l'expérience du transmédia avec sa série *Émilie* (2013), diffusée sur le web. On permettait à l'auditoire de participer au scénario en choisissant les actions prochaines des personnages, en plus de créer une interaction avec l'utilisateur sur plusieurs plateformes allant de l'ordinateur au téléphone portable en passant par les réseaux sociaux.

Le réseau TVA a quant à lui utilisé un format mobile participatif pour son émission *La Voix*, une télé-réalité qui recherche des talents en chanson. Ainsi, on offrait la possibilité aux téléspectateurs de se mettre dans la peau d'un des *coachs* des candidats, de choisir son candidat favori en plus de voter pour la meilleure performance de la soirée (La Voix, 2013). Les utilisateurs pouvaient également se prêter à un jeu de prédictions pour accumuler des

points de semaine en semaine et courir la chance de gagner un véhicule. La composante sociale a également été considérée pour cette application : les usagers pouvaient comparer leurs prédictions avec celles de leurs amis.

D'autres types d'applications tierces sont utilisés dans le domaine de la télévision. Shazam est une de ces applications en tête de peloton pour faire la promotion d'un produit à l'aide d'une capture audio faite à partir d'un appareil intelligent. Ce phénomène a connu un grand succès lors des Jeux olympiques de Londres en 2012 où les téléspectateurs du réseau NBC pouvaient obtenir des informations sur les athlètes ou les installations d'un simple clic (Humphrey, 2012). *Jimmy Kimmel Live*, populaire talkshow américain, a récemment lancé un partenariat avec Shazam afin de promouvoir les artistes qui se présentent sur le plateau en offrant des chansons gratuites aux téléspectateurs qui utilisent leur application durant l'émission à des moments précis (Baumgartner, 2013). Shazam est également utilisé pour la couverture d'événements tels les Grammy Awards (Annexe 2) (Shazam Entertainment Limited, 2014).

Certaines applications comme Viggie (2013) et tvtag (2014), anciennement GetGlue, cherchent quand à elles à créer une fidélisation des membres de l'auditoire en leur remettant des badges et autres récompenses lorsqu'ils regardent leur émission favorite en compagnie de l'application. ConneCTV offre même un service de publicité complémentaire aux achats télévisuels en synchronisant la publicité télé avec une version *pop up* qui apparaît sur les appareils mobiles des gens qui utilisent l'application. Ceci permet également aux annonceurs de lancer des promotions particulières directement à l'utilisateur tout en multipliant le potentiel d'impressions de l'achat publicitaire (Cheredar, 2013).

De son côté, Tubetime est une application qui offre un télé-horaire tout en créant une expérience télévisuelle qui permet à un téléphone ou une tablette de devenir une

« télécommande universelle qui contrôle l'ensemble [des] appareils de divertissement : téléviseur, décodeur câble et satellite » (Tubetime, 2013). Quant à elle, zeebox est une application second écran qui a pour but de rehausser le contenu télévisuel et voir ce que nos amis regardent via les réseaux sociaux, parler des émissions avec eux, le tout en ayant accès à des informations complémentaires avec les *zeetags* qui captent le contenu télévisuel (zeebox, 2013). D'ailleurs, les réseaux sociaux constituent le centre de plusieurs stratégies multi-écrans.

2.1.4 LES RÉSEAUX SOCIAUX

Comme le démontrent ces applications, on cherche de plus en plus à établir un dialogue avec le téléspectateur. Le phénomène de la télévision sociale prend de l'ampleur et les réseaux sociaux n'y sont pas indifférents. Il devient difficile de parler de télévision sans mentionner les réseaux Facebook et Twitter qui travaillent d'arrache-pied pour devenir la référence en télévision sociale. Facebook et Twitter cherchent à ramener l'attention vers le téléviseur en s'associant au contenu présenté en direct selon les traditions télévisuelles de rendez-vous (Perrachio, 2013). À l'automne 2013, Twitter, qui génère 95 % des discussions télévisuelles lors de la diffusion en direct d'émissions (Brown, 2013) lançait son outil *Amplify*, permettant ainsi aux réseaux « to embed short video clips in their tweets in near real-time. Those clips are then sponsored by an advertiser, which both promotes the tweet and runs a short pre-roll ad before the video » (Lomas, 2013b). Les réseaux BBC Global News, BBC America, The Weather Network, Fox et CBS figurent parmi les premiers à avoir adopté le service (Lomas, 2013b). Au Canada, Shaw Media a été le premier diffuseur à annoncer un partenariat avec Twitter pour l'outil *Amplify* (Global News, 2013). L'américaine Comcast-NBC Universal est également précurseur en permettant à ses abonnés Twitter de

visionner une émission de télévision directement à partir du bouton « SEEiT » inséré dans un gazouillis (Comcast, 2014).

De son côté, Facebook développe un système qui n'est présentement disponible qu'à un groupe sélect de diffuseurs et qui fournit des mises à jour hebdomadaires sur « how conversations about shows translate into comments, likes, and shares » (Perrachio, 2013, para. 10). Ceci est particulièrement pertinent pour une organisation qui cherche à s'ajuster à son public d'une semaine à l'autre afin de maximiser la fidélité et l'engagement de son auditoire. De plus, Facebook a mis à la disposition de certains diffuseurs un outil qui leur permet de faire des recherches de mots-clés parmi les fils de nouvelles des abonnés du réseau social en plus de récolter des données démographiques sur les gens qui parlent d'une émission donnée. C'est la CBC qui a été choisie comme premier réseau canadien partenaire de Facebook pour ce projet (Powell, 2013).

Les réseaux sociaux sont également utilisés par les marques pour faire mousser leur produit créatif sous forme de vidéo ou de message publicitaire télévisuel. Coca Cola a mis sur pied une campagne publicitaire multi-écrans pour la première demie du SuperBowl 2013 : le téléspectateur choisissait la conclusion de ce 60 secondes parmi 15 fins qui avaient été mises en ligne plusieurs jours avant l'événement (Corr, 2013). Du contenu supplémentaire était aussi publié sur Facebook, Tumblr, YouTube et Instagram. Au lieu d'éloigner le consommateur de l'écran de télévision, les diffuseurs et les marques choisissent d'offrir du contenu complémentaire à ce qui est diffusé sur l'écran principal pour créer une expérience dans laquelle les usagers s'impliquent et ont un rôle à jouer.

2.1.5 L'ÉVOLUTION DE LA TÉLÉ

La télévision se retrouve à nouveau dans une période de redéfinition de son identité et ce, à plusieurs égards. L'industrie a traversé deux grandes périodes ayant marqué les changements qui ont altéré son fonctionnement. Au cours de l'ère *network*, où le consommateur n'avait que très peu de contrôle sur le contenu télévisuel qui était dicté par les trois grands réseaux ABC, NBC et CBS, aux États-Unis (Lotz, 2007), et Radio-Canada, CBC, TVA et CTV au Canada (Canadian Communication Foundation, 2007; Quebecor, 2014; Radio-Canada, 2014;). La transition au *multi-channel* a ensuite vu la montée de la fragmentation de l'auditoire. Elle a conféré plus de contrôle au consommateur avec l'apparition des réseaux spécialisés et des dispositifs tels que la télécommande et l'enregistreur vidéocassette (Lotz, 2007).

Depuis la fin des années 2000, Lotz avance que nous sommes entrés dans l'ère *post-network* de la télévision moderne, c'est-à-dire une ère dans laquelle se crée une diversification des points d'accès et des moments auxquels le téléspectateur peut accéder à son contenu préféré. Selon l'auteure, ceci ne signifie en rien la fin des grands réseaux de télévision mais plutôt une fragmentation de l'offre. Dans ce contexte, Lotz soutient que les technologies de choix de l'ère *post-network* ont trois particularités spécifiques. D'abord, ces technologies favorisent le côté pratique pour l'utilisateur : il contrôle mieux le où, le quand, et le comment il entend consommer son contenu. Ensuite, ces technologies ont transformé la télévision en une expérience mobile : elle est dorénavant disponible là où l'utilisateur le désire dans la mesure où une connexion internet est disponible. Finalement, les avancées technologiques ont permis l'épanouissement de la télévision : la meilleure qualité de l'audio et de la vidéo, notamment avec l'arrivée du HD, ont ajouté à la théâtralité du médium,

transformant ainsi l'expérience de l'utilisateur en donnant une impression de réalité (Lotz, 2007).

La taille de l'écran choisi par l'utilisateur pour consommer son contenu a également un impact sur son expérience. Ainsi, le téléphone intelligent, la tablette, l'ordinateur ou la télé connectée auraient tous des fonctions différentes selon le type d'expérience que souhaite offrir le diffuseur. Afin de conserver l'attention et l'implication des téléspectateurs, plusieurs chercheurs prétendent que la taille de l'écran doit être adaptée au type de contenu consommé. Lombard et al (1997) suggèrent que le visionnement sur un écran plus grand « elicit more intense responses for some genres » tels que les émissions d'action et d'aventure, les *reality* de même que les publicités (Lombard et al., 1997, p. 104). Evans (2011) ajoute aux résultats de Lombard en suggérant qu'une dramatique se doit d'être regardée sur un écran de plus grande taille. Toutefois, bien que le public y réagisse plus intensément, l'étude n'a pu démontrer que l'expérience était plus agréable pour les téléspectateurs qui sont devant un écran plus grand (Lombard et al., 1997).

Une autre étude a d'ailleurs démontré que « when a televisual product is placed on a platform that is perceived as hindering the ability for television to be visual, they are disinclined to engage with it » (Evans, 2011, p. 158). Ceci porte donc à réfléchir sur les nouveaux dispositifs technologiques qui permettent de visionner la télévision sur le pouce, créant ainsi ce qu'Evans (2011) appelle le phénomène de la télévision mobile qui est particulièrement remarqué pour les événements en direct de type sports ou nouvelles. L'industrie semble donc encore être en train de débattre la question des avantages et des inconvénients de la taille de l'écran, mais une chose certaine est que la télévision mobile se prête mieux à certains contenus qu'à d'autres, notamment les événements en direct et les télérealités.

Ces différentes plateformes et applications nous amènent à nous demander si elles constituent un complément ou un substitut, ou encore une opportunité ou une menace à la télévision traditionnelle et au modèle classique passif de la télédiffusion. Selon Lotz (2007), « [d]evices that allow viewers to enjoy a movie-like experience in their homes or take their television on the go should be considered as a part of a portfolio of products that complement rather than compete with each other in a multifaceted technological televisual field » (p. 80). Les développements technologiques permettant le visionnement sur des écrans alternatifs s'inscrivent donc dans l'expansion et la diversification d'une industrie qui s'est longtemps confinée au téléviseur (OTM 2013a; 2013b). Küng (2011) abonde dans le même sens: « [t]echnology gives and technology takes away, but it seldom takes everything away » (p. 44). Selon elle, les nouvelles technologies devraient être vues comme compléments aux technologies déjà en place. Sans avoir l'objectif de détruire les traditions, les nouveaux écrans provoqueraient progressivement le déclin des revenus et des parts de marché de l'écran de télévision traditionnel (Küng, 2011).

Curtin (2009) croit aussi que les nouvelles technologies, particulièrement la vidéo en ligne, représentent plutôt une opportunité pour les diffuseurs. Néanmoins, à l'instar de Küng (2011) et de Lotz (2007), Curtin pose un bémol aux télédiffuseurs : « they cannot simply recirculate broadcast programming onto the web. They must develop dedicated material that is conducive to web viewing » (Curtin, 2009, p. 17). La créativité doit donc être au centre des stratégies numériques afin de créer une valeur ajoutée au contenu en ligne sans toutefois répliquer ce qui se retrouve sur l'écran traditionnel. Il reste à voir si les efforts en télévision sociale de Facebook et Twitter réussiront à conserver le pouvoir d'attraction du rendez-vous télévisuel sur l'écran traditionnel.

Toutefois, tous ces développements technologiques ouvrent plusieurs avenues de substitution de la télévision traditionnelle. Jenkins (2006) avance que certains producteurs d'émissions à succès contemplant l'idée de vendre leurs séries directement au consommateur via le web, sans passer par les réseaux de télévision, ce qui augmenterait la portée de l'industrie de la télévision de façon exponentielle en supprimant les barrières économiques et géographiques qui protègent le contenu. De cette façon, le contenu télévisuel pourrait être accessible sur n'importe quel appareil muni d'une connexion internet, où et quand le consommateur le désire. Tapscott et Williams (2012) y vont même d'une prédiction que certains qualifieraient d'extrême lorsqu'ils déclarent « [i]t's not hard to see why the Internet will absorb TV. Television only offers television. The Web offers not only television content but almost everything else in the world that has been digitized. And it's interactive » (p. 251). L'interactivité, partie intégrante du grand concept de comportement de l'auditoire, sera d'ailleurs abordée dans la prochaine section qui se concentre sur les usages dans le contexte du multi-écrans.

Nous avons vu qu'il y a de nombreuses possibilités créatives non seulement pour les télédiffuseurs mais aussi pour les annonceurs dans le contexte du multi-écrans. L'étude des technologies qui viennent bouleverser l'écosystème de la télévision nous amène à nous interroger sur l'usage qu'en font les téléspectateurs.

2.2 LES USAGES

2.2.1 ENGAGEMENT ET INTERACTIVITÉ

Afin de mieux comprendre l'usage que font les consommateurs du multi-écrans dans le domaine de la télévision, nous devons d'abord nous pencher sur la notion de culture

participative telle qu'élaborée par Henry Jenkins (2006). Ce dernier est d'avis que les nouvelles technologies nous ont transportés dans une ère participative où les médias et les usagers interagissent entre eux, contrastant ainsi avec l'époque télévisuelle antérieure où on poussait du contenu à l'utilisateur. Dorénavant, « the television industry is increasingly focusing on understanding consumers who have a prolonged relationship and active engagement with media content, who show a willingness to track down that content across the cable spectrum and across a range of media platforms » (Jenkins, 2006, p. 67). Selon Dan Heaf, Chief Digital Officer à la BBC, le modèle participatif considère le public non pas comme de simples consommateurs mais comme étant des créateurs qui modèlent, partagent, assemblent et rassemblent le contenu médiatique leur permettant ainsi de créer une relation plus intime avec le média (Beach, 2013).

Jenkins (2006) avance que nous sommes passés d'un modèle télévisuel de rendez-vous à un modèle focalisé sur l'engagement. À l'ère du rendez-vous, les gens organisaient leur horaire afin d'être devant leur téléviseur à l'heure de diffusion d'une émission. Maintenant, à l'ère de l'engagement, nous avons plutôt des « audiences willing to pursue content across multiple channels as viewers access television shows on their own schedules » (Jenkins, 2006, p. 116). Il faut toutefois mentionner une ère intermédiaire qui peut s'insérer entre les deux périodes suggérées par Jenkins : une ère transitoire de *time shifting* et de personnalisation. Van den Bulck (1999) a démontré que le lecteur VHS était utilisé pour personnaliser le visionnement télévisuel selon l'horaire de l'utilisateur et que l'appareil « influences the viewers' TV consumption only to the extent that it is part of the viewers' "channel repertoire" for selecting programs » (Van den Bulck, 1999, p. 316). L'évolution de la consommation de contenu télévisuel est donc étroitement liée à la technologie disponible à une époque donnée.

Bien que l'*engagement* soit un concept utilisé régulièrement dans l'industrie, il est difficile de lui attribuer une définition singulière puisqu'il suscite différentes interprétations d'un professionnel à l'autre (Hockenson, 2013). L'engagement peut se manifester sous plusieurs formes lorsque les usagers s'impliquent émotionnellement de quelque façon que ce soit envers leur contenu télévisuel, que ce soit devant le téléviseur, au moyen d'une application, sur les réseaux sociaux, sur le web, avant, pendant, ou après la diffusion. Mobovivo, une entreprise albertaine de développement d'applications mobiles, a démontré que les « [s]how and network specific app launches add 77% more engagement to show specific social activity, which correlates to 2.5% increase in TV viewership », ce qui est beaucoup plus significatif que l'activité sociale de Facebook et Twitter combinée (Mediacaster, 2013a, para. 7). L'engagement peut donc contribuer à entretenir une relation entre le téléspectateur et le média, en plus d'avoir la bonification ultime de participer à augmenter les cotes d'écoute.

Dans ce contexte, nous parlons de plus en plus du concept d'interactivité qui se définit comme étant le processus par lequel les actions des usagers d'un produit médiatique est au centre de l'activité communicationnelle (Picard, 2011), ce qui provoque une interrelation entre les usagers et le média utilisé (Arata, 2003). L'interactivité peut être observée tout au long de la production du contenu, que ce soit en créant, modifiant, ou commentant le matériel : « content created by the production team does not end the moment it is published by a media firm. Audience members take the topic and continue the production process through interacting with others ranging from the original creator to other individuals interested in the topic » (Pitts & Zeng, 2010, p. 35).

Quiring (2009) a démontré qu'il existe plusieurs raisons pour lesquelles les gens s'adonnent à des comportements dits interactifs. En effet, « users associate the foremost

social and individual issues with the term 'interactivity', i.e. What they can accomplish by using media in terms of self-development, social influence and social relationships » (Quiring, 2009, p. 899). Les usagers voient donc une occasion de se valoriser par le biais de leur participation interactive (Breton & Proulx, 2006). D'autres y voient aussi une occasion de se faire récompenser par un meilleur accès au contenu ou encore un plus grand contrôle sur ce qu'ils consomment (Jenkins, Ford & Green, 2013). Penchons-nous maintenant sur les usagers : qui sont-ils? pour quelles raisons consomment-ils la télévision d'une façon plutôt qu'une autre?

2.2.2 LES USAGERS

Les usagers de la télévision et des produits télévisuels en ligne présentent plusieurs comportements d'écoute qui sont pertinents à notre étude. Le *cord-cutting* est un des récents phénomènes à avoir fait surface en termes de modalités d'accès au contenu télévisuel. Les *cord-cutters* sont ceux qui annulent leur abonnement à la télévision payante pour se débrouiller simplement en ligne. Le *cord-cutting* ne se fait toutefois pas encore sentir de façon inquiétante au Canada (Urquhart, 2012; Lee, Stewart & Lee, 2014). Une étude sur la télévision payante au Canada parue en 2013 (Annexe 3) a démontré que l'industrie du câble et du satellite au Canada est en déclin constant depuis cinq et sept trimestres respectivement, alors que le service de l'IPTV (tels que Bell Fibe et Telus Télé Optik) et est en croissance depuis neuf trimestres consécutifs (Okalow, 2013). En effet, le Canada compte plus de 300 000 nouveaux abonnés à l'IPTV en 2013, alors que les quatre grands câblodistributeurs (Rogers, Shaw, Vidéotron et Cogeco) ont quant à eux perdu plus de 200 000 abonnés pour la même période (CARTT, 2013). Bien que certains câblodistributeurs aient enregistré des pertes d'abonnés au cours de la dernière année, nous assistons plutôt à une reconfiguration de

l'argent investi par les consommateurs canadiens en services de télévision payante. De fait, PwC (2013) envisage un état stable de l'industrie de la télévision payante qui n'a rien d'une menace sérieuse pour au moins les cinq prochaines années.

De ce phénomène de *cord-cutting* se sont développées deux sous-catégories : les *cord-shavers* et les *cord-nevers* (Nakashima, 2013). Les *cord-shavers* sont ceux qui réduisent le nombre de canaux auxquels ils sont abonnés ou encore le nombre de récepteurs leur permettant d'écouter la télévision câblée dans leur foyer. Les *cord-nevers* sont ceux (particulièrement les jeunes) qui choisissent de ne jamais s'abonner à la télévision payante. Ceci ne veut pas dire que ces deux dernières catégories ne possèdent pas de téléviseur : ils choisissent plutôt de consommer leur contenu télévisuel autrement, notamment avec leur ordinateur qu'ils branchent sur l'écran de télévision pour regarder leurs émissions sur le web. Il ne s'agit donc pas d'un manque d'intérêt envers la télévision mais plutôt un choix de consommation lié au système de distribution des contenus. De fait, on avance même que le *cord-cutting* est dépassé et que l'on doit plutôt parler de *cord-stacking* où on « empile » les abonnements: « [a]lthough SVOD [*subscription video on demand* (vidéo-sur-demande par abonnement) du type Netflix] services have been growing, it appears that customers are continuing to subscribe to platform-based pay television [câble, satellite ou IPTV], and adding SVOD to make a 'content stack' » (Lee, Stewart & Calugar-Pop, 2014).

Certaines études démontrent que le contexte dans lequel les gens consomment le contenu télévisuel a un grand impact sur la façon dont ils s'y adonnent ainsi que sur quel écran ils choisiront de le faire. En effet, Vangenck et. al (2008) ont démontré que le téléphone portable était utilisé pour de courtes périodes de visionnement alors que l'ordinateur était généralement utilisé au même titre qu'un écran de télévision. De plus, les usagers démontrent plusieurs motivations qui justifient leur approche multitâches et ce,

particulièrement en ce qui concerne leur activité sur les médias sociaux. Une étude de Viacom parue en mai 2013 a analysé vingt-quatre activités des téléspectateurs sur les médias sociaux pour découvrir qu'elles se regroupent en trois grandes catégories de motivations précises. Premièrement, l'aspect fonctionnel des médias sociaux les aidait à vérifier les horaires-télé et les nouvelles entourant leur émission favorite. Deuxièmement, l'aspect de communauté leur est important pour échanger avec d'autres fans. Finalement, l'aspect ludique leur permettait de jouer à des jeux reliés à l'émission en plus de participer à des concours, un concept que nous appelons *gamification* (Schneiderman, 2013). Selon Viacom, les médias sociaux satisfont des motivations précises des usagers, leur permettant ainsi une plus grande implication et un meilleur engagement envers leur émission favorite. Les bénéfices sont également présents pour le diffuseur qui crée une communauté fidèle de téléspectateurs loyaux et intéressés par leur contenu.

Un autre phénomène prend de l'ampleur dans l'industrie : le gavage télévisuel (*binge-viewing*), c'est-à-dire regarder plusieurs épisodes un à la suite de l'autre. Bien qu'il ne soit pas nouveau (les coffrets VHS et DVDs ainsi que les enregistreurs numériques offrent cette possibilité de visionnement depuis plusieurs années), le gavage télévisuel est de plus en plus reconnu comme permettant une expérience de visionnement intense qui se rapproche de celle du film ou du livre en plongeant le téléspectateur dans un univers sans interruption (Newman & Levine, 2011). Netflix est d'ailleurs un préconisateur du gavage télévisuel en mettant à la disposition de ses abonnés des séries complètes, telles que sa production originale *House of Cards*, et même plusieurs saisons d'une série en un seul temps (Williams, 2013). Ce phénomène a le potentiel d'augmenter la consommation télévisuelle des usagers. En effet, 88% des usagers de Netflix déclarent pouvoir regarder trois épisodes ou plus de leur émission favorite en une seule journée (Nielsen, 2013a). Il reste à savoir comment les

télédiffuseurs sauront s'adapter à ce phénomène qui peut avoir un effet néfaste sur le nombre de gens qui regardent une émission donnée lors de sa diffusion en ondes à la télévision traditionnelle.

2.2.3 LES USAGES AU CANADA

Bien que les technologies se renouvellent à un rythme soutenu, il prend un certain temps pour que l'utilisateur les adopte et les intègre à ses pratiques quotidiennes (Evans, 2011). Comment est-ce que les Canadiens se comportent lorsqu'ils regardent la télévision? D'abord, l'écoute télévisuelle n'est pas en déclin de façon significative au pays comparativement à ce que nous pourrions penser. En 2012, les Canadiens de plus de 18 ans ont regardé une moyenne hebdomadaire de 29,5 heures, une diminution d'à peine 1 % par rapport à 2011. Les 18-34 ans ont quant à eux regardé 22,8 heures de télé en moyenne par semaine, une diminution de 0,9 % (CRTC, 2013a). En revanche, de plus en plus de Canadiens consomment des produits de divertissement sous forme de vidéos en ligne. À ce chapitre, le Canada se place deuxième au rang mondial des consommateurs de vidéo en ligne avec une moyenne mensuelle de 25 heures et 291 vidéos visionnées (comScore, 2013). Ceci démontre un intérêt notoire des Canadiens à consommer du contenu en ligne.

Les Canadiens deviennent rapidement adeptes du multi-écrans sous toutes ses formes. En effet, en 2012-2013, 10 % des internautes canadiens, comparativement à seulement 3 % l'année précédente, possédaient quatre écrans : un ordinateur, une tablette, un téléphone intelligent et une télévision branchée à internet (OTM, 2013c). Les consommateurs qui possèdent quatre écrans regardent moins de télévision sur l'écran traditionnel, consomment deux fois plus de vidéos et de télévision en ligne et près de quatre fois plus de contenu sur Netflix. D'ailleurs, Netflix est beaucoup plus populaire auprès des anglo-canadiens avec un

taux de pénétration de 25 %, comparativement à seulement 5 % pour les franco-canadiens (OTM, 2013d; 2013e). La majorité des abonnés canadiens à Netflix sont âgés entre 18 à 34 ans. Le faible taux de francophones abonnés à Netflix pourrait s'expliquer par le peu de contenu francophone qui y est disponible, ainsi que par le lancement du *Club à volonté* de Vidéotron mentionnée à la section 2.1.2 qui se positionne comme un concurrent francophone au géant américain.

En termes d'utilisation des dispositifs technologiques par les Canadiens qui possèdent quatre écrans, l'ordinateur demeure l'appareil le plus fréquemment utilisé pour regarder la télévision en ligne au pays par 89 % des francophones et 86 % des anglophones (OTM, 2013a; 2013b). Les anglophones préconisent ensuite, dans l'ordre, la télévision connectée, la tablette et le téléphone intelligent, alors que les francophones préfèrent la tablette, le téléphone intelligent et finalement la télévision connectée. La tablette a été adoptée de façon fulgurante en 2013 : elle a connu une croissance de 78 % auprès des francophones et 77 % auprès des anglophones, se positionnant ainsi comme une alternative de choix au téléviseur pour consommer du contenu télévisuel sur internet (OTM, Visionnement, 2013). Toutefois, pour regarder Netflix, les Canadiens préfèrent un plus grand écran. Le téléviseur se retrouve donc en tête avec 72 % des usagers francophones et 84 % des usagers anglophones préférant cet écran pour regarder leurs émissions ou films provenant de Netflix (OTM, 2013d; 2013e). L'ordinateur (un usager sur deux), la tablette (un sur quatre) et le téléphone intelligent (un peu plus d'un sur dix) complètent la liste des appareils utilisés.

Bien que ces chiffres puissent supposer que les Canadiens adeptes du multi-écrans regardent moins de télévision traditionnelle, la réalité doit être nuancée. Le visionnement de la télévision en ligne ne remplace pas mais plutôt complète celui de la télévision traditionnelle. Les francophones adeptes de la télévision en ligne regardent environ une heure

de télévision traditionnelle de moins par semaine comparativement à la moyenne, alors que leurs équivalents anglophones regardent environ 40 minutes de plus par semaine (OTM, 2013a; 2013b). De plus, 87 % des francophones et 85 % des anglophones abonnés à Netflix possèdent aussi un forfait de télévision payante (OTM, 2013d; 2013e).

Certains Canadiens utilisent les écrans pour accomplir d'autres tâches reliées ou indépendantes du contenu télévisuel présenté sur l'écran principal. Les dernières statistiques de l'Observatoire des technologies médias démontrent que sept internautes canadiens sur dix pratiquent le visionnement multitâches, c'est-à-dire qu'ils ont plusieurs écrans devant eux pour différents buts (OTM, 2013c). Ceci constitue à la fois une opportunité et un défi pour les télédiffuseurs. L'opportunité est que les Canadiens sont sur internet lorsqu'ils regardent la télévision, ce qui offre des possibilités considérables pour créer une relation avec eux et augmenter leur niveau d'engagement envers le contenu télévisuel. Cependant, l'enjeu est que les activités favorites des téléspectateurs qui utilisent plus d'un écran peuvent constituer une distraction du contenu télévisuel puisqu'elles ne sont généralement pas liées à ce qu'ils consomment à la télévision. En effet, les trois quarts des internautes multitâches surfent sur le web et consultent leurs courriels pendant une émission alors que plus de la moitié visitent des réseaux sociaux (OTM, 2013f; 2013g). Seulement 42 % des anglophones et 32 % des francophones vont utiliser leurs écrans complémentaires pour chercher de l'information supplémentaire en rapport avec l'émission qu'ils regardent. Ceci constitue également un défi pour les annonceurs : une étude britannique a démontré que 71 % des téléspectateurs utilisant un écran compagnon « were likely to use the other device to pass time during ad breaks or program junctions » (eMarketer, 2013b, para. 3).

En début de 2014, la télévision sociale demeure un concept embryonnaire. Bien qu'il s'agisse d'un excellent moyen pour les diffuseurs d'alimenter l'engagement, peu d'utilisateurs

s'y prêtent de façon constante. Un peu plus de 10 % des Canadiens « aiment » ou « suivent » une émission sur Facebook ou sur Twitter. L'engouement est beaucoup plus modeste que ce que la tendance suggère. En effet, seulement 6 % des Canadiens discutent d'une émission sur Facebook en même temps qu'ils la regardent et un maigre 3 % font de même sur Twitter (OTM, 2013h). Nous pouvons donc conclure que bien que les infrastructures soient disponibles, les Canadiens ne sont pas encore prêts à adopter un comportement conversationnel actif lorsqu'ils regardent la télévision.

Maintenant que nous avons une meilleure compréhension des usages que font les Canadiens de la télévision et de ses dérivés en ligne, tournons-nous vers l'aspect économique de telles initiatives pour les télédifuseurs et les annonceurs.

2.3 LES DIMENSIONS ÉCONOMIQUES

L'industrie canadienne de la télévision connaît à nouveau des transformations qui affectent directement les modèles d'affaires sur lesquels reposent les stratégies des diffuseurs. En effet, à l'ère des plateformes numériques, il devient de plus en plus difficile de monétiser le contenu télévisuel. Le défi est de taille pour les télédifuseurs: « [a]chieving a level of 'hyper-engagement' whereby audiences are progressively built up and can then be directed towards those distributive outlets where attention is converted to revenue » (Doyle, 2010, p. 8). Pour mieux comprendre le contexte économique actuel du monde de la télévision, nous nous pencherons ici sur quatre enjeux économiques liés au multi-écrans : les modèles d'affaires, le contenu, la mesure de l'auditoire et la publicité.

2.3.1 LES MODÈLES D'AFFAIRES

À l'ère numérique, l'industrie de la télévision fait face à des changements qui forcent une réévaluation des modèles d'affaires motivée par une nouvelle approche décisionnelle, soit une « stratégie 360 degrés » selon laquelle

from the earliest stages of conceptualization, content decisions are shaped by the potential to generate consumer value and returns through multiple forms of expression of that content and via a number of distributive outlets (e.g. online, mobile, interactive games and so on) of which conventional television is just one, albeit still a very important one (Doyle, 2010, p. 2).

Le chercheur canadien Charles Davis abonde dans le même sens et soutient que la fragmentation de l'auditoire, provoquée par la multiplication des canaux de distribution, encourage les stratèges du monde des médias à créer des « economies of scope by innovating 'convergent' media products - families of products with related content that are distributed in various versions and formats across platforms and channels » (2013, p. 176). Les modèles d'affaires deviennent donc plus fluides et flexibles afin d'inclure toutes les plateformes numériques jugées efficaces au sein de l'équation.

Waterman, Shepman et Ji (2013) avancent qu'il existe quatre modèles d'affaires distincts en ce qui a trait à la télévision en ligne : 1) la vidéo-sur-demande pour achat ou location (ex. iTunes), 2) les abonnements (ex. Netflix), 3) la publicité (ex. la version de base de Hulu) et 4) l'authentification (ex. concept de TV Everywhere abordé à 2.2.1). Malgré le succès de *House of Cards*, relativement peu de contenu original se retrouve en ligne. En effet, le seul contenu « économiquement viable » sur ces plateformes est encore à ce jour constitué d'émissions ou films qui ont déjà été diffusés à la télévision traditionnelle ou qui le sont simultanément sur le web et à la télévision (Waterman, Shepman et Ji, 2013).

L'agrégation de contenus par les détenteurs de droits est un des systèmes les plus performants jusqu'à maintenant. La majorité des distributeurs de contenus en ligne sont des agrégateurs, que ce soit Netflix, Hulu, iTunes, ainsi que les consoles Apple TV et Xbox qui utilisent des stratégies similaires pour visionnement sur télévision traditionnelle (Waterman, Shepman et Ji, 2013). Les réseaux de télévision qui ont leur propre plateforme en ligne de même que les systèmes de *TV Everywhere* font toutefois exception à cette règle. Les auteurs soutiennent d'ailleurs que le concept de *TV Everywhere* tel que déployé par les télédiffuseurs est perçu comme étant un moyen d'empêcher ou à tout le moins, de ralentir le *cord-cutting* de par son système de tarification discriminatoire qui ne donne accès qu'à une chaîne donnée.

Les produits culturels, dont les contenus télévisuels font partie, sont confrontés à un enjeu de taille lorsque vient le temps de réorganiser les modèles d'affaires : quelle est la valeur d'un produit diffusé via un support numérique? Comment la valeur d'un produit télévisuel traditionnel est-elle affectée par un changement de plateforme de distribution? Ceci nous amène à nous interroger sur cette valeur qui est attribuée au contenu télévisuel dans le contexte numérique actuel.

2.3.2 RENTABILISER LE CONTENU

Le contexte multi-écrans pousse les télédiffuseurs à favoriser la distribution sur plusieurs plateformes. Cette stratégie a pour effet de « shape and inform content acquisition decisions and, in turn, production activities at earlier stages, irrespective of whether production activities are located in-house or not » (Doyle, 2010, p. 3). Ainsi, le multi-écrans influence les décisions dès les premiers stades d'une idée. Des fonds ont d'ailleurs été développés afin de stimuler la production innovante de contenu télévisuel. Le Fonds des

médias du Canada (FMC) fait partie de ceux qui visent à promouvoir les projets de création en télévision élaborés pour une diffusion sur médias numériques convergents. Le Fonds est divisé en deux segments:

Le volet convergent permet au FMC de soutenir la création de contenu télévisuel et numérique convergent que les Canadiens pourront apprécier partout et en tout temps. [...] Par l'entremise du volet expérimental, le FMC favorise le développement de contenus numériques et de logiciels d'application interactifs à la fine pointe de l'innovation (FMC, 2013).

Le volet convergent se distingue de par l'obligation de distribuer le contenu sur un minimum de deux plateformes, dont la télévision. La deuxième plateforme utilisée se doit de fournir du contenu que l'on qualifie de riche et interactif. Selon Urquhart, « [t]his requirement for funding forces producers to deal with what looks to be the future of content delivery » (2012, p. 31).

Les coûts de production de produits télévisuels sont reconnus pour être élevés, ce qui nécessite l'élaboration d'un plan de rentabilisation des dépenses encourues dans les années suivant la première diffusion. Selon Pitts et Zeng, « [o]ne of the key economic characteristics of media products is high production costs of the first copy, and minimum costs for additional copies and distribution. [...] diversity is "expensive to achieve" unless low-cost production strategies can be implemented » (2010, p. 30). Les plateformes numériques constituent une alternative puisqu'elles permettent de redistribuer à moindre coût tout en permettant un accès flexible et ponctuel à un public plus large. Toutefois, le contenu original multi-écrans demeure coûteux (Roy, 2013). On estime en effet qu'une initiative multi-écrans sur plateforme web coûterait environ entre 6 000 \$ et 20 000 \$, alors qu'une application deuxième écran dépasse les 100 000 \$ (Annexe 4).

La syndication, un mode de distribution longtemps prisé dans l'industrie, est adoptée par les détenteurs de droits sur le contenu afin de prolonger la durée de rentabilité de leur émission. De cette façon, « [s]tudios sell shows originally produced for broadcast networks to a combination of local stations and international markets » (Lotz, 2007). La syndication peut ainsi s'appliquer à des émissions diffusées pour la première fois ou encore à des reprises (SNTA, 2013). Le *windowing*, terme qui désigne la distribution de contenus sur plusieurs plateformes comme les VHS et les DVD, a été le premier phénomène de distribution qui n'impliquait pas les diffuseurs (Doyle, 2010). Le *windowing* a d'ailleurs été le précurseur à la vente d'émissions en VSD et en format individuel sur des plateformes comme iTunes. Ces modes de distribution ont changé les principes de rediffusion en instaurant un nouveau modèle « transactionnel » (Lotz, 2007) par lequel le téléspectateur a un accès direct au contenu désiré en évitant par le fait-même toute forme de piratage.

Bien que ces modèles de distribution permettent à une variété d'auditoires de profiter de contenus de niche, une étude britannique a démontré que le retour sur l'investissement est faible (Doyle, 2010). Les coûts engendrés pour concevoir l'infrastructure pour la diffusion en ligne simultanée ou en rattrapage, créer les applications interactives et entretenir une stratégie de télévision sociale sur deuxième écran sont trop élevés pour que les réseaux réalisent un profit sans soutien financier externe. Cependant, le succès ne se mesure pas toujours en termes financiers, notamment pour les diffuseurs publics. Malgré le fait qu'il n'existe pas encore d'indicateurs reconnus et adoptés de manière universelle dans l'industrie, la BBC évalue ses initiatives multi-écrans selon un calcul qui prend en considération le temps que les usagers passent sur ses plateformes. Le diffuseur mesure ainsi la valeur de l'investissement en divisant le coût du produit par l'auditoire rejoint pour ensuite multiplier par le nombre d'heures d'usage (Doyle, 2010). Sans mesure universelle, quelle est donc la

raison pour laquelle la majorité des diffuseurs s'investissent dans le multi-écrans? Un diffuseur britannique croit que la réponse est liée à l'effet de compétition. Malgré les coûts, un diffuseur ne peut se permettre d'être le seul à ne pas répondre aux attentes des usagers et ignorer un courant qui trace vraisemblablement la voie vers le futur de la télévision (Doyle, 2010). Toutefois, il doit faire un choix éclairé en ce qui a trait aux contenus sur lesquels il se concentre afin de limiter les coûts et surtout, attirer un auditoire qui incitera des annonceurs à s'afficher sur ses plateformes.

2.3.3 LA VALEUR DE L'AUDITOIRE

L'industrie des médias est caractérisée par une dualité particulière (Andrejevic, 2009): « most sectors in the media industry seek to manufacture and sell two completely different products to two completely different sets of consumers - they sell content to audiences; and they sell audiences to advertisers » (Napoli, 2009, p. 163). Un des principaux problèmes dans l'univers numérique est la difficulté de quantifier la valeur de l'auditoire. À l'ère du multi-écrans, nous évoluons dans un environnement de plus en plus interactif et fragmenté, ce qui du coup rend désuètes les traditionnelles cotes d'écoute linéaires basées sur des données démographiques selon l'exposition (Napoli, 2010; 2012), un phénomène aussi appelé « commodification de l'auditoire » (Jennes & Pierson, 2013). Dans le contexte de la télévision traditionnelle, les publicités sont généralement évaluées en coût par mille (CPM), c'est-à-dire le montant qu'il en coûtera pour rejoindre mille personnes (TVB, 2013). Au Canada, les cotes d'écoute des émissions captées aussi bien à la télévision que sur enregistreur numérique sont comptabilisées mais toutes autres plateformes numériques dynamiques, telles que les tablettes, les téléphones intelligents et les ordinateurs sont

ignorées (BBM, 2013), ce qui nuit considérablement à l'obtention d'une mesure fiable de l'auditoire dans un contexte multi-écrans.

Puisque la publicité demeure la pierre d'assise de leurs revenus, les télédifuseurs doivent fournir des données de plus en plus détaillées aux annonceurs qui non seulement cherchent une mesure précise de l'auditoire mais veulent également attribuer une valeur à leur portée sur de multiples plateformes (Curtin, 2009). À partir de la saison 2014-2015, l'américaine Nielsen incorporera des données sur le visionnement linéaire et dynamique, qui regroupe les appareils numériques et mobiles dans ses rapports sur les cotes d'écoute (Nielsen, 2013b). Bien qu'il ne soit pas disponible en Amérique du Nord, un système de mesure de l'auditoire sur les plateformes numériques a aussi été mis en place en Europe à l'automne 2013 : la mesure hybride (Lee, Stewart & Calugar-Pop, 2014). Elle permet de consolider les données de visionnement sur « PCs, tablets and smartphones into overall viewing numbers, and also includes other data sets, such as set-top box channel selections and video-on-demand (VOD) server logs » (Lee, Stewart & Calugar-Pop, 2014, p. 26). Le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Norvège appliqueront dorénavant cette formule à leurs calculs. Le multi-écrans change donc la donne et pousse à réfléchir sur « comment capturer l'ensemble de l'auditoire pour un contenu vidéo donné, sur toutes les plateformes où il a été diffusé, à toutes les périodes où il a été visionné, et départager les paires d'yeux de cet auditoire afin de ne pas les dupliquer? » (Desjardins, 2013).

Selon Henry Jenkins, cette approche signifie que les publicitaires « are increasingly realizing that they may be better advised investing their dollars behind shows that have high favourability than shows that have high ratings » (2006, p. 76), ce qui nécessite la mesure du comportement de l'auditoire. En effet, la fragmentation de l'auditoire incite les télédifuseurs à évaluer l'engagement (Napoli, 2012). Au Canada, deux compagnies se spécialisent en la

matière : Mobovivo (2013) mesure l'interaction avec des applications deuxième écran et Seevibes détermine la performance d'une émission sur les médias sociaux en prenant « en considération la part de marché, la portée, la fréquence, la fidélisation, le niveau d'action et le niveau de réponse de l'auditoire d'une émission de télévision » (Seevibes, 2012). Aux États-Unis, Nielsen a acquis en novembre 2012 la compagnie SocialGuide afin d'évaluer la performance de la télévision sociale au pays (Ha, 2012) et elle s'est récemment entendue avec Twitter pour mesurer le volume de discussion et l'engagement aux États-Unis avec le *Nielsen Twitter TV Rating* (Nielsen, 2012). Des études préliminaires révèlent que le degré d'activité à propos d'une émission sur Twitter contribue à faire augmenter les cotes d'écoute (Li, 2013).

Cette nouvelle focalisation sur la mesure de l'engagement de l'auditoire constitue un outil important pour les annonceurs multi-écrans puisqu'il permet de mieux cibler les publicités (Napoli, 2012). Regardons comment les télédifuseurs et les publicitaires canadiens innovent et s'adaptent face dans ce contexte.

2.3.4 LA PUBLICITÉ

Il n'y a pas que la façon dont on mesure l'auditoire qui a changé à l'ère du multi-écrans. La façon dont on fait de la publicité sur ces plateformes a également évolué de façon significative. Une étude de Nielsen et ANA parue aux États-Unis en 2013 définissait les campagnes multi-écrans comme étant « those that ran on two or more screens including TV, computer, tablet, mobile phone and digital place-based media » (Whitney, 2013). Les formats télévisuels comme les webséries, particulièrement le transmédia (Davis, 2013) compromettent le modèle traditionnel de publicité puisqu'ils permettent plus de liberté aux annonceurs qui peuvent y développer des univers créatifs et personnalisés jusque-là

impossibles avec la publicité traditionnelle (Jost, 2011). Une récente étude a également démontré que l'efficacité des publicités vidéo en ligne est perçue par les publicitaires comme égale ou supérieure à celle des publicités à la télévision traditionnelle (eMarketer, 2013c). Peu importe le format, les annonceurs sont à la recherche de « product placement opportunities, internet click advertising and pre-roll ad spots on mobile video devices » (Curtin, 2009, p. 15). Ils s'attendent donc à une approche 360 degrés qui couvre toutes les plateformes et qui permettra d'établir une relation avec le consommateur « partout où il se trouve ». Évolumédia (Roy, 2013) identifie trois grandes catégories d'opportunités de commandite du deuxième écran : 1) avec contenu télévisuel, comme l'utilisation de mots-clics, 2) avec des applications dédiées et web, comme des publicités augmentées et interactives, et 3) avec les réseaux sociaux, par le biais de concours et de votes pour ne nommer qu'eux (Annexe 5).

Ces univers permettent ainsi aux annonceurs de créer des expériences sur mesure pour une ou plusieurs cibles précises, tout en augmentant le potentiel de surveillance (*monitoring*) de l'auditoire afin de récolter le plus de données possibles sur ses habitudes (Andrejevic, 2009). Les bénéfices sont nombreux : « as the ability to monitor and predict audience behaviour advances, it may be possible to structure programming elements to ensure that the audience they attract are 'high value' in the sense of being more likely to watch advertisements» (Andrejevic, 2009, p. 39). Il s'agit d'une opportunité pour les créateurs de contenu et les diffuseurs de contrer le phénomène d'évitement des publicités.

Les formats interactifs qui permettent une communication bidirectionnelle avec le consommateur et les *targeted ads* « that deliver individually catered advertisements based upon the content of the website, location of the user, browsing history, demographics, the user profile, or any other available information » (Farahat & Bailey, 2012, p. 111), ont aussi

le potentiel de prévenir l'évitement. Cependant, selon Jennes et Pierson (2013), une certaine réticence de la part des diffuseurs et annonceurs demeure. D'abord, ces derniers sont d'avis que des changements significatifs à l'écosystème de la télévision sont essentiels afin de pouvoir se doter de moyens nécessaires à l'analyse des données récoltées. Deuxièmement, « when it comes to interactive advertising, advertisers want the interactivity to lead the viewer to their own branded platform. Broadcasters, however, are hesitant to lead their viewers away from their own content and thus their own brand » (Jennes & Pierson, 2013, p. 197). Finalement, bien que les tablettes aient connu une croissance foudroyante dans la dernière année et que les publicitaires aient une perspective favorable du potentiel du multi-écrans, les annonceurs sont encore timides de s'y lancer notamment en raison du manque de constance et d'efficacité des outils de mesure actuels pour le multiplateformes (Jennes & Pierson, 2013; Whitney, 2013).

Maintenant que nous avons fait un survol de la littérature et des études portant sur les différentes dimensions du phénomène de la télévision à l'ère du multi-écrans, penchons-nous sur le cadre théorique qui a guidé notre étude sur le terrain.

2.4 CADRE THÉORIQUE

Trois concepts théoriques contemporains sont mis à contribution dans cette recherche : les notions d'innovation, d'industries culturelles et médiatiques ainsi que de convergence.

2.4.1 L'INNOVATION

L'innovation dans un contexte organisationnel constitue la base de notre cadre théorique. Rogers (2003) définit une innovation comme étant « an idea, practice, or object

that is perceived as new by an individual or other unit of adoption » (p. 12). Dans le cadre de cette étude, les unités d'adoption qui nous concernent sont, d'abord et avant tout, les télédiffuseurs canadiens mais aussi les agences de publicité (voir Chapitre 3 - Méthodologie). Storsul et Krumsvik (2013) nuancent la définition de Rogers en précisant qu'une innovation est l'*implantation* d'une idée, qui à l'origine est une *invention* (p. 14). De la même manière, Küng (2008) souligne que l'innovation est le résultat d'un processus créatif. Selon Rogers (2003), les qualités nécessaires à l'innovation sont 1) l'avantage relatif que le produit représente par rapport à ce qui existe déjà; 2) la compatibilité du produit avec les valeurs et habitudes de l'unité d'adoption; 3) la simplicité du produit pour favoriser une adoption rapide; 4) la possibilité d'en faire l'essai; et finalement 5) l'observabilité des résultats pour mieux apprécier le succès relatif de l'innovation.

Dans un contexte organisationnel, l'innovation prend une signification particulière. Selon Schumpeter, le facteur causal de changement dans une organisation est l'innovation (Schumpeter, 1950; Sweezy, 1943). Schumpeter a développé le concept de *creative destruction* à travers lequel émergent les innovations suite à « a constant search to create something new which simultaneously destroys the old rules and establishes new ones, all driven by the search for new sources of profits » (Dal Zotto & van Kranenburg, 2008, p. ix). De cette manière, le processus d'innovation est divisé en trois étapes qui mènent à la croissance économique : l'invention, c'est-à-dire d'où l'idée naît, l'innovation, là où elle est développée, et l'imitation, où elle est déployée par les concurrents dans divers marchés. Selon Diamond (2006), la théorie de Schumpeter a été adaptée au cours des ans: « The original 'big-is-better' account adds the view that large incumbent firms are most likely to be the source of leapfrogging innovations. In contrast, the new 'small-is-better' account adds the view that small, new firms are most likely to be the source of leapfrogging innovations »

(p. 139). Christensen (2006) souligne quant à lui l'impact des *disruptive innovations*, « innovations that result in worse product performance, at least in the near-term » (p. xviii), mais qui ont toutefois le potentiel de renverser les habitudes des consommateurs à long-terme. Ces innovations ont un meilleur potentiel que les *sustaining innovations*, qui ont pour but de satisfaire les besoins du consommateur en offrant un produit amélioré qui performe mieux que ce qui est déjà disponible sur le marché (Christensen & Overdorf, 2000).

Selon Francis et Bessant (2005), il existe quatre types d'innovations : 1) l'innovation de produit, à laquelle s'apparente une nouvelle version de téléphone intelligent; 2) l'innovation de procédé, comme l'est par exemple la logique organisationnelle de création et de développement de projets; 3) l'innovation de positionnement, qui se réfère par exemple à comment on promeut notre innovation dans une publicité; et 4) l'innovation de paradigme, qui s'attaque à l'identité-même de l'industrie, comme ce fut le cas avec l'industrie de la musique à l'arrivée du numérique (Francis & Bessant, 2005; Storsul & Krumsvik, 2013). Küng est d'avis que « the media's innovative energies are perhaps best devoted to finding ways to extend existing competencies and assets in new fields, and to redeploy people, processes or products in new ways or for new markets » (2013, p. 10). Face à la concurrence, Picard (2011) avance que le degré d'innovation d'une entreprise indique si elle préfère être meneur ou prudent. Christensen (2006) quant à lui suggère que les compagnies choisissent si elles souhaitent être devant ou derrière la parade en fonction de l'innovation sur laquelle elles travaillent. Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'innovation se retrouve au cœur des pratiques et processus organisationnels que nous examinerons dans cette étude et nous chercherons à voir sous quelle forme et à quel degré elle se manifeste principalement.

2.4.2 LES INDUSTRIES CULTURELLES ET MÉDIATIQUES

Selon David Hesmondhalgh (2010), le modèle d'industries culturelles est tributaire de celui de la production médiatique qui donne forme aux médias tels qu'on les connaît. Wagman et Urquhart (2012) ajoutent qu'en plus de la production, les secteurs de la distribution et de l'exposition de la culture populaire sont aussi parties intégrantes des industries culturelles et médiatiques (ICM). Ces processus évoluent au sein d'organisations qui ont des valeurs et procédures propres, souvent dans le but de générer des profits (Hesmondhalgh, 2013). L'importance des industries culturelles et médiatiques se résume en trois points: « their ability to make and circulate products that influence our knowledge, understanding and experience (texts); their role as systems for the management of creativity and knowledge; and their effects as agents of economic, social and cultural change » (Hesmondhalgh, 2013, p. 4).

Alors qu'ils étaient auparavant rassemblés dans le but d'être vendus à des annonceurs, les auditoires sont maintenant appelés à contribuer au processus de production créative (Deuze, 2009b), ce qui constitue une caractéristique marquante des ICM à l'ère numérique et qui compromet les pratiques traditionnelles. L'industrie des médias n'est donc pas sans risque. Plusieurs facteurs ont une incidence sur la production médiatique dans un contexte où la créativité côtoie la commercialisation, ce qui est susceptible de créer des tensions organisationnelles entre équipes. En effet, plus une entreprise médiatique accorde de l'importance à des indicateurs tels que les ventes et les cotes d'écoute, plus elle cherche à garder un contrôle étroit sur le produit créatif (Hesmondhalgh, 2013).

Westerlund, Rajala et Leminen (2011) ont développé six paradigmes de changement qui influencent l'évolution des modèles d'affaires dans l'industrie des médias à l'ère du

multiplateformes : les paradigmes de la valeur, de la technologie, du consommateur, de la compétence, du revenu et de l'opération (Annexe 6). D'abord, la valeur des médias est passée d'une offre de produits à une offre de services où l'interactivité et la convergence se retrouvent au centre des stratégies. Ensuite, le rôle de la technologie a évolué, passant de « facilitating media production processes to platforms enabling services » (Wilund-Engblom et al, 2012, p. 181; Westerlund, Rajala, & Leminen, 2011). Le consommateur a quant à lui pris un rôle réactif plutôt que proactif, préconisant ainsi un meilleur contrôle sur le contenu qu'il consomme dans un cadre interactif et collaboratif. Le paradigme de la compétence met l'emphase sur cette nouvelle réalité entre l'utilisateur et le producteur à l'ère numérique. Il encourage les entreprises à éliminer les stratégies « top-down » (Westerlund, Rajala et Leminen, 2011, p. 10) et à créer « distinctive organizational capabilities and operational skills that rise above common practice » (Wilund-Engblom et al, 2012, p. 181). Quant à lui, le paradigme du revenu « emphasizes the scope over scale in the profitability of operation » (id, p. 182), où la fragmentation et le ciblage de l'auditoire deviennent des composantes importantes dans la distribution de contenu. Finalement, le paradigme opérationnel préconise la flexibilité et l'ouverture à de nouvelles ressources créatives au bénéfice de l'entreprise.

Ces paradigmes de changement ont pour effet de rendre « hybride » le modèle de la télévision sur internet : le web ne remplace pas la télévision mais agit à titre de complément (Hesmondhalgh, 2013). En effet, Deuze (2009a) avance que la conceptualisation des industries culturelles et médiatiques fait de plus en plus appel au concept de convergence de différentes façons, comme nous le verrons dans la prochaine section.

2.4.3 LA CONVERGENCE

La convergence est le troisième et dernier concept qui vient compléter notre cadre théorique. La théorie de la convergence de Henry Jenkins (2006) dresse le portrait du contexte dans lequel doivent évoluer les télédifuseurs à l'ère du numérique, mentionnant que le multiplateformes, la coopération entre les industries et le besoin des consommateurs d'avoir accès à des sources médiatiques facilement et rapidement constituent les assises de la réalité d'aujourd'hui. La convergence comporte plusieurs dimensions. Notre étude se base sur la définition suivante: « the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, and the migratory behavior of media audiences who will go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they want » (Jenkins, 2006, p. 2). La convergence agit dans deux directions: du sommet jusqu'au bas de la pyramide corporative ainsi que de la base, c'est-à-dire des usagers, jusqu'en haut (aux médias), amenant ainsi les compagnies à redéfinir leur vision de la consommation médiatique (Jenkins, 2006).

Selon Deuze (2009a), la convergence médiatique implique « the inclusion of various stakeholders - professional producers, audiences, sources and sponsors - in the (co-)creation of media content and experiences » (p. 147). Elle est composée de quatre dimensions: 1) la créativité, qui inspire la création médiatique, 2) le contenu, généré par les industries de médias, 3) la connectivité, qui est rendue possible par les plateformes technologiques et ce, 4) dans un contexte commercial (Deuze, 2009a; 2009b). La convergence va au-delà des changements technologiques pour remettre en question la logique des modèles d'affaires traditionnels. Jenkins (2006) est d'avis qu'il peut être difficile pour une entreprise d'avancer dans « an age of media transition, one marked by tactical decisions and unintended

consequences, mixed signals and competing interests, and most of all, unclear directions and unpredictable outcomes » (p. 11). Ceci pourrait expliquer pourquoi certaines compagnies sont tentées de traiter le multi-écrans comme non essentiel ou comme une simple valeur ajoutée à la télévision traditionnelle (Jenkins, 2009).

2.5 RAISON-D'ÊTRE DE L'ÉTUDE

Nous avons vu que les industries culturelles et médiatiques, et particulièrement le monde de la télévision, vivent actuellement une importante mutation. Le contexte numérique y est pour cause, de même que la vitesse constante avec laquelle les dispositifs technologiques et les modalités d'accès aux contenus de toutes sortes influent directement les modèles d'affaires traditionnels. Tel que démontré dans les sections précédentes, le phénomène de la télévision multi-écrans est en pleine émergence et présente d'importantes opportunités de diversification pour l'industrie, tout en présentant des défis qui menacent les modèles économiques actuels qui sont centrés sur le téléviseur. En effet, ces derniers, utilisés depuis plus de soixante ans, s'avèrent pour l'essentiel désuets et se doivent d'être adaptés afin de mieux refléter les nouvelles habitudes de consommation de contenu télévisuel. Déjà, quelques télédiffuseurs canadiens ont démontré qu'ils expérimentaient avec de nouveaux outils, que ce soit les applications, le *TV Everywhere*, la télévision sociale, ou encore le transmédia. Ces initiatives sont toutefois encore au stade embryonnaire et les conclusions sur leur efficacité et leur potentiel de durabilité sont loin de faire l'unanimité.

De plus, nous évoluons dans un contexte où la survie des médias traditionnels tels qu'on les connaît est constamment remise en doute, notamment depuis que l'internet est utilisé dans la majorité de nos foyers. Les modèles publicitaires sont amenés à évoluer et il est encore incertain si le multi-écrans sera rentable dans les années à venir. Sans réinvention

constante des modèles d'affaires, l'industrie de la télévision se retrouve constamment en mode réaction de type essai-erreur face à tous les changements qui la bousculent. Elle doit en effet demeurer à l'affût et évaluer et identifier les opportunités qui en découlent. On questionne également la pérennité des modes de consommation traditionnels alors que les appareils mobiles intelligents ont révolutionné la consommation du divertissement en permettant de consulter du contenu où et quand les gens le veulent, à partir d'une vaste gamme de dispositifs numériques. Comme nous l'avons vu, les consommateurs sont encore attachés à leur abonnement à la télévision payante malgré la présence grandissante de modes d'accès numériques. Qui plus est, les gens qui consomment du contenu télévisuel sur les plateformes numériques regardent en général davantage de télévision (OTM, 2013a; 2013b). Nous avons également fait état de la présence grandissante des téléspectateurs sur les médias sociaux en synchronie avec l'émission diffusée à la télévision, ce qui constitue en soi un glissement d'une activité de type passive vers un mode de consommation plus actif.

De même, nous constatons que plusieurs recherches et études académiques ont été effectuées afin d'étudier les modes de consommation du contenu numérique reliés à la télévision. Nous remarquons toutefois que très peu d'études se concentrent sur le contexte d'affaires du multi-écrans et sur la perspective des professionnels de l'industrie en tant que tels, qu'ils soient télédiffuseurs ou publicitaires. De plus, nous constatons la quasi-absence d'études qui se concentrent sur la situation actuelle de l'industrie canadienne de la télévision. En effet, la majorité des études se concentrent aux États-Unis ou en Europe où le marché du multi-écrans est également en plein essor. Notre réflexion sur les innovations dans un contexte de convergence au sein des industries médiatiques et culturelles nous amène à chercher réponse à notre question de recherche : « De quelle manière et sous quelle forme

l'industrie canadienne de la télévision compose-t-elle avec l'arrivée du multi-écrans? ». Nous nous interrogerons également sur les questions subsidiaires suivantes :

- a) Quelle forme de contenu télévisuel obtient le plus grand succès avec le multi-écrans pour les télédiffuseurs? pour les annonceurs?
- b) Quelles sont les tendances lourdes en ce qui concerne le multi-écrans au sein de l'industrie canadienne de la télévision?

Ces questions devraient nous fournir les éléments nécessaires pour dresser un portrait du contexte canadien de la télévision à l'ère du multi-écrans. Cette étude cherche à mesurer les réactions d'accueil à un développement technologique qui profite actuellement d'une forte visibilité au sein des milieux spécialisés. Elle servira à apporter un éclairage instructif sur le couplage d'un média traditionnel avec les écrans mobiles numériques afin de mieux comprendre non seulement l'état actuel de l'industrie mais également la direction qu'elle prend pour l'avenir. Elle pourra faire ressortir les éléments structurants d'une des pratiques les plus engageantes dans l'écoute et l'utilisation des contenus télévisuels. En effet, les professionnels de la télévision et de la publicité cherchent constamment de nouvelles façons d'engager leurs auditoires pour les rendre fidèles et loyaux à une émission ou à une marque. Cette étude permettra donc de faire la lumière sur les meilleures pratiques et les défis auxquels est confrontée l'industrie dans son quotidien, tout en permettant de trouver des pistes de solution pour un avenir créatif et novateur dans le monde de la télévision à l'ère du multi-écrans.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

3.1 APERÇU

La méthode de recherche choisie pour cette étude s'inscrit dans la tradition des recherches qualitatives. Au cours de l'été 2013, sur une période de trois mois, nous avons effectué quinze entretiens semi-dirigés avec des professionnels du milieu de la télédiffusion et de la publicité afin d'en apprendre davantage sur leur expérience avec le multi-écrans dans le domaine de la télévision. L'échantillon a été sélectionné par choix raisonné, donc à la discrétion la chercheure. Lorsque les participants confirmaient leur intérêt pour l'étude, une plage horaire était déterminée selon leur disponibilité pour un entretien en personne ou par téléphone, dépendamment de leur situation géographique et de leur emploi du temps. De cette manière, nos cinq répondants basés à Toronto ont été interviewés par téléphone, de même qu'un participant de Montréal. Un total de neuf entrevues sur quinze se sont déroulées en personne dans un lieu tranquille sélectionné par le répondant. Chaque entrevue a été enregistrée au moyen d'un enregistreur numérique.

Le projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de l'Université d'Ottawa selon un processus d'évaluation exhaustif. Les participants devaient signer un formulaire de consentement les informant des modalités de confidentialité et de participation reliées à l'étude. Une fois les entrevues complétées, elles ont été retranscrites avec un logiciel de traitement de texte et un logiciel de régularisation de vitesse audio. Le verbatim final, totalisant près de deux-cent pages, a ensuite été analysé selon les méthodes de Creswell (2007) et Mason (1996).

3.2 L'ENTREVUE

Tel que proposé par Mason (1996), les entrevues sont une méthode de choix lorsque your ontological position suggests that people's knowledge, views, understandings, interpretations, experiences, and interactions are meaningful properties of the social reality which your research questions are designed to explore [and that your] epistemological position suggests that a legitimate way to generate data on these ontological properties is to interact with people (p. 39).

Cette méthode nous a paru particulièrement pertinente puisque nous travaillions avec un objectif de recherche dont le succès dépendait considérablement de la qualité de l'interaction que nous aurions avec nos répondants. Comme nous étudions un phénomène en mouvance, l'entretien semi-dirigé offre la latitude nécessaire à l'interviewé pour élaborer ses réponses comme il l'entend, tout en offrant au chercheur un certain contrôle sur la direction de la discussion (Deacon et al., 2007). En raison de l'étendue pancanadienne de notre recherche, une combinaison d'entrevues en personne et par téléphone a été utilisée par la chercheure.

3.3 POURQUOI L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE?

La méthode de l'entrevue semi-dirigée présente plusieurs avantages pour la réalisation de cette étude. D'abord, de par sa nature moins formelle et rigide, elle permet à l'intervieweur de se former une idée sur le fonctionnement de l'entreprise des participants et mieux comprendre la vision de ses représentants. Comme les entretiens se sont déroulés en personne ou au téléphone, la chercheure était en mesure de mieux mesurer le niveau d'émotion et d'hésitation dans les réponses que ce ne l'aurait été si nous avions utilisé un questionnaire écrit, par exemple. La réflexivité de la chercheure, c'est-à-dire son degré de conscience face à la contribution de ses biais et valeurs à l'étude, était un enjeu constant au cours de l'étude. Toutefois, nous avons plutôt profité de ces prédispositions pour mieux

mener les entrevues en les personnalisant pour chaque interviewé au besoin. La subjectivité de l'information récoltée nous a également aidée à élargir le spectre de l'entrevue plutôt que de se limiter aux questions élaborées dans le protocole d'entretien. Les entrevues nous ont donc permis de recueillir des informations plus riches, détaillées, et nuancées. Bien que la méthode de l'entretien semi-dirigé ne permette pas de mesurer l'intensité des énoncés mis de l'avant par les répondants de façon objective, le ton et l'hésitation dénotés dans les réponses aident à l'interprétation des données.

Les entrevues ont été préférées aux sondages écrits pour diverses raisons. Mason (1996) illustre très bien notre approche: elle est d'avis que les entrevues sont plus efficaces que les sondages lorsque « your view of the ways in which social explanations can be constructed lays emphasis on depth, complexity and roundedness in data, rather than the kind of broad surveys of surface patterns which for example, questionnaires might provide » (p. 41). Comme cette étude impliquait que les répondants partagent des informations délicates à propos de leurs stratégies et de leur vision d'entreprise, les entrevues semblaient être la meilleure option puisqu'elles permettent une discussion approfondie et interactive. De plus, elles permettent au chercheur de jouer un rôle plus actif dans le processus de collecte de données et d'être au milieu du contexte dans lequel elle se déroule. Les entrevues un-à-un permettent également au chercheur de maintenir un haut niveau de confidentialité pour le participant, ce qui n'aurait visiblement pas été possible avec d'autres méthodes telles que les focus groupes, pour ne nommer que celle-là.

3.4 SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON

Les échantillons utilisés en recherche qualitative ont pour avantage d'être « illustratifs » des grandes manifestations sociales et culturelles plutôt que d'être strictement

« représentatifs » (Deacon et al., 2007, p.46), ce qui permet d'obtenir une vue d'ensemble du phénomène étudié. Nous sommes donc en mesure de démontrer différentes réactions au phénomène étudié, qu'elles soient isolées ou encore communes. Pour cette étude, dix entretiens ont été réalisés avec des télédiffuseurs de partout au pays, en plus de cinq entrevues avec des publicitaires.

Ces catégories de professionnels des médias ont été sélectionnées pour des raisons spécifiques. Les télédiffuseurs sont responsables de gérer les budgets de façon créative afin d'offrir la meilleure expérience au téléspectateur. Ils doivent également chercher à innover en termes de programmation tout en demeurant compétitifs dans un contexte où chacun cherche non seulement à garder sa part de marché mais surtout à l'accroître. Ils doivent trouver les meilleurs moyens possibles de se distinguer et le multi-écrans s'avère être une des avenues sur lesquelles ils se lancent au quotidien. Ils représentent donc le centre nerveux du milieu de la télédiffusion canadienne, et leur perspective nous sera grandement utile pour développer notre portrait de la situation actuelle.

Quant aux agences de publicité, elles ont pour but de faire valoir les marques qu'elles représentent afin de rejoindre de façon efficiente la cible visée. Il s'agit de rejoindre les gens au moment où ils regardent une émission, en direct ou en différé, à la maison ou en déplacement, et peu importe l'appareil sur lequel ils choisissent de le faire. Ce défi n'est pas anodin lorsqu'on tient compte des budgets à respecter et de la force de la télévision en tant que média quand vient le temps de faire des achats publicitaires. Selon le CRTC (2013), en 2012, 84 % des revenus de la télévision traditionnelle privée étaient issus de la publicité : 17 % des revenus provenaient de la publicité locale et 66 % de la publicité nationale. C'est donc pour ces raisons que nous croyons que les télédiffuseurs et les publicitaires disposent d'un pouvoir décisionnel particulier en termes d'utilisation des innovations technologiques.

Ils se retrouvent au centre d'un cercle sans fin d'offre et de demande. D'un côté, les auditoires s'attendent à retrouver les technologies qu'ils aiment utiliser en combinaison avec les émissions qu'ils chérissent. De l'autre, les télédiffuseurs, tout comme les publicitaires, doivent non seulement offrir leur contenu sur les plateformes de prédilection de leur cible afin de les rejoindre le plus efficacement possible mais aussi attirer cette dernière sur les nouvelles plateformes. C'est ainsi qu'ils doivent faire preuve de créativité afin de non seulement rejoindre leur auditoire, mais également demeurer financièrement efficace.

Notre échantillon a été sélectionné par choix raisonné, c'est-à-dire qu'il a été établi à la discrétion du chercheur. Tel que mentionné par Deacon et al. (2007), ce type de « sample selection is less preconceived and directed, and more the product of expediency, chance and opportunity » (p. 56). Le choix des participants revient donc entièrement au chercheur afin de recueillir le plus d'informations pertinentes à la recherche (Creswell, 2007). Nous avons choisi de nous limiter à des professionnels occupant un poste de gestionnaire, de directeur ou encore la vice-présidence de l'organisation afin de nous assurer de leur expérience et aussi pour apporter une crédibilité supplémentaire à notre échantillon. Les secteurs du numérique et de l'interactif ont été sélectionnés puisque ce sont ceux qui, à notre avis, touchent le multi-écrans de plus près. Nous avons donc recruté dix cadres des principaux télédiffuseurs du pays en s'assurant de représenter la dualité linguistique ainsi que les grands groupes de propriété. Nous avons utilisé l'édition 2012 du *Rapport de surveillance des communications du CRTC* (2012) à partir duquel nous avons sélectionné les grands groupes de propriété canadiens pertinents à notre étude. Notre échantillon final est donc constitué de télédiffuseurs privés et publics, généralistes et spécialisés, anglophones et francophones. Pour ce qui est des agences de publicité, nous avons utilisé le *Guide annuel des entreprises en services de communication du Québec* conçu par le magazine Infopresse (2013). Nous avons pris soin

d'approcher des agences qui sont établies depuis plusieurs années et qui sont actives non seulement au niveau du Québec mais qui travaillent aussi sur des comptes nationaux. Une fois les organisations ciblées, une recherche en ligne a été effectuée et des appels téléphoniques ont été logés afin d'identifier les individus qui apporteraient la meilleure contribution à l'étude. Nos répondants se répartissent ainsi :

Profil des répondants

Répondants	Langue	Niveau du poste	Agence	Télédiffuseur généraliste	Télédiffuseur spécialisé	Groupe de propriété généraliste et spécialisé
1	Français	Direction générale	x			
2	Français	Direction générale	x			
3	Français	Vice-présidence	x			
4	Français	Direction	x			
5	Français	Vice-présidence	x			
6	Anglais	Direction				x
7	Anglais	Vice-présidence				x
8	Anglais	Direction			x	
9	Anglais	Direction				x
10	Anglais	Présidence		x		
11	Français	Direction				x
12	Français	Direction				x
13	Français	Direction				x
14	Français	Vice-présidence			x	
15	Français	Direction			x	

Nous avons sélectionné une plage horaire pour un entretien en personne ou par téléphone dépendamment de la situation géographique du répondant ainsi que de son emploi du temps. Pour les entretiens avec les répondants avec qui nous avons eu la chance de discuter en personne, un endroit tranquille et propice à la confidentialité était déterminé par le participant. La chercheuse s'est donc rendue au lieu suggéré par le participant pour la réalisation de l'entrevue.

La recherche s'est effectuée dans le respect des normes éthiques de la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université d'Ottawa. Lors du processus de recrutement, chaque participant ciblé recevait une lettre d'information (Annexe 7) détaillant les objectifs de l'étude ainsi que les mesures de confidentialité. Une fois les répondants recrutés, chaque personne interviewée était invitée à lire et signer un formulaire de consentement (Annexe 8), afin de réitérer les paramètres de l'étude et de s'assurer que la chercheuse et le sujet s'entendaient sur les modalités de confidentialité et d'utilisation de l'information recueillie lors des entretiens.

Les participants étaient informés que l'étude et tous les documents afférents avaient été approuvés par le Comité d'éthique de l'Université d'Ottawa. Les participants ont été avisés que certaines informations partagées pourraient être citées et interprétées selon la perspective du chercheur. Les participants ont été informés qu'aucun risque n'était encouru et qu'ils avaient la liberté de se retirer de l'étude à tout moment s'ils le désiraient. L'entente entre la chercheuse et le répondant avait donc pour but de s'assurer que le répondant soit confortable à partager de l'information avec la conviction qu'elle serait utilisée avec la plus grande discrétion selon des normes très strictes requises par l'Université d'Ottawa.

3.5 ENREGISTREMENT ET TRANSCRIPTION

Les entrevues ont été réalisées selon la disponibilité des répondants au cours de l'été 2013, étalées sur une période de trois mois. La méthode en personne a été privilégiée; ainsi, 9 des 15 participants ont été rencontrés en personne. Les participants de Toronto ont dû être interviewés par téléphone pour des raisons strictement géographiques, de même qu'un participant de Montréal à qui ce moyen de rencontre convenait mieux. Les entretiens ont été enregistrés au moyen d'un appareil numérique pour être ensuite transférés sur un disque dur

externe, ce qui permettait au chercheur de manipuler et conserver l'information en lieu sûr et d'utiliser des citations pour le rapport final. La chercheuse était consciente de la nature délicate des informations qui devaient être partagées, que ce soit des opinions personnelles ou encore des détails concernant des projets d'affaires.

Le protocole d'entretien (Annexe 9) reflétait le cadre théorique présenté plus haut ainsi que l'opérationnalisation des principaux concepts mentionnés dans la revue de la littérature. Les entrevues semi-dirigées étant conçues pour donner une certaine latitude au chercheur, celui-ci ne se limitait pas au protocole : des questions étaient ajoutée ou retirées au besoin dépendamment du déroulement de l'entretien.

Les questions étaient regroupées en cinq catégories : 1) identification, où le participant était invité à parler de ses tâches et de son entreprise; 2) la diffusion des innovations, où le participant partageait les initiatives de l'entreprise avec le multi-écrans; 3) l'industrie, où le participant pouvait offrir ses opinions sur la synergie qui s'opère entre les différents acteurs de l'industrie dans le développement d'initiatives multi-écrans; 4) l'auditoire, où le participant parlait de sa perspective de la diversité de l'offre avec le multi-écrans; et finalement 5) les réussites et les défis, où le participant avait la chance de faire état d'une perspective générale de son expérience professionnelle passée, présente et future avec le multi-écrans. Le participant était invité à ajouter des remarques de conclusion et des recommandations à sa discrétion.

Chaque entrevue a ensuite été retranscrite dans sa forme intégrale avec l'aide d'un logiciel de traitement de texte ainsi que d'un logiciel régulateur de vitesse audio nommé Express Scribe pour ensuite être sauvegardée avec sa version audio. Le verbatim final des entrevues totalisait près de deux-cent pages qui ont été lues et analysées au peigne fin par la chercheuse.

3.6 ANALYSE DES DONNÉES

Deux approches ont été privilégiées lors de l'analyse des données récoltées au cours du processus d'entrevues. La première méthode utilisée est la lecture interprétative. Elle consiste à lire « the interviews for what you think they mean, or possibly for what you think you can infer about something outside of the interview interaction itself » (Mason, 1996, p. 54). Bien qu'elle fasse appel à la subjectivité du chercheur, cette méthode s'est avérée pertinente à notre étude dans le cas des réponses où les participants étaient réticents à développer leur pensée, ou encore pour les entretiens qui ont dû être écourtés en raison de l'horaire chargé des répondants.

Ensuite, une analyse plus poussée a été effectuée en quatre étapes selon la spirale d'analyse proposée par Creswell (2007) (Annexe 10). Elle consiste en une analyse circulaire de l'information qui permet de mieux comprendre le contenu étudié que si on utilisait une approche de type plus linéaire. La collecte de données, l'analyse et la rédaction étant des étapes qui se déroulent souvent simultanément tout en nécessitant un processus d'itération constant, cette méthode semblait être taillée sur mesure pour notre étude. Selon Creswell, la première étape de l'analyse consiste à organiser l'information en base de données composées de dossiers clairement identifiés et facilement repérables. Les entrevues ont donc été classifiées afin de faciliter la navigation de l'une à l'autre. Étant donné la quantité notable d'information qui devait être traitée, une bonne organisation dès les premiers moments était indispensable pour assurer le succès de l'analyse. La deuxième étape est de se familiariser avec la base de données afin d'en connaître les moindres détails susceptibles d'être pertinents à l'analyse. Creswell suggère d'annoter les entrevues afin d'y ajouter des indications personnelles, ce qui a été fait par la chercheure.

La troisième étape de l'analyse selon Creswell consiste à décrire, classifier et interpréter l'information. C'est à ce moment que le processus de codage prend forme. Le chercheur est amené à faire ressortir des thèmes, des catégories ou encore des dimensions du verbatim. Chaque entrevue a donc été examinée minutieusement afin de repérer les tendances qui se développaient d'une à l'autre. Selon Creswell (2007), le codage aide le chercheur à mieux analyser le phénomène pour éventuellement mener à une interprétation thématique des résultats plus claire et dresser un portrait général de l'étude. Le résultat de ce processus est l'élaboration de « codes » qui permettent une analyse précise des entretiens réalisés auprès de l'échantillon étudié. Creswell suggère de commencer par ce qu'il appelle un « codage maigre » (*lean coding*), c'est-à-dire cinq ou six catégories principales, pour ensuite les étendre au fur et à mesure que l'analyse des entretiens se poursuit. Les thèmes élaborés pour structurer les entretiens avec nos participants ont été utilisés à nouveau à titre de guides pour amorcer le processus de codage tout en permettant à d'autres thèmes d'émerger par la suite.

Au final, Creswell recommande de se limiter à un maximum de trente codes, peu importe l'étendue de l'échantillon avec lequel nous travaillons. Ces trente codes sont ensuite combinés pour finalement former les cinq ou six « familles de thèmes » qui serviront à écrire le rapport final (Creswell, 2007, p. 152). Les codes peuvent représenter plusieurs éléments: « information that researchers expect to find before the study; [...] surprising information that researchers did not expect to find; and [...] information that is conceptually interesting or unusual to researchers (and potentially participants and audiences) » (Creswell, 2007, p. 153). Afin de ne pas confondre le procédé avec la méthode quantitative, Creswell suggère de ne pas mentionner dans le rapport le compte du nombre de fois que chacun des codes émerge dans l'analyse.

Une fois le processus de codage complété, la dernière phase d'analyse nous a menée à présenter les résultats de notre travail de façon visuelle, avec des citations, des tableaux ou diagrammes. C'est ainsi que nous pouvons faire une synthèse des informations récoltées et en venir à tirer des conclusions de nos démarches.

3.7 LIMITES

Tout comme n'importe quelle méthode de recherche, l'entrevue a ses forces et ses faiblesses. En effet, Creswell (2007) postule que la dimension humaine des échanges entre le chercheur et l'interviewé implique certains défis. Il cite Kvale (2006), un chercheur qui s'est penché sur la nature asymétrique caractéristique aux entrevues et qui croit que l'intervieweur est en situation de pouvoir face à l'interviewé. Le fait que l'intervieweur soit en contrôle des questions et décide des mots précis à utiliser ainsi que du moment auquel il lui semble pertinent de poser ses questions le met dans une position de supériorité en entrevue, particulièrement lorsqu'on utilise l'entretien semi-dirigé. Selon Kvale (2006), l'intervieweur « [is] enacting a one-way dialogue, serving the interviewer, containing hidden agendas, leading to the interviewer's monopoly over interpretation, enacting 'counter control' by the interviewee who does not answer or deflects questions, and leading to a false security when the researcher checks the account with the participant » (Creswell, 2007, p. 140). C'est ainsi que l'intervieweur s'expose aux risques éthiques entourant la subjectivité et le biais. Mason (1996) soutient que l'intervieweur doit agir comme une personne ayant un rôle actif et réflexif dans la collecte de données plutôt que de se considérer comme neutre afin d'être conscient de la situation et ainsi maintenir un haut niveau d'éthique. Le même état d'esprit doit être adopté à l'étape de l'analyse afin de ne pas se laisser influencer par des prédispositions conceptuelles tenues par la chercheuse.

Une des principales forces de notre méthode est qu'elle permet le rassemblement d'une quantité considérable d'informations auxquelles le grand public n'a pas accès. Les entretiens semi-dirigés donnent lieu à des dialogues en profondeur qui permettent à l'interviewé d'élaborer ses réponses comme bon lui semble sans le restreindre à un cadre de discussion rigide. Le chercheur est également plus impliqué dans le processus d'entrevues que lorsqu'on utilise une méthode quantitative puisqu'il est, dans la mesure du possible, en contrôle de la direction que prend le dialogue.

En revanche, une des faiblesses de notre méthode est liée à sa forme qualitative. Bien que nos données soient catégorisées selon une série de thèmes qui ont émergé de notre analyse, il nous est impossible de mesurer leur intensité de manière précise tel que l'aurait permis, par exemple, une méthode quantitative ou une méthode mixte. Puisque notre étude est à échelle réduite, nous croyons que la méthode qualitative demeure la meilleure compte tenu de la taille de notre échantillon. Lorsque vient le temps d'interpréter les réponses, la subjectivité du chercheur est aussi une contrainte possible à notre étude. Cette dernière, combinée à la petite taille de notre échantillon, est d'ailleurs la principale limite de notre recherche puisque nous ne pouvons généraliser nos résultats. La variété d'opinions et de perspectives demeure restreinte à notre échantillon. Toutefois, tel que mentionné par Mason (1996), le potentiel d'illustration d'un phénomène va au-delà des désavantages engendrés par l'utilisation d'une méthode qualitative et donc, par le fait même, de l'impossibilité de généraliser les résultats obtenus.

Au final, la fiabilité de notre recherche repose sur la transparence du chercheur qui s'assure de déclarer tout biais envers l'étude et demeure le plus neutre possible pour faire en sorte que « the reader understands the researcher's position and any biases or assumptions that impact the inquiry » (Creswell, 2007, p. 208). C'est ainsi que les résultats de notre étude

pourront être testés de nouveau au fur et à mesure que la technologie évoluera dans le domaine de la télédiffusion et du multi-écrans. La validité de notre recherche tient à sa capacité à fournir des données tangibles qui, nous espérons, seront utiles aux gens de l'industrie de la télédiffusion.

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

No one's thinking of TV today as TV alone. No one's thinking of marketing today as marketing on TV alone. They're thinking of this all multiscreen, multiplatform. [...] media companies [are] making a shift from silo, traditional, segregated model to fully integrated matrix models (Répondant #7).

C'est ainsi qu'un de nos télédiffuseurs-participants décrit la situation actuelle du monde de la télédiffusion à l'ère du multi-écrans. La télévision ne peut plus être pensée comme étant un média en mesure à lui seul de constituer une campagne ou une émission qui vise à rejoindre et satisfaire sa clientèle-cible. Ce chapitre nous permettra de rendre compte des résultats d'entrevues que nous avons menées pour cette étude. Ces entretiens ont été réalisés auprès de cinq télédiffuseurs francophones, de cinq télédiffuseurs anglophones ainsi que de cinq agences de publicité. Précisons d'abord qu'afin d'accorder la plus grande liberté de réponses possibles aux répondants, nous avons volontairement choisi de ne pas offrir de définition claire et précise de ce que nous appelons le deuxième écran et le multi-écrans dans notre questionnaire. Nos recherches préliminaires nous amenaient à supposer que les termes avaient une connotation polysémantique au sein de l'industrie, ce que nos entretiens ont validé. À cet effet, voici quelques-unes des définitions que nous ont fournies nos participants :

- « quand on dit 2e écran ça sous-entend premier écran. [...] donc dans ma tête ça serait plus la notion d'accompagnement, sinon il n'y a pas de premier écran c'est un écran dans lequel tu fais ce que tu veux avec. Donc pour moi je crois que le 2e écran aujourd'hui stipule une activité simultanée sur un autre écran » (Répondant # 11)
- « le second écran, peut être un premier écran, peut être un troisième écran, c'est un écran en tant que tel. [...] Moi mon second écran [iPad] est mon premier écran » (Répondant # 13)

- « if you define second screen as a closed ecosystem, something that's either a native [app] or the experience that we're creating for a show, it's pretty small yet. [...] If you actually define second screen as people engaging with the device while they're watching TV whether or not it's actually companion content to the program on the first screen, that's just the internet, it's unlimited! » (Répondant # 9)
- « Second screen I usually think of an app and something that complements, multiscreen could be the same content on a number of different screens » (Répondant # 8)
- « Do you mean second screen as coviewing like watching TV and being on a second screen at the same time or do you mean being on an alternate screen from television?» (Répondant # 6)

Cette variété définitionnelle que nous avons constatée chez nos répondants reflète celle que nous avons observée dans les ouvrages scientifiques et études commerciales présentées en début de revue de littérature (voir Chapitre 2). Chacune des définitions évoquées rejoint l'une ou l'autre des définitions proposées, soient les notions d'écran compagnon, de télévision démultipliée ainsi que d'usage séquentiel et simultané. Plusieurs répondants ont démontré être incertains des définitions à adopter pour décrire le multi-écrans, ce qui représente fidèlement l'essence des recherches effectuées avant la réalisation des entrevues. Toutefois, tel que le démontrent les citations ci-haut, la notion d'écran secondaire comme premier écran n'a pas été retrouvée dans la littérature scientifique, si ce n'est que sous la forme d'une télévision démultipliée, alors qu'elle semblait claire et précise pour l'un de nos répondants. Nous constatons dans ce chapitre que ce désordre teinte les réponses de certains participants et fait émerger des différences dans leurs discours.

Ce chapitre mettra donc en relief les résultats des entrevues, ainsi que les nombreuses contradictions qui en ont émané. De plus, nous chercherons à mettre en relation le monde des publicitaires et celui des télédiffuseurs. Nous ferons un survol des thématiques abordées dans les entrevues, soit l'innovation, l'industrie des médias, leur conception de l'auditoire pour

finir avec les réussites et les défis auxquels ils font face. Chaque section sera complétée de différentes thématiques qui ont émergé spontanément lors des entretiens.

4.1 L'INNOVATION EN ENTREPRISE MÉDIATIQUE

D'abord, lorsqu'interrogés sur leur capacité à nourrir l'innovation en entreprise, nos cinq répondants en agence se sont qualifiés de plutôt innovants tout en pondérant d'un bémol. Ils ont souligné l'importance d'être innovants pour demeurer pertinents dans l'industrie : l'innovation gratuite, sans but précis, leur apparaît comme une perte de temps, de ressources et de revenus. En effet, un vice-président en agence nous a mentionné qu'« une bonne innovation doit faire bouger une aiguille, que ce soit l'aiguille des ventes, l'aiguille de l'équité de marque, que ce soit les deux, donc l'innovation n'est utile que si en bout de ligne elle permet d'atteindre un objectif » (Répondant #5). Parallèlement, une directrice en agence a également souligné que malgré le fait qu'elle fasse partie d'une entreprise créative, il est parfois difficile d'être innovant dans un contexte où la liberté est limitée par le temps et les fonds restreints pour réaliser un mandat. Bien qu'elle considère important de s'accorder la liberté d'essayer et de se tromper, elle reconnaît que plusieurs facteurs ralentissent considérablement l'évolution de l'entreprise en ce qui a trait à l'innovation. Néanmoins, les agences de publicité sont particulièrement enclines à encourager chaque individu à innover. Une agence en particulier a des spécialistes interactifs dans chacune de ses équipes, que ce soit la création ou la planification. Elle mise donc sur une expertise présente partout dans l'agence au lieu d'une unité d'affaires distincte (Répondant #5).

Les télédiffuseurs se sont quant à eux divisés naturellement en deux catégories, indépendamment de la langue : d'une part les chaînes généralistes, de l'autre les chaînes spécialisées. En effet, tous les répondants s'entendaient sur l'importance d'être innovants et

tous font des efforts considérables pour faire rayonner cette vision à tous les niveaux de l'entreprise. Un représentant d'une chaîne généraliste francophone affirmait de son côté que l'innovation transparaît à tous les niveaux, « que ce soit sur les formats, que ce soit les usages, que ce soit sur les coutumes » (Répondant #11). Malgré qu'elles reconnaissent le potentiel de l'innovation, les chaînes spécialisées se sont, dans l'ensemble, montrées prudentes : «[c]hez nous, l'innovation est motivée par le fait d'accroître nos gains, d'accroître nos parts de marché, ou d'accroître les ventes ou accroître les consommateurs qui sont abonnés à nos services » (Répondant #14). Un peu à la manière des agences de publicité, les diffuseurs spécialisés ne peuvent pas se permettre de tester des innovations pour lesquelles ils ne possèdent pas déjà des indices de réaction d'accueil potentielle de la part du public car leur survie pourrait être affectée à long terme.

Nous avons ensuite questionné nos répondants sur les critères qui les incitent à considérer une nouvelle technologie (dispositif en tant que tel ou initiative numérique) jugée adéquate pour leurs services. Nous leur demandions si la rentabilité était toujours le déterminant principal ou si d'autres facteurs pouvaient être tout aussi prépondérants. Aucune conclusion ferme n'a pu être tirée de cette question en raison de la variété des réponses. Seulement 5 répondants, dont 4 agences, ont affirmé viser la rentabilité à tout prix. Les autres répondants ajoutaient un bémol à leurs déclarations. Certains répondants, autant télédiffuseurs que publicitaires, affirmaient que la rentabilité était nécessaire à chacune de leurs initiatives. Entre autres, la rentabilité peut prendre une forme monétaire ou encore se manifester par une nouvelle relation d'affaires avec un partenaire (Répondant # 9). En agence, un dirigeant était quant à lui optimiste à l'égard du potentiel d'une initiative en affirmant que l'impact peut se manifester sur un autre produit ou service de la marque : « il faut toujours qu'il y ait une rentabilité, mais il faut toujours voir est-ce que c'est une

rentabilité directe ou c'est une contribution indirecte à une rentabilité » (Répondant # 5).

Deux télédiffuseurs francophones étaient d'avis que la rentabilité n'avait pas d'importance puisqu'elle est simplement impossible. Un de ces dirigeants a répondu « si c'était une question de rentabilité, il n'y en [stratégies multi-écrans] pas » (Répondant # 11). Il dit d'ailleurs préférer se baser sur « le facteur investissement versus rendement, accessibilité versus innovation » pour prendre une décision concernant le potentiel d'une nouvelle technologie telle une initiative qui nécessite l'usage d'une tablette (Répondant # 11).

Néanmoins, une fois qu'une technologie est considérée comme adéquate pour mener à bien leurs projets, des différences émergent en rapport avec la rapidité des entreprises à lancer et livrer le projet. Trois agences ont mentionné être pleines d'ambition et prêtes à opérer à vitesse optimale en dépit du fait qu'elles sont souvent ralenties par les réticences de leurs clients-annonceurs. Une dirigeante affirme au sujet des clients que « [c]'est d'habitude assez difficile de les amener au même rythme que nous dans la vague technologique. Cela dit, à partir du moment où on démontre la pertinence de ce choix-là, de cette stratégie médias-là, très peu de clients sont encore réfractaires » (Répondant # 4). En ce qui a trait aux télédiffuseurs, une entreprise imposante, c'est-à-dire qui gère plusieurs réseaux de télévision, a davantage de difficulté à implanter une initiative rapidement. En effet, un dirigeant anglophone affirmait que la quantité et la variété de marques (réseaux de télévision généralistes et spécialisés) au sein de son entreprise rendaient la tâche ardue, précisant qu'il s'attendait à voir une grande amélioration au niveau de l'efficacité dans les prochains six à 18 mois (Répondant # 6). Finalement, les plus petits diffuseurs, notamment deux répondants dans le marché francophone, ont beaucoup plus de facilité à s'exécuter rapidement. Les répondants # 12 et # 13 ont d'ailleurs souligné que le peu de bureaucratie dans leur entreprise leur a permis de lancer des projets second écran de grande envergure en un ou deux mois.

Pour ce qui est de la concurrence, les agences de publicité de notre échantillon sont unanimes : elles souhaitent être les premières à utiliser une technologie ou à lancer un projet inédit. Le répondant # 5 précise que son agence tient à être devant la compétition pour les innovations utiles qui répondront à un objectif d'affaires. Malgré leur désir d'être les premiers, les ambitions de l'agence du répondant # 1 sont souvent limitées par le manque d'indicateurs universels de mesures au sein de l'industrie :

C'est toujours une question d'équilibre entre ce qu'on sait [qui] va bien fonctionner, les nouvelles *patentes* qu'on leur [aux clients] propose et comment on va mesurer ces nouvelles choses-là et pouvoir apprendre et se réajuster par la suite. Faut que ce soit concret. L'abstrait ça ne fonctionne pas » (Répondant # 1).

De leur côté, même si leur structure organisationnelle ne leur permet pas toujours d'agir rapidement, les diffuseurs souhaitent généralement être eux aussi devant la concurrence. Tous précisent toutefois que leur positionnement par rapport à la compétition dépendra de l'innovation en tant que telle. En effet, un diffuseur anglophone affirme qu'une « innovation costs money and it requires investment. Then, the things that we're pretty confident will work we'll be aggressive on, the things where we're less confident on I think we'll perhaps take a bit of time to see how it plays out » (Répondant # 7). Néanmoins, selon un diffuseur francophone, « d'être en avant de la parade c'est pas une fin en soi je te dirais. C'est [quels sont] les besoins de notre marque, les besoins d'une émission, les besoins d'un producteur, qu'est-ce qui sert les besoins des annonceurs aussi » (Répondant # 13).

Également relatif à l'innovation, quatre répondants québécois, autant agences que télédiffuseurs, ont mentionné que le marché franco-canadien, et particulièrement le Québec, était différent de la situation du reste du Canada. Un dirigeant d'agence a déclaré que l'innovation multi-écrans dans le domaine télévisuel était ralentie par le manque de

concertation sur les outils à préconiser pour la création et la mesure du succès des initiatives multi-écrans. Selon lui, le Québec est

encore un gros marché de télé, un gros marché de médias traditionnels parce qu'on est protégés en quelque chose. On a notre propre micro-culture, on a encore des émissions qui sont capables de rejoindre des millions de personnes, donc le média roi demeure au Québec pour la télé et demeure souvent pour les médias traditionnels, donc ça nous rend un peu paresseux (Répondant # 5).

Deux télédiffuseurs francophones ont également mentionné la langue comme outil protectionniste dans un contexte multi-écrans. Le répondant # 12 est d'avis que les réseaux francophones sont moins menacés par l'arrivée de joueurs tels que Netflix qui offrent très peu de contenu dans la langue de Molière.

Nous avons également été surpris de constater que quatre de nos dix répondants francophones, trois agences et un télédiffuseur, ont mentionné observer de près l'évolution de La Presse+, cette version du journal montréalais La Presse disponible gratuitement sur tablette seulement. Ils considèrent cette initiative comme innovante et l'utilisent comme point de repère en termes de succès numérique migratoire d'un média traditionnel. Ils se permettent donc de faire ce parallèle entre la télévision et le journal afin d'évaluer le potentiel de succès de leurs propres projets multi-écrans.

Ainsi, on constate que plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans le processus décisionnel en ce qui a trait à l'innovation. **Les stratégies innovatrices sont articulées de façon calculée et prudente en fonction de leur pertinence.** Nous rapporterons maintenant au sujet des opinions de nos répondants concernant l'industrie dans laquelle ils évoluent au quotidien.

4.2 PERSPECTIVE DE L'INDUSTRIE DES MÉDIAS

Afin de mieux comprendre comment les télédiffuseurs et publicitaires canadiens se perçoivent, nous leur avons demandé quelle était, selon eux, la tendance de l'heure au sein de l'industrie de la télévision dans le contexte du multi-écrans. Bien que chaque participant ait fourni une réponse différente, nous pouvons tout de même conclure que les agences et les télédiffuseurs sont d'avis que le numérique occupe une grande place dans leurs pratiques quotidiennes et leurs plans à long terme. En effet, parmi les tendances observées, nous retrouvons le visionnement et les usages sur plusieurs écrans, les activités sur le second écran (applications, jeux interactifs, etc.), la notion de *TV Everywhere*, la mise en ligne de tout contenu télévisuel et la télévision sociale.

Un dirigeant d'un grand groupe média a répondu sans hésitation que la tendance lourde de l'heure était le phénomène de *TV Everywhere* « because it's in support of the broadcast model where the subscription's gonna be used, that will create the technological base for us to expand further in our internet TV delivery, including dabbling directly with consumers » (Répondant # 6). Cette compagnie met donc l'accent sur la sauvegarde de la formule traditionnelle de distribution de contenu télévisuel tout en favorisant le numérique. Un autre télédiffuseur a précisé l'importance de créer une expérience télévisuelle partout où le consommateur est susceptible de vouloir consommer du contenu :

we're trying to figure out can we create an experience that can compel people to engage with us, within the space that we've created, whether it be an app or whether it be on [our website] or within the context of the experience that we're trying to create, not just on the TV screen but now on multiple screens (Répondant # 9).

Un publicitaire a quant à lui maintenu que la manière de rejoindre l'auditoire a significativement changé avec le numérique :

On a dit 'ah là on vit dans une ère de 2 écrans, on a 3 écrans, on a 4 écrans'... là je pense que c'est 1 écran, c'est celui qui est en face de moi, c'est celui auquel j'ai accès, et le contenu, ce n'est plus du contenu télé ou du contenu web vidéo ou du pre-roll, c'est du contenu vidéo qui va vivre sur plusieurs écrans. [...] Tu ne peux plus cibler une plateforme en particulier, tu cibles un user, peu importe la plateforme sur laquelle il se trouve (Répondant #5).

Lorsqu'interrogés sur les risques associés à une stratégie multi-écrans, chaque télédifuseur avait également une idée précise des enjeux liés à leur situation. Deux agences et un télédifuseur ont souligné le danger d'en faire trop et de s'éparpiller sur toutes les plateformes. Du même coup, l'un d'entre eux a indiqué l'importance d'adapter chaque contenu à sa plateforme :

il y a le *one size fits all* qui est dangereux, c'est-à-dire qu'on fait tout à la même place, partout. Parce que c'est du multi-écrans on met tout partout pareil. Donc là il y a... je crois qu'il y a la notion d'*écoeurite, overexpose*. Je dirais que c'est la surexposition des marques le danger (Répondant # 11).

Les coûts se sont également retrouvés au cœur de notre discussion avec deux télédifuseurs et une agence. Ces derniers sont d'avis que les coûts sont très élevés proportionnellement à l'auditoire qu'ils peuvent atteindre avec les initiatives multi-écrans. Bien que les statistiques recueillies au sein de l'industrie démontrent une augmentation de l'usage, l'auditoire numérique est encore très loin de ce que le répondant # 13 appelle « la masse critique ». Deux autres participants ont d'ailleurs mentionné le manque d'unités de mesure universelles comme principal irritant.

La complexité de l'exécution technologique des stratégies multi-écrans a également été mentionnée par un télédifuseur, alors qu'un autre a souligné que les nouveaux entrants tels que Netflix ajoutaient un nouveau degré de difficulté lors des négociations pour acquérir les droits d'une série. Fait intéressant, trois des plus grands télédifuseurs au pays ont énoncé qu'un des plus grands dangers est d'ignorer le multi-écrans. Ces répondants ont en effet

mentionné qu'ils risquent de s'aliéner les téléspectateurs et surtout, dans le cas des chaînes spécialisées, perdre de leur valeur sur le marché des abonnements. Néanmoins, deux grands groupes de propriété en télévision ont tenu à préciser que bien que le multi-écrans soit un passage obligé, l'industrie de la télédiffusion traditionnelle se porte très bien et aucun d'entre eux ne se sent menacé à court terme.

Nous leur avons ensuite demandé s'ils percevaient le multi-écrans comme un substitut ou comme un complément à la télévision traditionnelle. Par télévision traditionnelle, nous faisons à la fois référence à l'écran de télévision qui se retrouve traditionnellement dans le salon et aux modèles de distribution par câble ou satellite. Nous avons repéré des différences notables entre les perceptions des télédiffuseurs et celles des publicitaires. Toutefois, comme mentionné dans l'introduction du présent chapitre, la conception très personnelle de ce que sont le multi-écrans et le second écran a eu une grande incidence sur leurs réponses. D'abord, deux agences ont affirmé que le multi-écrans était un complément à la télévision traditionnelle, mettant l'accent sur l'importance d'un visionnement *lean back*¹ pour certains contenus. Deux autres agences croient que le multi-écrans peut à la fois être un complément et un substitut, dépendamment de l'usage souhaité. Notre répondant # 1, qui œuvre en agence, a précisé: « on va l'utiliser soit comme un complément soit comme un média primaire » sur lequel une campagne vidéo peut vivre indépendamment de la télévision.

Huit télédiffuseurs ont quant à eux opté pour caractériser le multi-écrans comme un complément. Ils croient que les écrans alternatifs seront toujours utilisés en périphérie du

¹ La consommation télévisuelle traditionnelle est dite *lean back* parce qu'elle implique que le téléspectateur relaxe devant du contenu qui requiert très peu d'implication de sa part (Bae et Chang, 2012).

téléviseur traditionnel et que ce dernier est là pour rester. Un télédiffuseur demeure convaincu que

[m]ost people experience the highest level of satisfaction when watching TV on a TV. [...] So I would say depending on the content type, generally speaking I think your patience and your willingness to enjoy a piece of content is directly tied to the size of the screen. You have a higher level of viewing time the larger the screen. [...] you have a lower patience the smaller the screen (Répondant # 7).

Un télédiffuseur francophone (Répondant # 13) a quant à lui précisé que l'écran que l'utilisateur avait entre les mains devenait l'écran principal. Un autre télédiffuseur pour qui le second écran est précisément le visionnement traditionnel avec écran compagnon a souligné que

ça va toujours être complémentaire [...] c'est tellement une minorité qui utilise ça, mais c'est une minorité non silencieuse. On les veut, on les veut tellement ces gens-là. Même pas 1% de la cote d'écoute, [...] mais on les veut parce qu'ils parlent de nous et c'est des ambassadeurs (Répondant # 12).

Il apparaît donc que le manque de consensus en ce qui concerne la définition du second écran et du multi-écrans nous empêche de tisser un fil conducteur entre les réponses des agences et celles des télédiffuseurs.

Toutefois, plus de la moitié de nos répondants œuvrant dans la télédiffusion ont indiqué que les stratégies multi-écrans n'étaient pas pour tous les types de contenus. D'abord, il semble y avoir consensus sur l'utilité du multi-écrans lors des événements de grands rendez-vous tels que le Super Bowl et les remises de prix telles que les Grammy Awards, particulièrement grâce au phénomène de télévision sociale. Quatre télédiffuseurs s'entendent aussi pour dire que les jeux questionnaires et les émissions de téléréalité constituent un type de contenu idéal au développement d'une stratégie multi-écrans :

I don't think it would be even possible to do a game show today without having some deep and engaging experience for the audience to play along with the show. The same way that you can't do an elimination reality show without audience

participation, whether it's voting or some sort of things like that to have the audience have an influence on the narrative of the show (Répondant # 9).

Nos participants ont cependant démontré qu'ils ne sont pas tous d'accord concernant les autres types de contenus pour lesquels il est approprié d'utiliser le numérique. Deux télédiffuseurs francophones considèrent que les dramatiques peuvent être accompagnées d'une expérience multi-écrans. Deux télédiffuseurs anglophones estimaient quant à eux les dramatiques comme vouées à l'échec en ce qui a trait aux stratégies d'écran compagnon en précisant qu'ils espéreraient plutôt que les gens soient concentrés sur le contenu télévisuel lors de téléromans ou téléseries.

En ce qui concerne la capacité des professionnels de l'industrie à travailler ensemble à la réalisation d'un projet numérique impliquant plusieurs écrans, tous les répondants ont affirmé qu'ils font un effort soutenu pour se regrouper et éliminer les frontières souvent créées par les différents départements dans leur organisation. Ils s'efforcent de rassembler les différents paliers créatifs et décisionnels afin que tout le monde mette la main à la pâte en amont du projet. Alors que les agences nous ont précisé que l'innovation était plutôt facile à implanter au sein de l'entreprise et que les difficultés se dressaient devant elles lorsque venait le temps de convaincre les clients, les télédiffuseurs rencontrent quant à eux des embûches au sein-même de leur organisation. Trois télédiffuseurs ont partagé leurs difficultés. Un d'entre eux déplore que

[y]ou too often get people who have been working for the last 30-40 years who are intimidated by all this new technology and all the new devices and screens and therefore are reluctant to change. And that still exists a bit here in our company, we do have some people who don't believe in it, [who] don't think it's the right thing to do. So there is a bit of a cultural, political element to all of this and it's letting people... you know like their responsibility is not just their individual silo, not just TV or not just online but they're responsible for the success of the show across all platforms (Répondant # 7).

Malgré tout, un télédiffuseur francophone semble connaître du succès auprès des siens après des mois d'efforts:

[c]'est une éducation aussi et c'est correct d'accompagner nos partenaires là-dedans. [...] Mon plus gros combat à l'interne comme à l'externe c'est d'être impliqué en amont; c'est pas mal mission accomplie. C'est rare qu'[on] va déclencher un projet télé sans que je sois là et dès qu'[on] déclenche en développement, pas en production, [...] donc écriture des textes... moi je rencontre déjà le producteur pour le volet web et je peux être 2 ans en avance (Répondant # 11).

Similairement, un autre a partagé que « tu ne peux pas faire de la télé en 2013 comme tu en faisais il y a 40 ans. Les gens qui résistent sont une espèce en voie de disparition, je te dirais. Heureusement pour nous » (Répondant # 13). Il s'agit donc d'un travail de longue haleine mais il semble que les professionnels du milieu de la télévision soient sur la bonne voie afin d'éliminer les silos qui limitent parfois le travail coopératif au sein de leur organisation.

Quant à l'évaluation du succès des stratégies multi-écrans, elle constitue un enjeu important selon nos participants. Tel que mentionné précédemment, plusieurs déplorent que les outils de mesure n'évoluent pas au rythme des besoins de l'industrie. Un télédiffuseur est d'avis que

[o]ne of the industry's challenges is that there is not one universal way to measure or record success with this multiplatform world in which we view, which makes it difficult for people like us to sell our programs because there is common currency across all platforms to buy, and it makes it difficult for marketers or buyers who are buying advertising to kind of make sense of it all (Répondant # 7).

Un dirigeant d'agence est du même avis : «il y a un *challenge* et il n'y en a pas de *benchmark* encore en termes de mesure de performance donc c'est à chaque annonceur ou chaque média de se donner un objectif et de le mesurer » (Répondant # 5). Ce dernier est convaincu que si nous mesurons le succès en termes de revenus selon les impressions livrées sous le système du coût par mille (CPM), la déception est inévitable parce que les profits ne

sont pas encore au rendez-vous. Il suggère plutôt d'évaluer en termes de fidélisation de la clientèle tout comme plusieurs des participants.

Dans un contexte d'incertitude, ils s'entendent sur un point : « I don't think we should use any one data point at this point, we should be using a collective of a bunch of different data sources to make decisions » (Répondant # 9). Ce répondant est particulièrement préoccupé par la validité des outils de mesure de succès sur les médias sociaux de Nielsen au Canada et même par les données fournies par l'entreprise canadienne Seevibes. En effet, il est sceptique quant à la capacité de ces outils de différencier le « bruit » américain de celui créé par les Canadiens sur les réseaux sociaux. Comme les usagers des deux pays discutent souvent dans la même langue, des mêmes émissions diffusées à la même heure par des réseaux américains et canadiens, notre répondant doute de la capacité réelle de diviser les deux niveaux d'interaction.

Néanmoins, parmi les données auxquelles nos participants s'intéressent nous retrouvons en tête de liste le temps passé sur une plateforme, qui selon plusieurs de nos répondants est l'indicateur numéro un du niveau de fidélité aux contenus. Le nombre de téléchargements d'applications mobiles et la quantité d'entre elles qui sont actives est également analysé de près. Le participant # 12 se dit quant à lui satisfait si 1 % de sa cote d'écoute a utilisé ses plateformes numériques. D'autres diffuseurs, particulièrement en ce qui concerne les réseaux spécialisés, persistent à croire que le meilleur indicateur de succès est le retour sur l'investissement initial : « how much does it cost to be there and how much does it make » (Répondant # 6). Ce dernier est d'avis que les modèles d'affaires changeront :

The two [current] business models are Gross Rating Point measurement system for broadcast ads which is versus the future of a dynamic, impression-based advertising especially, which is the leading-edge of targeted advertising. That only exists on digital platforms. The money is going to shift in the ad agencies and the spend is

going to shift from spending on GRP measurements to spending to impression-based measurement (Répondant # 6).

Ces affirmations sont appuyées par un autre télédiffuseur qui croit que les publicitaires doivent maintenant prouver hors de tout doute à leurs clients que leurs placements rapportent, alors que pour la télédiffusion traditionnelle « there's this old saying that says 50% of my advertising works, I just don't know what 50% » (Répondant # 7).

Cette section nous aura permis de démontrer que l'industrie se retrouve, en 2013, à un point tournant où **plusieurs facteurs restent à définir en termes de complémentarité des écrans ainsi que de mesure de performance afin de réaliser le plein potentiel du multi-écrans**. Des efforts sont toujours à investir mais nous pouvons toutefois affirmer que tous avancent avec la même volonté. Penchons-nous maintenant sur l'auditoire tel que perçu par nos répondants.

4.3 CONCEPTION DE L'AUDITOIRE

Cette dimension de l'entrevue nous en a appris davantage sur l'auditoire tel que se le représentent les télédiffuseurs et les annonceurs. La satisfaction des téléspectateurs est au cœur des décisions concernant les contenus, en plus d'être le centre nerveux des campagnes publicitaires qui visent à générer une attitude ou un comportement. Notre première question cherchait à comprendre la perspective de notre échantillon quant à l'auditoire et la diversité de possibilités de consommation de contenu télévisuel grâce au deuxième écran. Nous avons vite réalisé que cette question était ambiguë et manquait de précision. Nous l'avons tout de même conservée par souci d'équité. Néanmoins, trois de nos répondants, dont deux agences, ont souligné que la multitude de dispositifs techniques donnait le contrôle au consommateur : il décide ce qu'il veut regarder, quand il veut le regarder et surtout, sur quel support. Selon

un télédiffuseur francophone, le contenu partagé se doit d'abord d'être pertinent pour les plateformes numériques. Un télédiffuseur anglophone a ajouté que le second écran est optionnel alors qu'un autre a affirmé que

[the] second screen needs to add value and not be a distraction. If the second screen legitimately adds value to the storytelling, and adds value to the show that you're watching, then it makes people feel more connected in a very special unique one-to-one way (Répondant #7).

Des télédiffuseurs francophones ont quant à eux souligné que nous ne sommes encore qu'aux débuts de ces stratégies et qu'il fallait y être sans toutefois négliger d'être prudents et de trop s'y investir.

Nous avons ensuite demandé à nos participants quel était le potentiel des stratégies multi-écrans en ce qui a trait à leur auditoire. Le fidéliser, le diversifier, l'augmenter, le réduire? Huit répondants ont indiqué que la fidélisation était l'objectif le plus fréquent. C'est ainsi que les entreprises investissent beaucoup d'efforts à cultiver une relation avec l'auditoire par le biais de discussions et d'interactions sur les plateformes numériques. Elles veulent s'assurer d'avoir un public fidèle et engagé qui appréciera le contenu qu'elles proposent. Une agence de publicité a également mentionné que les stratégies multi-écrans sont efficaces pour mieux atteindre une clientèle-cible. Une agence concurrente a toutefois indiqué qu'il est risqué de vouloir en offrir trop au consommateur dans le but de le rejoindre et de l'engager partout où il a le potentiel de se retrouver : « une chose que les annonceurs peuvent réaliser c'est que quand tu donnes trop de choix au consommateur, ne faire aucun choix est un choix aussi » (Répondant # 5).

Un télédiffuseur francophone a pour sa part précisé que la fidélisation passait davantage par la mise en ligne du contenu télévisuel que par les discussions et les interactions sur second écran. Il est d'avis qu'il peut ainsi récupérer l'auditoire qui n'a pas pu

regarder en direct et ainsi vendre des publicités sur les plateformes numériques pour compenser la valeur perdue à la télévision. À l'inverse, un de ses proches concurrents a quant à lui déclaré utiliser les initiatives d'écran compagnon pour ajouter une valeur marchande à la version en direct d'une émission. Cette entreprise craint en effet de voir une diminution de son auditoire en direct sans stratégie deuxième écran :

Un des objectifs de nos stratégies second écran c'est de favoriser le rendez-vous télé parce que c'est ce qui paye pour nos annonceurs. Avec le *time-shifting*, il y a un enjeu : c'est que nos cotes d'écoute chutent sur les événements [...] parce que je peux l'écouter demain et après-demain. Si on propose en plus de l'émission de télé une expérience incroyable qui seule peut se vivre pendant [l'émissions], en direct, alors on se donne une chance supplémentaire d'avoir du monde en direct (Répondant # 13).

Nous avons également découvert dans cette section que nos participants avaient des perspectives variées du terme *engagement*. D'abord, pour certains l'engagement signifie le fait de susciter une émotion chez le téléspectateur. Si ce dernier ressent quelque chose lorsqu'il est exposé au contenu, ceci confirme son niveau d'engagement. Nos télédiffuseurs anglophones s'entendaient en majorité sur le fait que l'engagement se traduisait par le temps passé avec un contenu en particulier. Cet indicateur nous rappelle les unités de mesure dont nous avons parlé précédemment : « [e]ngagement for us we're probably looking at metrics like how many people are doing and how long are they doing it, so time, number and time spent, and do they keep coming back. That's the repeat usage and visit » (Répondant # 9). Le taux d'utilisateurs qui reviennent de semaine en semaine a aussi été mentionné par un autre télédiffuseur anglophone, qui a également nommé le niveau d'interaction comme indice d'engagement. Fait intéressant, les participants québécois, autant agences que télédiffuseurs, ont également nommé l'interaction comme indice principal. En effet, l'un d'entre eux a indiqué

Quand tu passes du passif à actif et que tu [demandes au téléspectateur] d'ajouter quelque chose, d'interagir, que ce soit avec un commentaire, que ce soit avec une action, je vais jouer à ci, je veux créer mon compte, je veux voter pour tel candidat, à ce moment-là je développe une relation à la marque forte et je me suis impliqué. Tu vas chercher l'implication, la connivence entre la marque et l'utilisateur et renforcer, mon lien affectif est plus fort, donc ça veut dire que je le fidélise pour la semaine prochaine (Répondant # 13).

Nous avons ainsi découvert plusieurs définitions au mot engagement que les participants ont souvent caractérisé de *buzzword* utilisé à plusieurs sens sans réflexion particulière. Un publicitaire l'a démontré lorsqu'il a conclu notre échange sur l'engagement par l'affirmation suivante : « [l'] engagement, c'est quelque chose que chaque annonceur doit définir et je trouve qu'on l'a un peu bâclé ce terme-là au niveau marketing » (Répondant # 5).

Nous pouvons donc affirmer que notre échantillon s'entend sur le point suivant : **la relation entre l'auditoire et l'entreprise médiatique dans un contexte multi-écrans est complexe et se manifeste sous la forme d'une interaction constante entre les deux parties**. Passons maintenant à la dernière section de l'étude qui aborde comment nos participants perçoivent l'avenir de l'industrie selon nos participants.

4.4 RÉUSSITES ET DÉFIS

Nous nous sommes finalement intéressés aux perceptions de nos participants en ce qui a trait à leurs réussites passées de même que leurs défis à venir. D'entrée de jeu, nous avons été surprise de constater que les agences de publicité que nous avons sélectionnées avaient très peu d'expérience avec le multi-écrans. Seulement deux d'entre elles avaient eu l'occasion de développer des stratégies multi-écrans pour rejoindre le téléspectateur tout en faisant rayonner leur annonceur. Un de ces publicitaires avait quant à lui pu développer une

campagne de commandite multi-écrans pour un annonceur national. Le second publicitaire a mentionné qu'il mettait l'accent sur ce qu'il qualifie de « campagnes intégrées » en citant l'exemple d'un succès :

on a bien tiré profit des forces de chaque média donc encore une fois ce n'était pas un *spot* télé qu'on a joué partout, c'était un *spot* télé qui avait une vocation, mais on a fait des *pre-rolls* qui tiraient vraiment profit de l'environnement mais qui avaient un air de famille avec la télé, avec l'imprimé, on a fait de l'événementiel, donc c'est même plus du multi-écrans c'est du multi-canaux (sic) alors ça c'était un bel exemple de campagne intégrée (Répondant # 5).

Quant aux télédiffuseurs, huit ont cité des exemples de stratégies deuxième écran en tant que compagnon comme leur plus grande réussite à ce jour. Que ce soit en utilisant la télévision sociale ou une application deuxième écran, les télédiffuseurs ont réussi à captiver une partie de leur auditoire au-delà de leurs espérances. Il est à noter que les émissions de type télé-réalité sont celles qui sont le plus souvent mentionnées comme étant des succès, bien que deux télédiffuseurs aient affirmé être fiers des initiatives mises de l'avant pour des dramatiques. Un seul diffuseur avait fait l'utilisation d'une application tierce (*third-party app*) et la citait comme une grande réussite, particulièrement en termes de rapidité d'exécution et de taux d'adoption des téléspectateurs. Deux télédiffuseurs ont cité leurs infrastructures de contenu sur demande sous forme de rattrapage comme ayant été leurs plus grands succès.

Les défis auxquels fait face l'industrie de la télévision est un sujet qui touche les membres de notre échantillon de très près. Nous avons discerné quatre grands défis de nos discussions: la pertinence des initiatives, la monétisation des initiatives multi-écrans, l'efficacité des structures organisationnelles et la pérennité du contenu. Premièrement, les agences de publicité ainsi que les télédiffuseurs spécialisés sont préoccupés par leur désir de demeurer pertinents auprès de leur clientèle. Dans un contexte technologique en constante

mouvance, la créativité et l'innovation sont essentielles à leur survie. Ils sentent l'obligation d'exceller dans les domaines d'intérêt des consommateurs afin de continuer d'être soit un partenaire de choix pour les annonceurs ou encore une chaîne privilégiée lorsque vient le temps de négocier son forfait de télévision. Une directrice en agence qui n'a pas encore eu l'occasion de développer des stratégies multi-écrans abonde en ce sens :

Notre défi va être de faire systématiquement des cas qui fonctionnent, on va pouvoir se bâtir un dossier qui va être peut-être plus convaincant pour les clients. [...] Je pense que la difficulté va être de continuer à être rigoureux, de pas se laisser avoir par la tendance et ce qui semble être cool (Répondant # 4).

Nos répondants sont aussi d'avis qu'il ne faut pas aller plus vite que le consommateur, c'est-à-dire demeurer aux aguets de l'évolution des usages sans toutefois offrir des produits qui leur paraîtront comme avant-gardistes ou trop poussés. Ils privilégient ainsi un mode réactif plutôt que proactif face au consommateur qu'ils perçoivent comme celui qui mène le bal.

Deuxièmement, la monétisation des initiatives numériques est un sujet qui préoccupe plusieurs de nos participants. Ils s'inquiètent d'abord des coûts très élevés en proportion de l'auditoire qu'ils sont en mesure de rejoindre via le multi-écrans. On questionne également le manque de vision quant à l'avenir :

Le modèle économique il est encore viable, sauf que à avoir une vue très courte, à très court terme, et à courte vue aussi, on met dans la poche quelques millions de dollars mais on s'empêche de gagner les milliards qu'il va y avoir dans les 10 à 15 ans derrière. Donc il faut trouver cet équilibre entre le pragmatisme du présent et être visionnaire pour les quelques années à venir (Répondant # 13).

Un autre diffuseur a mentionné que dans un contexte économique aussi incertain, il leur est difficile de travailler leur propre plan d'affaires :

la seule chose que je peux vous dire c'est qu'on a un plan d'affaires pour les 2 prochaines années et qu'on le change en cours de route pour l'adapter. On n'a pas le choix d'avoir un plan vivant parce que le consommateur bouge, la technologie bouge, et à un moment donné il va y avoir une logique d'affaires qui va parler, et

c'est cette logique d'affaires-là qui va freiner ou modifier la façon de faire les choses (Répondant # 14).

En revanche, un télédiffuseur anglophone est convaincu que le modèle d'affaires n'est pas en danger :

I think the way which we monetize is evolving and the expectations of advertisers are changing as discussed earlier but you know that's kind of our business. We create programming, we sell an audience, and we sell advertising against that audience, and then we sell that programming to distributors. Our product is not TV shows, it's not a channel, our product is actually an audience. That's the product that we're selling. As long as we have an audience, we have a product to sell; as long as we have an audience, we have advertisers that want to reach that audience. So our goal is the way in which we deliver audiences is going to change undoubtedly (Répondant # 7).

D'autres ont mentionné que la tâche sera particulièrement difficile dans les années à venir puisqu'ils s'attendent à ce que les compagnies de distribution *over-the-top* (OTT) prennent de plus en plus de place et diversifient davantage l'offre. La question d'acquisition des droits de diffusion sera alors un enjeu névralgique pour les diffuseurs. Selon le Répondant # 6, il faudra alors simplifier les contrats afin d'inclure toutes les plateformes numériques au lieu de faire des ententes d'exclusivité.

Troisièmement, quatre de nos répondants se sont montrés soucieux de leur environnement de travail à l'ère du numérique. En agence, on déplore le travail en silos qui scinde souvent les équipes interactives des équipes créatives. Chez les télédiffuseurs, on souhaite être davantage impliqué dans un projet télé au stade embryonnaire afin d'être en mesure de bâtir la stratégie numérique de l'émission de concert avec la production. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, convaincre certaines personnes de l'importance du multi-écrans s'avère parfois un défi au sein d'une organisation.

Finalement, le contenu qui se doit d'être pertinent et accrocheur demeure un enjeu significatif pour l'avenir. Un télédiffuseur francophone souhaite trouver une façon efficace

de raconter des récits au téléspectateur sur tous les écrans disponibles tout en rejoignant une masse critique sur la totalité de ces dispositifs. Deux télédifuseurs se soucient du contenu canadien et de l'identité de la télévision canadienne. L'un d'entre eux a précisé souhaiter travailler sur « how do we make sure they're talking about Canadian shows at a level that's actually heard » (Répondant # 9). Fait intéressant, seulement un télédifuseur a mentionné le transmédia comme une des tendances de l'heure. Les résultats récoltés lors de nos entretiens nous portent à croire que le transmédia est complexe et que les répondants ne sont pas encore prêts à se lancer.

Nous pouvons conclure que nos participants entrevoient le futur selon quatre grands axes d'action : **la pertinence, la monétisation, la coopération et le contenu**. Voyons maintenant comment nos participants perçoivent la définition de l'industrie télévisuelle dans un contexte numérique.

4.5 REDÉFINIR LA TÉLÉVISION EN 2013

Au terme de la discussion, nous avons demandé à nos participants si nous étions entrés dans une ère qui redéfinit la nature même de la télévision. Tous les participants ont répondu de façon unanime que **la télévision est à un tournant important de son histoire**. Un télédifuseur s'est empressé de répondre que « multiplatform, multiscreen viewing is a seismic shift in how television and broadcast media is being changed. It's probably the single most profound change in television today » (Répondant # 7). Nous avons d'ailleurs trouvé intéressant que trois de nos cinq agences de publicité mentionnent que lorsqu'elles travaillent sur une campagne, elles ne se posent plus la question à savoir si elles lanceront une publicité télé. Dorénavant, elles utilisent le mot *vidéo* et éliminent ainsi l'obligation de présenter leur

publicité à la télévision : «[c]e qu'il faut arriver à faire c'est de voir la télé ou la vidéo comme de la vidéo point. C'est pas de l'internet, c'est pas de la télé, c'est de la vidéo » (Répondant # 1). Une directrice en agence abonde dans le même sens : « [l]a vidéo aujourd'hui n'est plus cantonnée au média télé. D'ailleurs ça n'a plus tellement de sens le média télé » (Répondant # 4). En publicité, la télévision semble donc être en train de s'élargir afin d'inclure toutes les plateformes permettant la diffusion de messages combinant l'image et le son, avec bien entendu un potentiel interactif.

Les télédiffuseurs sont optimistes quant à l'avenir de la télévision. Un réseau francophone est d'avis que bien que « le tube cathodique [...] la télévision comme objet est vouée à se transformer » (Répondant # 11), la télévision ne s'est jamais mieux portée qu'à l'ère du numérique. Tous s'entendent pour dire que la télévision est là pour rester, mais évoluera au rythme de la technologie. Un télédiffuseur anglophone a quant à lui affirmé que nous sommes dans une sorte de cercle sans fin mené par la technologie : « We are redefining how people watch television and the technology that's redefining how people watch television is changing how people watch television » (Répondant # 6). La télévision est donc destinée à subir davantage de rebondissements.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux résultats de nos entretiens avec des professionnels de la télédiffusion et de la publicité. Nous avons ainsi trouvé plusieurs éléments de réponse à notre question de recherche initiale qui est de comprendre comment l'industrie canadienne de la télévision gère l'arrivée du multi-écrans. Nous avons également fait un survol des types de contenu qui sont les plus adéquats pour le multi-écrans en plus de faire l'état des tendances du milieu. Nous allons maintenant analyser nos résultats en les confrontant au cadre théorique de notre recherche.

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Cette section analyse les principaux résultats de notre étude en fonction du cadre théorique sur lequel nous avons basé nos recherches. Nous chercherons à comprendre dans quelle mesure nos résultats s'arriment avec les notions théoriques mises de l'avant en début de projet, et comment ce dernier peut avoir une incidence sur les concepts utilisés.

5.1 ANALYSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les cinq grands thèmes qui ont guidé l'analyse des résultats nous ont permis de faire des liens avec les concepts et notions mentionnés dans notre cadre théorique. D'abord, nous avons démontré l'applicabilité des différentes facettes de la théorie de l'innovation, particulièrement en contexte organisationnel. Certains attributs nécessaires à l'implantation d'une innovation tels qu'élaborés par Rogers (2003) se sont clairement manifestés dans le discours de nos répondants. Des cinq attributs suggérés par Rogers, trois sont en lien direct avec les réponses de nos participants. Ceux oeuvrant en agence ont souligné l'importance d'être innovants tout en demeurant pertinents, ce qui se rapporte à l'attribut de l'avantage relatif de Rogers. Pour ces professionnels, il est primordial de démontrer que le produit ou service qu'ils développent pour le multi-écrans apporte une valeur ajoutée à ce qu'ils offrent déjà sur les plateformes traditionnelles. L'innovation se doit donc d'avoir un but précis qui justifie l'investissement tant au niveau monétaire que des ressources utilisées pour la réaliser.

Nous pouvons également avancer que ceci est en lien avec l'attribut de compatibilité du produit tel qu'avancé par Rogers (2003). En effet, le produit ou le service offert sur le multi-écrans se doit d'apporter un avantage qui concorde avec les habitudes actuelles des consommateurs, tout en rencontrant les besoins des organisations en ce qui a trait à

l'auditoire qu'elle recherche. Il se crée ainsi un cercle sans fin : le consommateur adopte de nouvelles habitudes, l'organisation médiatique observe et juge s'il s'agit là d'une opportunité de développement, alors que le consommateur développe des attentes envers les entreprises médiatiques pour qu'elles déploient des initiatives qui le rejoignent. Il doit donc y avoir un potentiel d'utilisation raisonnable et une courbe d'apprentissage minimale avant de développer une stratégie. Les télédiffuseurs spécialisés ont aussi indiqué faire face aux mêmes défis en ajoutant toutefois un autre des attributs de Rogers (2003), celui de l'observabilité des résultats. Les chaînes spécialisées que nous avons interviewées ont souligné l'importance de la susceptibilité du projet de se traduire en réussite que ce soit au niveau de gains financiers ou d'accroissement de parts de marché.

Bien que nos répondants aient démontré avoir des opinions différentes quant à l'importance de la rentabilité d'une initiative multi-écrans, certains d'entre eux ont rejoint la pensée de Schumpeter (1950) avec son concept de *creative destruction*. Des participants ont mentionné que la rentabilité était un passage obligé pour n'importe quelle innovation. Ainsi, on applique la théorie de Schumpeter qui veut que l'innovation résulte d'une quête créative constante visant à « détruire » les façons de faire actuelles pour en créer de nouvelles et ce, toujours dans le but d'optimiser les profits (Dal Zotto et van Kranenburg, 2008). Un dirigeant en agence a également raconté l'importance qu'il attache aux *disruptive innovations* telles qu'imaginées par Christensen (2006) lorsqu'il a mentionné que l'objectif peut être une *éventuelle* rentabilité. Ce participant soutient ainsi que les performances immédiates d'une nouvelle initiative peuvent se manifester comme une « contribution indirecte à une rentabilité » (Répondant # 5), comme augmenter la notoriété d'une marque pour ensuite mener à une adoption plus large ou des abonnements qui eux entraîneront un impact financier.

Tous nos répondants ont mentionné vouloir devancer la compétition à un moment ou à un autre. Toutefois, plusieurs d'entre eux ont précisé que leur positionnement allait dépendre de la nature de l'innovation sur laquelle ils travaillent, tout comme Christensen (2006) le suggère dans *The Innovator's Dilemma*. Par ailleurs, nous avons été en mesure de repérer les quatre types d'innovations tels qu'élaborés par Francis et Bessant (2005). Nous avons remarqué que dans le contexte actuel de la télévision à l'ère du multi-écrans, tous ces types d'innovations sont encore en cours. En effet, autant les agences que les télédiffuseurs s'affairent à innover en développant de nouveaux 1) produits pour leurs cibles. Pour ce faire, ils doivent innover dans les 2) procédés, c'est-à-dire ajuster leur structure organisationnelle afin de la rendre plus efficace. Ils innover également au niveau de leur 3) positionnement en tentant d'élargir la cible à qui s'adressent leurs stratégies multi-écrans. Les télédiffuseurs visent un plus grand public étant donné que les dispositifs numériques sont rapidement adoptés au sein de la population en général. Les agences de publicité visent non seulement les clients qui osent davantage mais tentent aussi d'introduire les notions numériques à leurs clients plus réticents. Finalement, l'industrie de la télévision fait présentement face à une refonte majeure des 4) paradigmes qui formaient les assises du système de télédiffusion depuis ses débuts.

La notion d'industries culturelles et médiatiques, aussi appelée industrie des médias, est également un point pivot de nos résultats. Tous nos répondants ont affirmé que le multi-écrans occupait une place significative dans leurs stratégies d'affaires, que ce soit sous la forme de *TV Everywhere*, d'écran compagnon, de jeux interactifs sur le second écran, la télévision en ligne ou la télévision sociale. Nos entrevues ont confirmé que, tel que soutenu par Hesmondhalgh (2010), l'industrie des médias contribuait à la mise en œuvre de produits qui influencent l'expérience des usagers, qu'elle agissait à titre de plaque tournante de la

créativité et qu'elle fait état d'agent de changements économique, social et culturel.

L'importance que nos répondants attachent à la pertinence de leurs initiatives est synonyme de ce qu'Hesmondhalgh appelle « the ability to make and circulate products that influence our knowledge, understanding and experience » (2013, p.4). Nos répondants ont également démontré que la créativité était au cœur de leurs pratiques quotidiennes. Ils ont ainsi confirmé que ces activités ont un impact au niveau économique en redéfinissant le modèle d'affaires de la télévision, au niveau social en créant de nouvelles opportunités d'interaction entre les entreprises médiatiques et les usagers et également aussi au niveau culturel en redéfinissant la manière dont nous consommons le contenu télévisuel.

Nos résultats nous ont amenée à constater que le concept d'industries culturelles et médiatiques est étroitement lié à celui de la convergence. En effet, lorsqu'interrogés au sujet de leur industrie, nos répondants ont souvent fait allusion aux quatre dimensions de la convergence telles que présentées par Deuze (2009a), soient la *créativité*, le *contenu* et la *connectivité* dans un contexte *commercial*. Un télédiffuseur l'a démontré lorsqu'il a mentionné que la réalité multi-écrans motive l'industrie à créer des expériences qui relient les gens sur une variété de plateformes numériques. Le manque de cohésion dans les réponses de nos répondants concernant la tendance lourde de l'heure confirme ce que Jenkins (2006) affirmait en disant qu'il était difficile pour les entreprises médiatiques d'évoluer dans un contexte d'incertitude où très peu de lignes directrices existent. La convergence est pour Jenkins une période transitoire où tout est possible et imprévisible, ce que nous avons également été en mesure de démontrer dans notre étude. C'est pourquoi plusieurs des entreprises que nous avons interrogées ont déploré le manque de concertation en ce qui a trait aux bonnes pratiques ainsi qu'aux méthodes de mesure de succès. De plus, nos entretiens ont dévoilé que le web est ce qu'Hesmondhalgh (2013) qualifie d'hybride de l'industrie de la

télévision. La majorité de nos répondants croient, à la manière d'Hesmondhalgh, que le multi-écrans n'est qu'un complément au modèle traditionnel de la télévision. L'industrie s'en retrouve certes affectée mais elle n'est pas appelée à disparaître. Le multi-écrans a simplement pour effet d'offrir à l'auditoire du contenu sur de multiples plateformes afin de satisfaire un auditoire migrateur en quête d'expériences et de divertissement (Jenkins, 2006).

Tous les répondants ont souligné qu'une certaine éducation s'impose toujours au sein de leur organisation afin de mener des projets multi-écrans. Que ce soit des producteurs d'émissions, des clients d'une agence de publicité ou encore des employés seniors d'un réseau de télévision, plusieurs personnes sont encore réticentes à s'aventurer dans le multi-écrans et du coup, ralentissent les ardeurs de ses promoteurs. La théorie des industries culturelles et médiatiques nous en avait prévenu et ce, à deux niveaux. D'une part, Deuze (2009a) soulignait que des frictions pouvaient surgir dans des organisations où la créativité côtoie la commercialisation. Nos répondants nous ont rappelé que comme le multi-écrans n'a pas encore fait ses preuves, il est parfois difficile de persuader les réfractaires.

D'autre part, deux des six paradigmes de changement qui influencent l'évolution des modèles d'affaires à l'ère du multiplateformes élaborés par Westerlund, Rajala et Leminen (2011) nous ont prévenue des difficultés qui peuvent survenir. En effet, le paradigme de compétence encourage les entreprises à créer une force organisationnelle qui favorise le rapprochement entre l'utilisateur et le producteur de contenu. Le paradigme opérationnel préconise quant à lui une ouverture et une flexibilité en ce qui a trait à la créativité en entreprise. Ces deux modèles sont soutenus par les affirmations de nos répondants qui souhaitent l'élimination du travail en silos dans leur organisation. Nos répondants espèrent en effet que toutes les équipes, que ce soit l'écriture, la production, l'interactif, etc., travaillent en synergie dès le début d'un projet afin de repousser les limites du

multiplateformes et du multi-écrans. Nous avons également remarqué que le paradigme du revenu, qui favorise « scope over scale » (Wilund-Engblom et al., 2012, p. 182; Westerlund, Rajala & Leminen, 2011) dans les opérations est appliqué par les dix répondants qui ne mettent pas la priorité sur la rentabilité immédiate. Ils préfèrent essayer plusieurs projets à petite échelle qui sont néanmoins susceptibles d'avoir un impact à long terme.

Notre recherche confirme également le paradigme du consommateur qui veut que ce dernier soit réactif plutôt que proactif, exerçant un plus grand contrôle sur le contenu qu'il consomme. Trois répondants dont deux agences ont tenu à souligner que le téléspectateur est maître de sa consommation télévisuelle. La nuance entre réactif et proactif nous a été confirmée par nos répondants lorsque six d'entre eux ont affirmé que les stratégies multi-écrans s'apparentaient mieux à certains contenus qu'à d'autres. En effet, en étant réactif, le consommateur peut faire le choix d'être passif et profiter d'une expérience *lean back* avec une dramatique, par exemple, ou encore choisir d'être actif et participer au vote d'une télé-réalité.

En ce qui a trait à la difficulté de mesurer le succès d'une initiative multi-écrans, nous pouvons affirmer que le manque de consensus concernant les indicateurs de performance est représentatif d'une *disruptive innovation* (Christensen, 2006). En effet, un répondant en agence nous a expliqué que si nous mesurons le succès des publicités multi-écrans avec les mêmes indicateurs qu'à la télévision traditionnelle, nous serions déçus puisque les revenus ne sont pas monnaie courante dans ce domaine. Ceci est critique pour les innovations dites de « disruption »: la performance est significativement moindre que celles des méthodes traditionnelles tout en ayant le potentiel de renverser le cours des choses dans le futur (Christensen, 2006).

La façon dont nos répondants perçoivent l'auditoire nous permet également d'appliquer quelques-unes des notions théoriques mises de l'avant dans cette étude. Huit répondants souhaitent avoir un public fidèle et engagé. L'avis d'un télédiffuseur (Répondant # 7) en témoigne : il affirme qu'un public engagé sur écran compagnon ajoute de la valeur à la version en direct d'une émission puisqu'elle augmente les chances que l'annonceur bénéficie de la cote d'écoute pour laquelle il a payé. Non seulement ces téléspectateurs sont devant leur téléviseur mais ils sont impliqués dans la production créative en ajoutant au texte initial par leurs réactions engagées, une caractéristique importante des industries culturelles et médiatiques à l'ère du numérique (Deuze, 2009a).

Auparavant, l'industrie évoluait dans un contexte où on vendait du contenu à un auditoire passif que l'on vendait ensuite à des annonceurs. Maintenant, le Répondant # 7 nous démontre que l'auditoire est impliqué dans la création du contenu de par ses réactions et son engagement sur le multiplateformes, et c'est l'ensemble qui est vendu à l'annonceur. Nous avons abordé cette implication de l'auditoire en questionnant les participants sur la signification du terme engagement. Malgré la variété de réponses obtenues, nous pouvons tout de même conclure que le temps passé sur les plateformes est l'une des variables les plus fréquentes pour définir le niveau d'engagement, ce qui nous ramène au paradigme du consommateur qui veut que ce dernier soit en plein contrôle de son expérience (Westerlund, Rajala & Leminen, 2011). Ceci est d'autant plus important lorsqu'on considère que nos répondants québécois-francophones soutiennent que l'engagement se traduit par l'interaction entre la marque (réseau de télévision ou annonceur) et le consommateur.

En ce qui concerne les réussites et défis de nos participants en termes de stratégies multi-écrans en télévision, nous avons été surpris de constater que nos publicitaires n'avaient pas eu beaucoup d'occasions de déployer de telles campagnes. Toutefois, en

précisant que les efforts étaient mis sur les campagnes intégrées, c'est-à-dire qui sont déployées sur de multiples écrans mais pas nécessairement de concert avec une stratégie télévisuelle d'écran compagnon, le Répondant # 5 nous a confirmé que la convergence telle qu'élaborée par Jenkins (2006)² était au centre de ses décisions publicitaires. Son agence cherche à se déployer sur plusieurs plateformes de sorte qu'elles se complètent pour s'inscrire dans une grande stratégie, accompagnant ainsi le consommateur partout où il est susceptible de se trouver. Quant aux télédiffuseurs et leur propension à utiliser davantage le multi-écrans dans un but d'accompagnement, nous pouvons affirmer que cette stratégie s'inscrit dans une lignée d'innovations modérées qui ne peuvent pas nécessairement être qualifiées de *creative destruction*. Bien que l'écran compagnon suive une tendance nouvelle dans la consommation de produits télévisuels, il ne bouscule pas le modèle télévisuel traditionnel puisqu'il fonctionne en synchronie avec la version en direct d'une émission, n'ayant ainsi aucun impact négatif sur la distribution conventionnelle du contenu ou encore le modèle de monétisation par cotes d'écoute. Malgré le fait que cinq télédiffuseurs affirment surveiller étroitement Netflix et les autres plateformes de visionnement en ligne, il est clair que leurs efforts se concentrent davantage à conserver leur auditoire sur l'écran principal qu'est le téléviseur.

Parmi les quatre grands défis nommés par les répondants, tous se rattachent à une manière ou d'une autre dans notre cadre théorique. En premier lieu, l'importance de demeurer pertinent a été soulevée par les agences de publicité et les chaînes spécialisées puisqu'elles voient leurs revenus fluctuer en fonction de l'auditoire. Cette préoccupation nous ramène à Rogers (2003) qui suggère que l'une des qualités nécessaires à une innovation

² Jenkins (2006) définit la convergence comme le « flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, and the migratory behavior of media audiences who will go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they want » (p. 2).

est l'avantage relatif proposé par rapport à ce qui existe déjà sur le marché. En deuxième lieu, le défi de monétisation des initiatives numériques s'inscrit dans les désavantages immédiats des *disruptive innovations* qui, généralement, ne rapportent pas à court terme (Christensen, 2006). L'auditoire qu'un réseau ou un annonceur réussit à engager à l'heure actuelle n'est pas en mesure de rapporter suffisamment pour compenser les efforts et l'argent investis. De plus, la réorganisation et la coopération entre les différentes expertises au sein d'une entreprise est un défi majeur pour nos répondants et illustrent adéquatement le paradigme de compétence et le paradigme opérationnel de Westerlund, Rajala et Leminen (2011). Finalement, la qualité du contenu présenté sur le multi-écrans est également un enjeu pour nos répondants qui se questionnent quant à la pérennité des initiatives et l'identité canadienne au sein du grand écosystème la télévision. Bien que notre cadre théorique ne nous ait pas préparée à ces enjeux, nous pouvons tout de même les expliquer de par la situation géographique particulière du Canada. Nos répondants anglophones se demandent comment faire le poids face au contenu américain qui non seulement est accrocheur mais occupe également une grande partie du temps d'écoute télévisuelle des Canadiens.

L'unanimité des répondants lorsque questionnés à savoir si nous étions en train de redéfinir la nature même de la télévision démontre que l'ère de convergence « top-down, bottom-up » de Jenkins (2006) est bel et bien amorcée. D'ailleurs, le fait que nos agences de publicité parlent dorénavant de *vidéo* plutôt que de *campagne télévisuelle* est signe que la convergence des plateformes a bel et bien fait son nid dans ce secteur des industries culturelles canadiennes. Les agences cherchent davantage à faire vivre des images sur les différentes plateformes qu'utilisent leurs cibles. En somme, les entreprises médiatiques cherchent à impliquer les usagers qui eux s'investissent de plus en plus dans leur expérience télévisuelle qu'ils vivent à l'endroit, au moment et de la manière de leur choix.

5.2 VALIDITÉ DU CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de notre étude nous a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les télédiffuseurs et les agences de publicité dans leur quête du multi-écrans. La théorie de l'innovation de Rogers (2003) nous a d'abord permis de définir ce qu'est une innovation, pour ensuite nous instruire sur les qualités nécessaires à leur déploiement : l'avantage relatif, la compatibilité, la simplicité, l'essai et finalement, l'observabilité des résultats. La théorie de Rogers nous a également servi de tremplin afin de saisir les bases de ce qui est convenu d'appeler une innovation. En revanche, Rogers ne nous a pas permis d'approfondir notre recherche à partir d'une perspective organisationnelle. Nous nous sommes donc tournée vers Schumpeter et Christensen.

La théorie de l'évolution économique de Schumpeter (1950; Dal Zotto et van Kranenburg, 2008) nous a amenée à comprendre quelles étaient les innovations qui étaient susceptibles de changer le cours des choses et susciter la création de nouveaux modèles d'affaires. Nous avons pu constater que le multi-écrans est un type de *creative destruction* qui bouscule les pratiques traditionnelles. Bien que nos répondants ne se soient pas prononcés sur le potentiel économique du multi-écrans, tous s'entendaient sur l'importance d'y travailler afin de répondre à nouveau comportement d'écoute télévisuelle. Nous ne pouvons donc appliquer qu'une partie de la théorie de Schumpeter. Toutefois, nous pouvons affirmer que les *creative destructions* peuvent être mises en place par de petites comme de grandes entreprises contrairement à ce que Schumpeter suggérait (Diamond, 2006). Nos recherches ont démontré que de petites agences de publicité de même que des diffuseurs francophones détenant une mince part de marché (tel que notre répondant # 12) étaient

néanmoins en mesure d'innover et de prendre part à leur façon à redéfinir les pratiques d'écoute traditionnelles de la télévision.

Les entreprises de notre échantillon ont démontré qu'elles innoveraient sans souci immédiat pour les profits, ce qui nous ramène au concept de *disruptive innovation* de Christensen (2006) qui postule que ces innovations récoltent souvent de piètres performances au début de leur déploiement. Elles investissent beaucoup de ressources dans un phénomène qui ne rejoint pas encore « la masse critique » (Répondant # 13). Christensen est également d'avis que les petites entreprises ont plus de potentiel de réaliser des innovations dites de disruption puisqu'elles ont la possibilité de s'adapter rapidement. Nos agences de publicité ont démontré qu'elles pouvaient s'adapter rapidement bien qu'au rythme de leurs clients, alors que les plus petits télédiffuseurs, qui possédaient le moins de réseaux et de marques à gérer, étaient en mesure de bouger rapidement en raison des moindres structures entourant les décisions multi-écrans.

Nous pouvons donc ajouter aux modèles de Christensen et de Schumpeter que les entreprises peuvent innover dans la mesure où tous les acteurs importants de la chaîne de production le veulent également. De cette façon, une agence de publicité peut avoir toutes les ambitions du monde mais sans un client-annonceur prêt à faire le saut, elles ne peuvent exhiber leur désir d'innover à son plein potentiel. De la même manière, les télédiffuseurs doivent convaincre les producteurs d'émissions que le multi-écrans en vaut les efforts. L'éducation est donc un facteur-clé dans le développement d'innovations en entreprise médiatique.

Bien que les concepts de monétisation introduits dans les théories de Schumpeter et Christensen ne puissent s'appliquer directement aux télédiffuseurs publics de notre enquête qui eux ne visent pas les profits en priorité, nous pouvons néanmoins relever quelques

aspects intéressants. En effet, nous avons découvert que même si leur objectif n'est pas de faire des profits, les télédiffuseurs publics utilisent des stratégies de croissance similaires aux télédiffuseurs privés dans la mesure où ils sont souvent à la recherche des mêmes téléspectateurs qui attireront les mêmes annonceurs. Que ce soit sous la forme d'un partenariat ou d'une commandite, les télédiffuseurs publics sont tout de même à la recherche des cotes d'écoute qui feront monter leur notoriété et visibilité dans le paysage télévisuel. Même si ça ne fait pas explicitement partie de leur mandat, les télédiffuseurs publics sont néanmoins à la recherche d'une croissance qu'ils tentent d'accomplir par le même processus de *creative destruction* et de *disruptive innovation* que les télédiffuseurs privés.

La notion d'industries culturelles et médiatiques s'est également avérée grandement utile à notre étude. Selon nous, elle permet de comprendre le contexte qui entoure les décisions d'affaires de nos répondants. Hesmondhalgh (2010) ainsi que Wagman et Urquhart (2012) nous avaient préparé à étudier les industries culturelles comme étant étroitement reliées à la production, la distribution et l'exposition de contenu médiatique et de culture populaire. Nos entretiens avec les télédiffuseurs et les publicitaires nous ont démontré que tous sont impliqués dans les trois sphères d'activités. Ils sont au centre de la création du contenu télévisuel qui est accompagné de contenu publicitaire. Ces dits télédiffuseurs sont les principaux *distributeurs* du contenu sur les diverses plateformes qu'ils possèdent, *exposant* ainsi le contenu qu'ils ont *généré* ainsi que celui produit par les usagers qui participent à leurs initiatives. Leurs plateformes numériques deviennent en effet des tribunes pour les usagers qui souhaitent s'affirmer et s'impliquer.

En outre, cette dimension de notre cadre théorique nous suggérait que le modèle d'affaires des annonceurs avait changé pour passer d'un auditoire passif devant son téléviseur à un auditoire actif qui participe à la création du contenu. Deuze (2009b) postule

en effet que nous segmentons dorénavant les auditoires pour offrir une meilleure précision de ciblage aux annonceurs afin d'augmenter l'efficacité d'une campagne. Notre étude a démontré que les téléspectateurs sont bel et bien plus actifs dans leur écoute télévisuelle selon la perspective des télédiffuseurs, quoique dépendant du type de contenus auquel ils sont exposés. Nos résultats ont démontré que les jeux-questionnaires, les téléralités et, selon certains télédiffuseurs, les dramatiques se portent bien à l'engagement des téléspectateurs. Certes, nous avons constaté que malgré les efforts des publicitaires, les annonceurs sont encore réticents à s'aventurer en terrain multi-écrans. D'un côté, l'argent investi dans le multi-écrans est un capital de haut risque en raison du manque d'outils de mesure précise de performance. De l'autre côté, le budget investi en télévision traditionnelle leur permet de livrer des résultats selon des indicateurs reconnus dans l'industrie, ce qui sécurise les annonceurs. Nous pouvons donc affirmer que Deuze voyait juste en soutenant que la publicité est en mutation à l'ère du numérique qui est toutefois ralentie en raison du manque d'indicateurs de mesure de ces initiatives.

Les six paradigmes de changement proposés par Westerlund, Rajala et Leminen (2011) nous ont été grandement utiles pour comprendre les réalités organisationnelles auxquelles font face les industries culturelles à l'ère du multiplateformes. Cependant, nous apportons un bémol à deux de leurs suggestions. En effet, bien que nous reconnaissons que l'interactivité et la convergence sont au centre du phénomène du multi-écrans, nos recherches ne nous permettent pas d'affirmer fermement que les médias qui nous concernent sont passés d'une offre de produits à une offre de services. Nos télédiffuseurs nous parlaient des produits faisant partie de leur arsenal sans s'identifier comme entreprises de services de télévision multi-écrans. Les publicitaires offrent quant à eux un service aux annonceurs, mais le résultat final de leur travail est en fait une création de produit publicitaire.

Toutefois, malgré que nos télédifuseurs ne se perçoivent pas comme entreprises de services, nous pouvons tout de même affirmer que les plateformes de visionnement en ligne sont un service offert aux consommateurs dans la mesure où elles leur permettent de consommer du contenu de façon plus personnalisée. De la même façon, les réponses de nos participants ne nous portent pas à conclure que la technologie est à la base de ces services qui, comme nous l'avons mentionné, ne semblent pas être ce que nos répondants croient offrir. Néanmoins, nous démontrons que la technologie et le phénomène de convergence ont modifié le paysage médiatique en passant d'une offre de canaux à une offre de plateformes intégrées (Westerlund, Rajala & Leminen, 2011, p. 22). Nous pouvons également soutenir la proposition à l'effet que « it is common for emerging industry sectors and technologies that multiple new formats and standards evolve before one or few of them become dominant designs » (id, p. 23). L'industrie canadienne de la télévision est encore en train de tester le multi-écrans et aucune plateforme dominante n'a encore été identifiée, la plupart d'entre elles se réfugiant plutôt sous le grand concept du « mobile ».

Finalement, le concept de convergence nous a également permis de mieux saisir le contexte dans lequel évoluent nos répondants à l'ère du multi-écrans. Nous avons facilement décelé les différentes dimensions de la convergence dans les réponses de nos participants : le contenu est distribué sur une multitude de plateformes qui cherchent à satisfaire un auditoire qui est de plus en plus migratoire et segmenté (Jenkins, 2006). Nous avons également remarqué que l'auditoire a une grande influence sur le processus décisionnel en entreprise médiatique, ce qui nous porte à croire que la convergence est réellement un processus bidirectionnel « top-down, bottom-up » qui implique autant les télédifuseurs que les usagers (Jenkins, 2006). Toutefois, tel que mentionné précédemment, nous avons remarqué que les *sponsors*, c'est-à-dire les marques et annonceurs, ne sont pas encore impliqués autant que

Deuze (2009a) le suggérait, du moins dans le contexte canadien du multi-écrans. En effet, nous avons démontré qu'ils n'occupent pas un rôle aussi important que les producteurs de contenus et l'auditoire.

La principale notion de cette théorie que nous avons pu illustrer est que la convergence va au-delà des secousses provoquées par les changements technologiques pour renverser les modèles d'affaires traditionnels. Tel qu'indiqué par notre Répondant # 13, il n'est maintenant plus possible de faire de la télévision comme on la faisait il y a dix, vingt, trente ans. Nos répondants nous l'ont également confirmé en affirmant tous unanimement que nous étions dans une période cruciale dans l'évolution de l'industrie de la télévision. Malgré les incertitudes, les « unclear directions and unpredictable outcomes » (Jenkins, 2006, p. 11) que soulèvent la convergence, télédiffuseurs et annonceurs s'efforcent de trouver leur voie au fur et à mesure que le phénomène du multi-écrans prend de l'ampleur dans l'industrie canadienne de la télévision.

5.3 FORCES ET FAIBLESSES DE L'ÉTUDE

Comme tout projet de recherche, notre étude présente des forces et des faiblesses. À la lumière de ce qui précède, nous nous devons de revoir notre méthodologie d'un œil critique. Nous avons été en mesure de recruter une variété de télédiffuseurs œuvrant dans les secteurs public et privé, ce qui nous a permis de dresser un portrait que nous croyons adéquatement représentatif de la télédiffusion canadienne. Néanmoins, malgré le fait que nos résultats nous aient conduite à des conclusions intéressantes, notre échantillon d'agences de publicité montre deux faiblesses. La première est liée à son nombre : nous croyons qu'avoir interviewé seulement cinq agences limite le potentiel de représentativité de l'étude. Bien que ces dernières aient été sélectionnées en raison de leur éventail de clients qui comprenait des

clients nationaux, nous avons réalisé en cours de route que la plupart de ces clients nationaux (à l'exception d'une compagnie du domaine des transports) étaient représentés par nos agences dans le marché franco-canadien, ce qui avait le potentiel de restreindre l'étendue de leurs stratégies multi-écrans en raison de la petite taille du marché et des budgets qui y sont parfois associés.

En effet, seules deux de nos cinq agences avaient une expérience quelconque avec le multi-écrans, que ce soit sous forme de stratégie promotionnelle entourant une émission de télévision ou encore sous forme de campagne dite intégrée (voir Chapitre 4 - Résultats). Nous serions curieux de savoir si le fait d'ajouter cinq agences œuvrant à Toronto ou Vancouver avec des clients visant le marché anglo-canadien modifierait la nature et l'ampleur de nos résultats étant donné la plus grande étendue du marché et possiblement des comptes-clients différents. Nous estimons qu'un échantillon plus large et plus varié d'agences de publicité aurait pu nous permettre d'établir davantage de liens entre les pratiques des publicitaires et celles des télédiffuseurs. Ceci constitue une autre faiblesse de notre étude. Bien que nous souhaitions établir des liens concrets entre les agences de publicité et les télédiffuseurs en termes de stratégies multi-écrans, nous n'avons pas été en mesure de démontrer une corrélation significative principalement dû au fait que nos agences étaient très peu expérimentées dans le domaine du multi-écrans.

Nous avons également remarqué dans nos entrevues que les domaines de spécialisation de nos agences avaient un effet sur leurs réponses, ce que nous n'avions pas prévu à prime abord. Même si toutes nos agences conçoivent des campagnes publicitaires, les Répondants # 4 et # 5 n'ont pas de services de placement média alors qu'il s'agit d'une spécialité chez le Répondant # 3. Les Répondants # 3 et # 4 ont déploré ce nouveau contexte dans lequel des agences aux spécialités différentes se retrouvaient maintenant en compétition

sur les mêmes projets. En conséquence, nous croyons qu'une sélection plus affinée des professionnels de l'industrie aurait pu avoir une incidence sur nos résultats; par exemple, nous aurions pu choisir un directeur interactif dans chacune des agences choisies. Cependant, cette décision entraînerait à son tour un nouvel écueil : les titres attribués aux positions peuvent être subjectifs et la description de tâches d'un poste peut varier d'une agence à l'autre. Il s'agit donc d'une mise en garde pour de futures études.

En revanche, il est important de reconnaître que notre étude présente plusieurs points forts. Alors que nous avons remis en doute la représentativité de notre sélection d'agences, celui des télédiffuseurs regroupait quant à lui une variété de joueurs de l'industrie canadienne de la télévision. Que ce soit au niveau des réseaux spécialisés, des chaînes généralistes, des groupes de propriété privés ou publics, anglophones ou francophones, tous étaient représentés dans notre échantillon. Nous pouvons donc affirmer que nos résultats sont inclusifs, libres de partis pris et présentent les grands enjeux de la télédiffusion canadienne à l'ère du multi-écrans.

De plus, nous avons fait le choix en début d'étude de ne pas définir le second écran ou le multi-écrans pour deux raisons. En premier lieu, nous ne voulions pas influencer les réponses de nos participants en leur imposant une structure conceptuelle. En second lieu, nous cherchions à déterminer si l'industrie s'entendait sur une définition en particulier. Nous étions conscient du risque qui pouvait soit avoir l'effet de brouiller les résultats, soit de laisser plus de latitude à nos participants. Ce risque s'est avéré être une force de notre étude puisque nous avons pu en tirer deux conclusions. Nos résultats ont démontré que les termes second écran et multi-écrans sont encore utilisés instinctivement par chacun de nos participants sans définition universelle pour l'industrie. Nous avons également découvert que le type de stratégie le plus fréquemment utilisé sur le multi-écrans était l'écran compagnon,

c'est-à-dire en tandem avec une émission de télévision diffusée en direct sur l'écran traditionnel.

Une dernière force de notre étude se doit d'être soulignée. Bien qu'elle se soit concentrée sur la situation canadienne de la télévision dans un contexte multi-écrans, nous pouvons faire des parallèles avec l'état de la télévision à l'extérieur du pays. En effet, la conférence *TV of Tomorrow* qui a eu lieu en décembre 2013 à New York avait pour but de faire le point sur la direction que prend l'industrie de la télévision interactive et multiplateformes tant aux niveaux national qu'international (TV of Tomorrow, 2013). Au terme de l'événement, Weisler (2013) a repéré cinq grandes tendances, dont quatre que nous avons nous-mêmes identifiées dans notre étude. Premièrement, la conférence a confirmé que le phénomène de *TV Everywhere* prend de plus en plus d'expansion et devient partie intégrante des modèles d'affaires des télédifuseurs. Deuxièmement, les conférenciers ont abordé le besoin pressant de standardiser les outils de mesure « before true scalable growth can occur » (Weisler, 2013, para. 7).

Troisièmement, à la manière des agences de publicité de notre échantillon, une des tendances observées est le consensus grandissant sur l'utilisation du mot vidéo indépendamment des plateformes utilisées : « [t]elelevision is no longer defined by the hardware of the box. It has transcended to a more universal concept of video without borders » (Weisler, 2013, para. 9). Finalement, une autre tendance qui a été soulevée est d'éliminer tous les silos dans une organisation afin de favoriser un travail plus efficace tant au niveau des compagnies médiatiques que des agences de publicité. On suggère de ne plus séparer le travail par plateformes (un département télévision, un département interactif, etc.), ce qui faciliterait également les relations avec les agences de publicité qui pourraient acheter des campagnes de façon plus globale. Ces quatre tendances ont été longuement abordées par

nos répondants, ce qui ajoute une validité certaine à notre étude dans la mesure où elle représente non seulement la situation canadienne à sa façon mais s'arrime également avec l'état des lieux au niveau international.

Maintenant que nous avons discuté et analysé nos résultats en profondeur, passons à la conclusion qui nous permettra de faire le bilan final de notre étude.

CHAPITRE 6 - CONCLUSION

6.1 RETOUR SUR L'ÉTUDE

Notre recherche avait pour but de dresser un portrait de l'industrie canadienne de la télédiffusion à l'ère du multi-écrans. La télévision connaît présentement des développements technologiques qui progressent à une vitesse impressionnante et continue de voir les habitudes de consommation des usagers évoluer de façon constante. Ce contexte où l'on remet en question les pratiques qui régissent l'industrie depuis plus de soixante ans nous amenait à croire que cette dernière devait revoir son modèle d'affaires et ainsi rejoindre son public non seulement là où il se trouve mais aussi où il se trouvera dans les années à venir. Il nous semblait d'autant plus important de focaliser notre recherche sur la situation canadienne de l'industrie de la télédiffusion à l'ère du multi-écrans. Nous avons étudié la problématique selon trois points de vue, soient les dispositifs technologiques, les usages, et les dimensions économiques entourant les décisions d'affaires dans le monde de la télédiffusion.

Cette stratégie nous a amenée à proposer un cadre théorique qui nous permettrait d'étudier chacune des facettes de notre problématique en rassemblant trois grands concepts : l'innovation, les industries culturelles et médiatiques ainsi que la convergence. Nous avons donc tenté de répondre à la question de recherche suivante : « *De quelle manière et sous quelle(s) forme(s) l'industrie canadienne de la télévision compose-t-elle avec l'arrivée du multi-écrans?* ». Nous avons cherché à élucider cette question en nous basant sur deux acteurs essentiels au milieu de la télédiffusion : les télédiffuseurs canadiens et les publicitaires. Nous avons recruté un échantillon constitué de quinze répondants divisé de façon égale pour rejoindre des télédiffuseurs francophones et anglophones ainsi que des agences de publicité. Nous avons interrogé chacun des participants au cours de l'été 2013.

6.1.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Nous avons présenté nos résultats selon les cinq grands axes qui avaient guidé nos entretiens avec les participants. Ces thèmes se sont avérés être les plus efficaces pour saisir les propos de nos répondants : l'innovation, l'industrie des médias, la conception de l'auditoire, les réussites et défis, ainsi que l'avenir de la télévision.

Nous avons pu générer une constante à chacun de ces thèmes. Premièrement, nous avons suggéré que l'innovation en entreprise était implantée dans la mesure où elle est pertinente pour les services offerts. La rentabilité d'une innovation multi-écrans était une priorité pour certains répondants dont les agences, alors qu'elle semblait impossible à ce stade-ci pour plusieurs télédifuseurs. Deuxièmement, nous avons démontré que l'intérêt pour le multi-écrans est bien présent dans l'industrie de la télédiffusion. Cet engouement se traduit généralement en stratégie qui considère le multi-écrans comme un complément à l'écran de télévision traditionnel. Nous avons également démontré que cette complémentarité impose une adaptation pour les organisations qui ne peuvent plus se permettre de travailler en silos. Ce contexte oblige également la création d'outils de mesure universels pour télédifuseurs et annonceurs qui traversent toutes les plateformes. L'absence de tels outils ralentit les ambitions de plusieurs de nos répondants et plus particulièrement nos agences qui doivent vendre leurs idées à des clients cherchant un retour immédiat sur l'investissement.

Troisièmement, nous avons exposé la conception de l'auditoire telle que perçue par les acteurs de l'industrie. Le constat était unanime : il est essentiel pour les télédifuseurs et les annonceurs d'être disponibles et présents sur les plateformes utilisées par le téléspectateur alors qu'une relation complexe et interactive unit les deux parties. Le multi-écrans devient donc un incontournable pour tous dans l'industrie. Quatrièmement, notre recherche a

présenté les quatre grands défis auxquels fera face l'industrie dans les années à venir, à savoir a) la pertinence des initiatives, b) la monétisation, c) la coopération en organisation et d) la qualité du contenu déployé sur le multi-écrans. Ces défis amènent l'ensemble de notre échantillon à conclure que l'industrie canadienne de la télévision se retrouve à un nouveau carrefour de son histoire qui est susceptible de redéfinir sa nature, sans toutefois constituer une menace importante à court et moyen termes. En effet, notre échantillon nous porte à croire que le multi-écrans n'est pour l'instant qu'un ajout qui vise à enrichir plutôt qu'à miner le modèle traditionnel de la télévision.

6.1.2 PERTINENCE THÉORIQUE

Nos résultats suggèrent que l'innovation en entreprise médiatique dans le domaine de la télévision suit modérément les modèles de Rogers, Schumpeter et Christensen. En effet, plusieurs caractéristiques essentielles aux innovations telles que présentées par Rogers sont manifestes dans notre étude, notamment les attributs en rapport avec l'avantage relatif, la compatibilité et l'observabilité des résultats (Rogers, 2003). De plus, nous avons remarqué que plusieurs répondants se soumettent à la *creative destruction* de Schumpeter en tentant de réinventer la façon dont nous regardons la télévision ou encore la manière dont on fait de la publicité dans un contexte multi-écrans (Schumpeter, 1950; Dal Zotto & van Kranenburg, 2008). Nous ajoutons à la théorie de Schumpeter que même les petites entreprises peuvent se prêter à la *creative destruction*. Nos répondants ont révélé s'y prêter selon le principe de *disruptive innovation* de Christensen (2006) dans la mesure où plusieurs de ces initiatives ne rapportent pas dans l'immédiat. Nous appuyons également la théorie de Christensen qui veut que les petites entreprises soient plus rapides à innover que les plus massives. Nous ajoutons donc aux modèles de Schumpeter et Christensen que les télédifuseurs et les agences de

publicité innovent dans la mesure où leurs clients, les téléspectateurs et les annonceurs, le veulent bien également.

De plus, notre recherche démontre que l'industrie canadienne de la télévision évolue selon les principes des industries culturelles et médiatiques tels qu'établis par Hesmondhalgh et Westerlund, Rajala et Leminen. Nous avons illustré l'impact des industries culturelles, et particulièrement de la télévision, aux niveaux créatif, social et culturel (Hesmondhalgh, 2013). En outre, nous avons révélé que l'industrie canadienne de la télévision évolue selon les paradigmes de changement de Westerlund, Rajala et Leminen (2011). En effet, on constate que les entreprises évoluent selon les paradigmes a) du consommateur vers un rôle plus réactif, b) des opérations vers une plus grande flexibilité, c) de la compétence vers la capacité d'innovation et d) du revenu vers la fragmentation. Nous pouvons également appliquer la théorie de Deuze (2009a) qui propose que la publicité soit en mutation à l'ère du multi-écrans, tout en modérant ses propos en raison du manque d'universalité dans les outils de mesure de ces initiatives.

Nous avons également confirmé que l'industrie canadienne de la télévision s'adapte au multi-écrans selon les principes de la convergence de Jenkins et Deuze. Nous évoluons en effet dans une ère de coopération entre médias marquée par le caractère migratoire de l'auditoire (Jenkins, 2006). Notre étude a démontré que l'industrie canadienne de la télévision s'inscrit au modèle convergent « top-down, bottom-up » de Jenkins (2006) qui implique simultanément les décideurs en entreprise médiatique et les usagers dans le développement d'initiatives. Les incertitudes sont nombreuses dans ce contexte où se côtoient créativité, connectivité et contenu dans un objectif commercial (Deuze, 2009a; 2009b). Finalement, nous avons vu l'applicabilité du modèle de convergence qui avance que

cette dernière va au-delà des changements technologiques pour engendrer une réinvention des modèles d'affaires.

6.1.3 LIMITES

Notre étude présente néanmoins quelques limites. D'abord, nous avons choisi de ne pas différencier les unités d'adoption étudiées dans cette recherche. Nous avons plutôt analysé les télédifuseurs et les publicitaires sur le même pied en les considérant à titre d'« entreprises médiatiques » sans chercher à faire émerger des différences organisationnelles qui pourraient avoir une incidence sur l'élaboration des tactiques en ce qui a trait au multi-écrans. De plus, le nombre de répondants ayant participé à l'étude ne nous permet pas d'affirmer qu'elle représente fidèlement l'état actuel de l'industrie canadienne de la télédiffusion à l'ère du multi-écrans. En effet, la généralisation des résultats n'est pas possible en ne se basant que sur quinze acteurs d'une industrie. Bien qu'une majorité des grands groupes de propriété canadiens ait été interviewée, ceux qui ne font pas partie de l'étude auraient peut-être amené une perspective différente qui aurait eu le potentiel d'ajouter un poids à nos conclusions, clarifier certains points sur lesquels nous n'avons pu tirer de conclusion, ou encore complètement renverser celles que nous avons présentées.

L'échantillon d'agences de publicité que nous avons utilisé est également limité en son nombre et en sa nature. Nous croyons que le fait d'avoir interviewé des agences de publicité toutes basées dans un milieu francophone puisse avoir eu un impact sur les réponses que nous avons recueillies en raison du marché auquel elles s'adressent principalement. Le marché francophone étant significativement restreint comparativement au marché anglophone canadien, nous ne pouvons conclure à une représentativité de la situation actuelle au pays. Nous considérons aussi comme une limite le fait que nous avons réalisé des

entretiens avec un seul professionnel dans chacune des entreprises. Nous estimons qu'une étude à plus grande échelle au cours de laquelle plusieurs professionnels au sein d'une même entreprise seraient interviewés pourrait apporter une richesse supplémentaire aux résultats.

6.2 RECOMMANDATIONS

Les recommandations que nous présentons au terme de cette étude ont pour but de favoriser l'expansion du multi-écrans au sein de la télédiffusion canadienne. Notre recherche nous a permis de découvrir que les différents acteurs de l'industrie ont le désir de mettre sur pied de nouvelles initiatives multi-écrans mais la quantité d'irritants à laquelle ils font face ralentit significativement leurs ardeurs. Nous croyons donc que la mise en application des recommandations suivantes pourrait aider l'élan du multi-écrans au sein de la télédiffusion canadienne et ainsi en faire un projet envisageable pour les annonceurs.

1. Création d'un groupe de travail sur les outils de mesure

Notre recherche a démontré qu'un des grands irritants tant pour les télédiffuseurs que pour les annonceurs est lié au manque de concertation concernant les indicateurs de performance sur les plateformes traditionnelles et numériques. Tel que mentionné au Chapitre 2, l'Europe semble avoir pris les devants pour une mesure de l'auditoire incluant une majorité des plateformes numériques (Lee, Stewart, Calugar-Pop, 2014). Nous suggérons la création d'un groupe de travail canadien rassemblant des acteurs influents de la télévision : le Bureau of Broadcast Measurement (BBM), Nielsen Canada, le Television Bureau of Canada (TVB), Seevibes, le Fonds des médias canadiens, le Conseil de radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) ainsi que des représentants de télédiffuseurs privés et publics. Nous

suggérons également l'implication de représentants du milieu de la publicité tels que l'Association des agences de publicité du Québec, l'Association canadienne des annonceurs et la Canadian Marketing Association.

2. *Soutenir davantage les fonds d'aide aux initiatives multi-écrans*

Notre recherche a démontré que les fonds d'aide tels que le Fonds des médias du Canada et le Fonds Bell sont essentiels à la création d'initiatives multi-écrans, particulièrement dans un contexte où la monétisation représente un défi considérable. Comme notre étude a confirmé que 1) le multi-écrans est présentement utilisé en complément à la télévision traditionnelle et que 2) par le fait même, l'industrie de la distribution de la télévision n'est pas en danger immédiat mais s'expose néanmoins à des risques à moyen et long terme, nous suggérons d'impliquer les distributeurs de câble et satellite dans le mode de financement. Suivant le modèle de financement de la programmation locale qui avait été adopté en 2009 et qui sera aboli complètement en 2014 (CRTC, 2013b), les câblodistributeurs pourraient contribuer un léger pourcentage de leurs revenus au Fonds multi-écrans. Bien que le phénomène du *cord-cutting* ne constitue pas à ce jour une menace imminente au Canada (Urquhart, 2012), de nouvelles études invitent à la méfiance pour les années à venir (CARTT, 2013). En investissant directement dans le contenu multi-écrans dédié à compléter la télévision traditionnelle, les distributeurs de câble et satellite contribueraient ainsi à sauvegarder leur propre industrie tout en aidant les télédiffuseurs à créer de nouvelles expériences pour les téléspectateurs.

3. *Attirer un éventail international d'applications multi-écrans*

Nous avons remarqué que plusieurs applications *third-party* qui connaissent un succès fulgurant aux États-Unis, en Europe et même en Australie n'étaient pas

disponibles au Canada (zeebox, ConneCTV et Viggle, par exemple). Un de nos répondants attribue beaucoup de valeur à ces

applications qui sont déjà *out there*, qui sont déjà sur le marché, que ce soit Shazam, zeebox, TubeTime... Je trouve que c'est des applications qui sont déjà là, elles ont déjà leur bassin d'utilisateurs, c'est ouvert à tous les réseaux je trouve ça le fun du fait que c'est financé par des câblodistributeurs³, c'est des gens qui détiennent le *pipeline*. C'est pas ceux qui ont le contenu et nous on fait juste utiliser leur *pipeline* de *second-screen*. J'aimerais ça que Vidéotron en sorte une, je serais le premier à faire des projets là-dessus par rapport à notre chaîne, parce qu'ils ont le *reach*. Moi de mettre quelque chose en marché, payer le développement, 200-300 000 \$, après ça la maintenance, l'entretien de tout ça, *feeder* tout ça à tous les jours, il y a une personne qui s'occupe de ça en temps réel... j'aime mieux des grosses applications qui ont des 50-60 millions de financement et que moi je peux les utiliser (Répondant # 12).

Nous considérons ces applications comme des opportunités à saisir et suggérons donc que nos distributeurs de câble et satellite canadiens s'impliquent au niveau des *third-party apps*, soit pour créer un incitatif pour qu'elles s'implantent chez-nous, soit pour créer des versions canadiennes de ces applications. Encore une fois, ceci serait dans le but d'ajouter à la valeur de la télévision traditionnelle qui s'en verrait augmentée tout en satisfaisant la soif multiplateforme des usagers de notre époque.

6.3 PERSPECTIVES FUTURES

Bien que notre étude ait tenté de représenter les différentes dimensions de l'industrie canadienne de la télévision, quelques aspects importants ont été mis de côté par souci d'efficacité. Nous suggérons toutefois de les inclure dans de futures recherches puisqu'ils constituent des pistes prometteuses concernant l'avenir de la télévision.

³ Par exemple, Zeebox est financé par Viacom, Comcast, NBCUniversal et BSkyB (Schweiser, 2013).

Tout d'abord, il serait pertinent d'étudier le point de vue des câblodistributeurs en ce qui a trait au multi-écrans. À l'automne 2013, le gouvernement canadien a fait part de sa décision de favoriser l'offre télévisuelle à la carte, ce qui est susceptible de provoquer l'éclatement du système de distribution télévisuelle tel qu'on le connaît (Stastna, 2013). Bien qu'une forme modérée de forfaits à la carte soit déjà offerte par les câblodistributeurs Vidéotron et Telus dans certaines régions du pays, le gouvernement souhaite voir le phénomène prendre de l'ampleur. Nous avons vu que les câblodistributeurs sont les premiers à être affectés par le phénomène de *cord-cutting*. Il serait donc approprié de s'entretenir avec ces acteurs du milieu et de les interviewer afin d'en apprendre davantage sur leur conception des enjeux du multi-écrans.

De plus, nous croyons qu'il est indispensable de se pencher sur l'aspect réglementaire entourant la télévision sur les plateformes alternatives. En effet, il s'agit d'une zone grise sans précédent et il importe de l'étudier en profondeur. Au Canada, l'internet n'est pas soumis à la réglementation touchant la télévision, laissant donc la porte ouverte pour les excès dans le domaine de la diffusion en ligne (*streaming*). Ainsi, les Netflix de ce monde n'ont pas à se conformer aux règlements auxquels les télédiffuseurs sont soumis, notamment en ce qui a trait au contenu canadien (Ladurantaye, 2013). Les mises en garde émergent depuis plusieurs années. En effet, Rabeau (2007) affirmait que la « [r]egulation needs to be thoroughly reviewed to take into account the proliferation of content distribution means » (p. 73).

Un rapport soumis au CRTC en 2008 suggérait quant à lui l'harmonisation de la réglementation de la télévision pour ce que l'auteur appelait « les trois écrans » : la télévision traditionnelle, l'internet et la télévision sur le mobile (Noam, 2008). Toutefois, rien de significatif n'a encore été mis de l'avant afin d'amender la Loi sur la radiodiffusion qui régit

la télédiffusion. Une révision du contexte actuel de la télédiffusion canadienne a toutefois été amorcée. À cet effet, Jean-Pierre Blais, président du CRTC, a lancé à l'automne 2013 une conversation avec les Canadiens concernant le futur de la télévision. Le projet *Parlons télé* constitue selon M. Blais « une occasion pour tous les Canadiens de nous dire ce qu'ils pensent de leur système de télévision et ce qu'ils aimeraient y changer » (CRTC, 2013c). Peut-être s'agit-il d'un premier pas vers la standardisation de la réglementation afin de prendre compte de toutes les plateformes? L'avenir nous le dira. Chose certaine, l'inclusion d'une perspective de réglementation à une étude comme la nôtre ajouterait une dimension importante qui aura un impact considérable sur le futur de la télévision sur les plateformes numériques.

En outre, les entreprises de télévision de contournement ne seront pas à négliger lors de recherches futures. Bien que notre étude se soit concentrée sur la situation du modèle traditionnel de la télévision face aux changements numériques, il serait grandement pertinent d'ajouter la perspective d'organisations telles que Netflix, Hulu et Amazon afin de comprendre leur point de vue quant à leur impact sur le monde de la télédiffusion qui existe depuis plus de soixante ans. Leur perspective enrichirait considérablement la recherche et permettrait certainement de saisir et même anticiper la direction qu'elles prendront dans les prochaines années et les conséquences, positives ou négatives, qu'elles sont susceptibles d'engendrer.

Finalement, tel que mentionné dans les limites de notre recherche, il serait primordial de différencier les unités d'adoption qui sont au centre de cette étude. Malgré qu'ils fassent partie du grand ensemble des entreprises médiatiques, les télédiffuseurs et les publicitaires ont manifestement des réalités différentes qui méritent d'être prises en considération. Bien qu'ils s'adressent au même public par le biais du contenu télévisuel auquel ils choisissent de

s'associer, nous avons découvert que les publicitaires sont plus craintifs à se lancer dans le multiplateformes pour diverses raisons dont leur relation avec leurs clients. De la même manière, les télédiffuseurs ont des caractéristiques organisationnelles particulières qui méritent d'être étudiées plus en profondeur, que ce soit du fait qu'ils soient généralistes ou spécialisés, publics ou privés, etc. Ces précisions apporteraient une richesse supplémentaire à une recherche future puisqu'elles permettraient de mieux saisir les subtilités qui sont susceptibles d'exercer une influence sur les décisions et stratégies d'affaires en ce qui a trait au multi-écrans et aux innovations en général.

6.4 L'INDUSTRIE CANADIENNE DE LA TÉLÉVISION ET LE MULTI-ÉCRANS

Cette étude a fait état de la télédiffusion canadienne à l'ère du multi-écrans. Nous y avons démontré que l'industrie canadienne de la télévision est encore à un stade où chaque avancée est calculée minutieusement. Nous avons découvert que bien que la rentabilité ne soit pas une priorité pour tous, certaines agences et certains télédiffuseurs y attachent tout de même de l'importance malgré le manque de concertation concernant les outils de mesure à favoriser afin de jauger la performance d'une initiative multi-écrans. Nous avons démontré que les grandes tendances de télévision multi-écrans au Canada s'inscrivent sous une logique de complémentarité à l'écran traditionnel de télévision. Néanmoins, nous avons également souligné que les télédiffuseurs et les publicitaires considèrent impératif de rejoindre le téléspectateur où il se trouve et ce à tout moment. Nous avons également rassemblé les grands défis de la télédiffusion canadienne sous quatre thèmes soit la pertinence des initiatives, la monétisation, la coopération en organisation ainsi que la qualité du contenu.

Une professionnelle de l'industrie affirmait à l'automne 2013 que tous les écrans seraient relayés, dans un avenir proche, à un rôle d'écran secondaire à tout dispositif mobile

(Vasquez, 2013). L'industrie canadienne de la télévision avance lentement mais sûrement vers une démocratisation des plateformes. Toutefois, malgré les changements significatifs qui la bousculent à l'ère du multi-écrans, le téléviseur occupe toujours à ce jour une place centrale dans les stratégies télévisuelles canadiennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit, R. (2011). La télé connectée ou comment la télévision se réinvente avec le web. Dans G. Delavaud (dir.), *Permanence de la télévision* (p. 39-48). Paris : Éditions Apogée.
- Andrejevic, M. (2009). The Twenty-First Century Telescreen. Dans G. Turner & J. Tay (dir.), *Television Studies After TV* (p. 31-39). New York: Routledge.
- Arata, L. O. (2003). Reflections on Interactivity. Dans D. Thorburn & H. Jenkins (dir.), *Rethinking Media Change - The Aesthetics of Transition*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Baltruschat, D. (2009). Reality TV Formats: The Case of Canadian Idol. *Canadian Journal of Communication*, 34(1), 41-59.
- Barnes, B. (2013, 27 octobre). Disney Show Will Appear First on App for Tablets. *The New York Times*. Repéré à http://www.nytimes.com/2013/10/28/business/media/disney-show-will-appear-first-on-app-for-tablets.html?emc=edit_tnt_20131027&tntemail0=y&_r=0
- Baumgartner, J. (2013, 1^{er} octobre). Shazam Gets Interactive With 'Jimmy Kimmel Live'. *Connect 2 Media & Entertainment*. Repéré à <http://www.c2meworld.com/creation/shazam-gets-interactive-with-jimmy-kimmel-live/>
- BBM (2013). L'audimètre portable (PPM). Repéré à <http://www.bbm.ca/fr/produits-et-services/l-audimetre-portable-ppm>
- Beach, J. (2013, 14 juin). BBC Worldwide: "TV is likely to become less social". *IP & TV News*. Repéré à <http://www.iptv-news.com/2013/06/bbc-worldwide-tv-is-likely-to-become-less-social/>
- Breton, P., & Proulx, S. (2006). *L'Explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle*. Montréal : Les Éditions du Boréal.
- Brouillette, M.-A. (2012, Juillet). La télé augmentée. *Infopresse*, 27(10). p. 42-50.
- Brown, G. (2013, 23 mai). Twitter Amplify partnerships: Great content, great brands, great engagement. Repéré à <https://blog.twitter.com/2013/twitter-amplify-partnerships-great-content-great-brands-great-engagement>

- Canadian Communication Foundation. (2007). CTV Television Network. Repéré à http://www.broadcasting-history.ca/index3.html?url=http%3A//www.broadcasting-history.ca/networks/networks_CTV_Television.html
- CARTT (2013). Record IPTV subscriber growth curbs cord cutting but not by much and not for long says new report. *CARTT.ca*. Repéré à <http://www.cartt.ca/news/16497/Cable-Telecom/Record-IPTV-subscriber-growth-curbs-cord-cutting-but-not-by-much-and-not-for-long-says-new-report.html>
- Chan-Olmsted, S. (2006). Issues in Media Management and Technology. Dans A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (dir.), *Handbook of Media Management and Economics* (p. 251-274). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cheredar, T. (2013, 26 juin). TV industry-backed second screen app ConneCTV raises \$1.4M. *VentureBeat*. Repéré à <http://venturebeat.com/2013/06/26/connectv-funding/>
- Christensen, C. M. (2006). *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Collins.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, 70(2), 66-78.
- comScore (2013). 2013 Canada Digital Future in Focus. Repéré à http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Canada_Digital_Future_in_Focus
- Comcast (2014). Comcast plans to add new networks, new distributors to SEEiT. Repéré à <http://corporate.comcast.com/seeit>
- Corr, A. (2013, 28 janvier). Out to Launch : Super Bowl Edition, Day 1. *MediaPost*. Repéré à <http://www.mediapost.com/publications/article/192138/out-to-launch-super-bowl-edition-day-1.html>
- Creswell, J. W. (2007). Five Qualitative Approaches to Inquiry. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2^e éd.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Crouzel, C. (2013, 10 mai). Des chaînes payantes et ultraspécialisées sur YouTube. *Le Figaro*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/medias/2013/05/10/20004-20130510ARTFIG00220-des-chaines-payantes-et-ultraspecialisees-sur-youtube.php>

- CRTC (2013a). *Rapport de surveillance sur les communications 2013*. Repéré à <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/policymonitoring/2013/cmr.htm>
- CRTC (2013b). Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL). Repéré à http://www.crtc.gc.ca/fra/info_sht/tv13.htm
- CRTC (2013c). Le CRTC donne le coup d'envoi à Parlons télé : une conversation avec les Canadiens. Repéré à <http://www.crtc.gc.ca/fra/com100/2013/r131024.htm>
- Curtin, M. (2009). Matrix Media. Dans Turner, G. & Tay, J. (dir.), *Television Studies After TV: Understanding Television in the Post-Broadcast Era* (p. 9-19). New York: Routledge.
- Dal Zotto, C., & van Kranenburg, H. (2008). Introduction. Dans C. Dal Zotto & H. van Kranenburg (dir.), *Management and Innovation in the Media Industry* (p. ix-xxiv). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Davis, C. H. (2013). Audience Value and Transmedia Products. Dans T. Storsul et A. H. Krumsvik (dir.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (p. 175-190). Göteborg: Nordicom.
- Deacon, D., Pickering, M., Golding, P., & Murdock, G. (2007). *Researching Communications: A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*. London: Hodder Education.
- Desjardins, D. (2013). Mesure d'auditoire dans l'univers multiécrans : changement de logique. Repéré à <http://www.cmf-fmc.ca/fr/a-propos/recherches-sur-l-industrie/blogue-ecran-de-veille/mesure-d-auditoire-dans-l-univers-multiecran-changement-de-logique/134/>
- Deuze, M. (2009a). Convergence Culture and Media Work. Dans J. Holt et A. Perren (dir.) *Media Industries : History, Theory, and Method* (p. 144-156). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Deuze, M. (2009b). Media Industries, Work and Life. *European Journal of Communication*, 24(4), 467-480.
- Diamond, A. M. (2006). Schumpeter's Creative Destruction: A Review of the Evidence. *Journal of Private Enterprise*, XXII(1), 120-146.

Doyle, G. (2010). From Television to Multi-Platform: Less from More or More for Less? *Convergence*, 16(4), 1-19. doi:10.1177/1354856510375145

eMarketer (2013a). *Will TV Everywhere Satisfy Streaming-Savvy Consumers?* Repéré à <http://www.emarketer.com/Article/Will-TV-Everywhere-Satisfy-Streaming-Savvy-Consumers/1009633>

eMarketer (2013b). Multiscreeners in the UK More Likely to Avoid Ads. Repéré à <http://www.emarketer.com/Article/Multiscreeners-UK-More-Likely-Avoid-Ads/1010323>

eMarketer (2013c). Ad Agencies See Effectiveness in Online Video. *eMarketer*. Repéré à <http://www.emarketer.com/Articles/Print.aspx?R=1009912>

Émilie (2013). Repéré à <http://emilie.radio-canada.ca/>

Études de communication. (2014). Dossier thématique n°44 : Pratiques télévisuelles à l'ère du numérique. Repéré à <http://edc.revues.org/index.html>

Evans, E. (2011). *Transmedia television: Audiences, New Media and Daily Life*. New York: Routledge.

Farahat, A., & Bailey, M. (2012, avril). How Effective is Targeted Advertising? *www12 Proceedings*. Repéré à <http://www2012.wwwconference.org/proceedings/proceedings/p111.pdf>

FMC (2013). Volets de financement. Repéré à <http://www.cmf-fmc.ca/fr/programmes-de-financement/aperçu/>

Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(2005), 171-183.

Global News. (2013, 5 juin). Shaw Media Joins Twitter Amplify. Repéré à <http://www.newswire.ca/en/story/1178087/shaw-media-joins-twitter-amplify>

Gonçalves, A. B. (2012). Fringe: Playful transmedia. Dans I. Ibrus & C. A. Scolari (dir.). *Crossmedia Innovations: Texts, Markets, Institutions* (p. 93-110). Frankfurt am Main: Peter Lang.

Google. (2012). The New Multi-screen World: Understanding Cross-platform Consumer Behavior. Repéré à http://ssl.gstatic.com/think/docs/the-new-multi-screen-world-study_research-studies.pdf

Ha, A. (2012, 12 novembre). Nielsen's NM Incite Acquires SocialGuide To Measure The Impact of Social TV. *TechCrunch*. Repéré à <http://techcrunch.com/2012/11/12/nielsen-nm-incite-acquires-socialguide/>

Helfand, J. (2013, 18 mars). Critics Beware: TV Everywhere Delivers in 2013. *Forbes*. Repéré à <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/18/critics-beware-tv-everywhere-delivers-in-2013/>

Hesmondhalgh, D. (2010). Media Industry Studies, Media Production Studies. Dans Curran, J. (dir.) *Media and Society* (5^e éd., p. 145-163). London : Arnold.

Hesmondhalgh, D. (2013). *The cultural industries* (3^e éd.). London: SAGE.

Hockenson, L. (2013, 1^{er} mai). Engagement : The Big Word That Means Very Little. *Mashable*. Repéré à <http://mashable.com/2013/05/01/engagement-buzzword/>

Humphrey, M. (2012, 27 juillet). Shazam Explains Why You Should Scan NBC's Olympic Coverage. *Forbes*. Repéré de <http://www.forbes.com/sites/michaelhumphrey/2012/07/27/shazam-explains-why-you-should-scan-nbcs-olympic-coverage/>

illico (2013). Club à volonté. Repéré à <http://illicoweb.videotron.com/illicoweb/club-infos>

Infopresse (2013). COM 2013 - Guide annuel des entreprises en services de communication du Québec. Repéré à <http://www.infopresse.com/guide/com/>

Jaimés, N. (2013, 22 janvier). En matière de TV connectée, prime est donnée aux premiers entrants. *Le Journal du Net*. Repéré à http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/stanislas-leridon-stanislas-leridon.shtml?utm_source=benchmail&utm_medium=mail&utm_campaign=ML7_E10238501&f_u=3410007

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press.

- Jenkins, H. (2009, 29 septembre). In a Social Networking World, What's the Future of TV? *The Huffington Post*. Repéré à http://www.huffingtonpost.com/henry-jenkins/in-a-social-networking-wo_b_292014.html
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable Media*. New York: New York University Press.
- Jennes, I. & Pierson, J. (2013). Innovation in TV Advertising in Flanders. Dans T. Storsul et A. H. Krumsvik (dir.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (p. 191-206). Göteborg: Nordicom.
- Jost, F. (2011). Où va la télévision? De l'influence de la télévision numérique sur les programmes et la programmation. Dans G. Delavaud (dir.), *Permanence de la télévision* (p. 23-37). Paris : Éditions Apogée.
- Kovach, S. (2013, 13 janvier). Despite Their Best Efforts, No One Has Fixed TV Yet. *The Business Insider*. Repéré à <http://www.businessinsider.com/fixing-tv-2013-1>
- Knapp, S. (2013, 30 novembre). TV evolution: The war for the start screen. *VentureBeat*. Repéré à <http://venturebeat.com/2013/11/30/tv-evolution-the-war-for-the-start-screen/>
- Knowledge@Wharton (2013). Will the Next 'Golden Age of Television' Take Place Online? Repéré à <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-next-golden-age-television-take-place-online/>
- Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media - Theory to Practice*. London: SAGE.
- Küng, L. (2011). Managing Strategy and Maximizing Innovation in Media Organizations. Dans M. Deuze (dir.), *Managing Media Work* (p. 43-56). Thousand Oaks : SAGE.
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. Legacy Media's Big Challenges. An Introduction. Dans T. Storsul et A. H. Krumsvik (dir.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (p. 9-12). Göteborg: Nordicom.
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12, 480-500.
- La Voix (2013). Repéré à <http://tva.canoe.ca/emissions/lavoix/zones/videotron/>

- Ladurantaye, S. (2012, 23 octobre). Netflix Canada's Growth Levels Off. *The Globe and Mail*. Repéré à <http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/netflix-canadas-growth-levels-off/article4632616/>
- Ladurantaye, S. (2013, 23 septembre). Netflix's popularity poses a challenge to CRTC. *The Globe and Mail*. Repéré à <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/netflixs-popularity-poses-a-challenge-to-crtc/article14486685/>
- Lawler, R. (2012, 4 juillet). Over 1 Billion (Hours) Served: Netflix, Big Cable, and the Innovator's Dilemma. *TechCrunch*. Repéré à <http://techcrunch.com/2012/07/04/netflix-youtube-innovators-dilemma/>
- Lee, P., Stewart, D. & Calugar-Pop, C. (2013). *Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2013*. Repéré à http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Shared%20Assets/Documents/TMT%20Predictions%202013%20PDFs/dttl_TMT_Predictions2013_Final.pdf
- Lee, P., Stewart, D. & Calugar-Pop, C. (2014). *Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2013*. Repéré à http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/TMT/ca_en_TMT_2014_slideshare_011014.pdf?utm_campaign=2014%20TMT%20Pred%20thank%20you%20%20Ottawa&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
- Lee, P., Stewart, D. & Lee, R. (2014). *TMT Predictions 2014 - Canadian Focus*. Récupéré à http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/TMT/ca_en_TMT_Predictions_2014_01132014.pdf?utm_campaign=2014%20TMT%20Pred%20thank%20you%20%20Ottawa&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
- Li, A. (2013, 21 mars). More Twitter Chatter Correlates to Higher TV Ratings, Study Reveals. *Mashable*. Repéré à <http://mashable.com/2013/03/21/twitter-tv-ratings/>
- Lomas, N. (2013a, 16 janvier). Analyst: 5-Inch+ Phones Will More Than Double Marketshare in 2013 - 60M Incoming, Up 136%. *TechCrunch*. Repéré à <http://techcrunch.com/2013/01/16/analyst-5-inch-phones-will-more-than-double-marketshare-in-2013-60m-incoming-up-136/>
- Lomas, N. (2013b, 24 octobre). Twitter Signs BBC Global News To Its In-Stream Video TV Ad Program, Amplify. *TechCrunch*. Repéré à <http://techcrunch.com/2013/10/24/twitter-signs-bbc-global-news-to-its-in-stream-video-tv-ad-program-amplify/>

- Lombard, M., Ditton, T. B., Grabe, M. E. & Reich, R. D. (1997). The Role of Screen Size in Viewer Responses to Television Fare. *Communication Reports*, 10(1). Repéré à <http://www.wilcoxlab.yorku.ca/PresencePapers/Lombardetal1997.pdf>
- Lotz, A. (2007). *The Television Will Be Revolutionized*. New York, NY: New York University Press.
- Mashable. (2013). *Social TV*. Repéré à <http://mashable.com/category/social-tv/>
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: SAGE.
- McDermott, J. (2013, 9 janvier). Smart TV at CES: Delivering What Consumers Don't Want? *Advertising Age*. Repéré à http://adage.com/article/special-report-ces/smart-tvs-delivering-consumers/239084/?utm_source=mediaworks&utm_medium=newsletter&utm_campaign=adage
- Mediacaster (2013a, 20 juin). Threat from Second Screen Apps Turned into Added Ad Revenue. *Mediacaster*. Repéré à http://www.mediacastermagazine.com/news/threat-from-second-screen-apps-turned-into-added-ad-revenue/1002413783/u14y0w6Wpvqq0n0M20/?ref=enews_CC&utm_source=CC&utm_medium=email&utm_campaign=CC-EN06202013
- Mediacaster (2013b, 19 novembre). CTV Go Mobile App Brings Live TV, Complete Channel Line-up to Portable Media Devices. *Mediacaster*. Repéré à <http://www.mediacastermagazine.com/news/ctv-go-mobile-app-brings-live-tv-complete-channel-line-up-to-portable-media-devices/1002735406/?ref=rss&ctid=1002735406>
- Mobovivo (2013). Real-time TV Solutions. Repéré à www.mobovivo.com
- Morley, D. (2012). Television, Technology and Culture: A Contextualist Approach. *The Communication Review*, 15, 79-105. doi: 10.1080/10714421.2012.674459
- Nakashima, R. (2013, 7 avril). 'Zero TV' Homes Are Really Starting to Worry Broadcasters. *The Huffington Post*. Repéré à http://www.huffingtonpost.com/2013/04/07/zero-tv_n_3033047.html
- Napoli, P. M. (2009). Media Economics and the Study of Media Industries. In Holt, J. et Perren, A. (Eds) *Media Industries : History, Theory, and Method* (pp. 161-170). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Napoli, P. M. (2010). *Audience evolution: new technologies and the transformation of media audiences*. New York: Columbia University Press.
- Napoli, P. M. (2012). *Program Value in the Evolving Television Audience Marketplace*. New York: TWC Research Program in Digital Communication.
- Nielsen (2012). Nielsen and Twitter Establish Social TV Rating. Repéré à <http://www.nielsen.com/us/en/insights/press-room/2012/nielsen-and-twitter-establish-social-tv-rating.html>
- Nielsen (2013a, 18 septembre). “Binging” is the new viewing for over-the-top streamers. Repéré à <http://nielsen.com/us/en/newswire/2013/binging-is-the-new-viewing-for-over-the-top-streamers.html>
- Nielsen (2013b). Any Way You Watch It: Nielsen to Incorporate Mobile Viewing Into TV Ratings and Dynamic Digital Ratings. Repéré à <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/any-way-you-watch-it-nielsen-to-incorporate-mobile-viewing.html>
- Noam, E. M. (2008). De la télévision ou non? Trois types d'écran, une seule réglementation. Repéré à <http://www.crtc.gc.ca/fra/media/noam2008.htm#toc4>
- Newman, M. Z., & Levine, E. (2011). *Legitimizing Television*. New York: Routledge.
- Okalow, S. (2013, 17 septembre). Cable TV subscribers in historic decline. *Canadian Business*. Repéré à <http://www.canadianbusiness.com/companies-and-industries/cable-tv-subscribers-in-historic-decline/>
- OTM (2013a). Visionnement de contenu video en continu - Printemps 2013 - Analyse du marché de langue française. Récupéré de <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Streaming%20Video-cli-fr.pdf>
- OTM (2013b). Streaming Video - Spring 2013 - Analysis of the English-Language Market. Récupéré de <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Streaming%20Video-cli.pdf>
- OTM (2013c). Les Canadiens à quatre écrans : aperçu de leurs habitudes d'utilisation des multiples écrans. Repéré à <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/MTM%204%20Screen%20Canadians-cli-fr.pdf>

- OTM (2013d). La progression de Netflix - Printemps - Analyse du marché de langue française. Repéré à <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Netflix-cli-fr.pdf>
- OTM (2013e). The Rise of Netflix - Spring Update - Analysis of the English-Language Market. Repéré à <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Netflix-cli.pdf>
- OTM (2013f). L'utilisateur multitâche - Télévision et Internet - Analyse du marché francophone. Repéré à <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Multitache%20-%20Francophone-cli.pdf>
- OTM (2013g). Multitasking - TV and the Internet - Analysis of the English-Language Market. Repéré à <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Multitasking%20-%20Anglophone-cli.pdf>
- OTM (2013h). La télévision sociale - Analyse du marché canadien. Repéré à <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Tele%20Social%20-%20Francophone-cli.pdf>
- Perrachio, C. (2013, 7 octobre). Why Facebook and Twitter Are Fighting Over Your Television. *The Atlantic*. Repéré à <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/10/why-facebook-and-twitter-are-fighting-over-your-television/280339/>
- Pew Internet & American Life Project (2012). *The Rise of the "Connected Viewer"*. Retrieved from <http://www.pewinternet.org/Reports/2012/Connected-viewers/Findings/Connected-viewers.aspx>
- Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies* (2^e éd.). New York: Fordham University Press.
- Pitts, J. & Zeng, L. (2010). Media Management - The Changing Media Industry and Adaptability. Dans J. A. Hendricks (dir.), *The Twenty-First Century Media Industry - Economic and Managerial Implications in the Age of New Media*. Plymouth, UK: Lexington Books.
- Powell, C. (2013, 17 octobre). CBC Teams With Facebook. *Marketing Magazine*. Repéré à <http://www.marketingmag.ca/news/media-news/cbc-teams-with-facebook-91309?rss=yes>

- PwC (2013). Choice and convenience key to media consumption : PwC. Repéré à <http://www.pwc.com/ca/en/media/release/2013-10-31-choice-and-convenience-key-to-media-consumption.jhtml>
- Quebecor. (2014). Historique. Repéré à <http://www.quebecor.com/fr/content/historique-tva>
- Quiring, O. (2009). What do users associate with 'interactivity'? A qualitative study on user schemata. *New Media & Society*, 11(6), 899-920. doi: 10.1177/1461444809336511
- Rabeau, Y. (2007). Broadcasting in a Sea of Change: technology, Consumers and Corporate Strategies. Dans D. Giroux & F. Sauvageau (dir.), *The Confrontation of Old and New Media* (p. 49-74). Québec : Centre d'études sur les médias ; Vancouver : Canadian Medias Research Consortium.
- Radio-Canada. (2014). Histoire de Radio-Canada. Repéré à <http://servicesfrançais.radio-canada.ca/communication-corporative/notre-histoire/>
- Robinson, L. (2009). *A summary of diffusion of innovations*. Retrieved from http://www.enablingchange.com.au/Summary_Diffusion_Theory.pdf
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5^e éd.). New York: The Free Press.
- Roy, C.S. (2012). *2e écran et télévision: état des lieux et perspectives de croissance*. Québec: Groupe Évolumédia.
- Roy, C. S. (2013). *2^e écran et télévision: production et déploiement*. Québec : Groupe Évolumédia.
- Ruel, M. (2013, 22 août). La gamification: un outil pour engager. *Infopresse*. Repéré à <http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2013/08/22/article-42461.aspx>
- Satariano, A. (2012, 5 juillet). Shazam's TV Strategy. *Business Week*. Repéré à <http://www.businessweek.com/articles/2012-07-05/shazams-tv-strategy>
- Schneiderman, S. (2013, 8 octobre). Consumer Insights : TV Gets Social. Repéré à <http://blog.viacom.com/2013/10/consumer-insights-when-tv-gets-social/>
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. (3^e éd.). New York: Harper-Collins.

- Schweiser, K. (2013, 2 mai). Zeebox Aims to Be the Ultimate App for TV Watching. *Business Week*. Repéré à <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-02/zeebox-aims-to-be-the-ultimate-app-for-tv-watching>
- Seevibes. (2012). Les solutions. Repéré à <http://seevibes.com/index.php/solutions-professionnelles/#seevibes-tv-ratings>
- Sharma, A. & Cheney, A. (2013, 23 septembre). Netflix Makes Some History With Showing at Emmys. *The Wall Street Journal*. Repéré à <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303759604579092061505560526>
- Shazam Entertainment Limited. (2014). Shazam (Version 4.3.0) [Application mobile]. Repéré à <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.shazam.android&hl=en>
- SNTA (2013). Syndication: The Basics. Repéré à <http://www.snta.com/php/display.php?p=syndication>
- Stastna, K. (2013, 16 octobre). Bundle Busting: Is à la carte cable TV better for consumers? *CBC News*. Repéré à <http://www.cbc.ca/news/canada/bundle-busting-is-%C3%A0-la-carte-cable-tv-better-for-consumers-1.2054603>
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? Dans T. Storsul et A. H. Krumsvik (dir.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (p. 13-26). Göteborg: Nordicom.
- Sweezy, P. M. (1943). Professor Schumpeter's Theory of Innovation. *The Review of Economics and Statistics*, 25(1), 93-96. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/1924551>
- Tapscott, D. & A. D. Williams (2012). *Macrowikinomics: New solutions for a connected planet*. New York: Portfolio/Penguin.
- Thompson, D. (2013, 7 janvier). How the TV Business Got Rich Off the Thing That Was Going to Kill It: The Internet. *The Atlantic*. Retrieved from <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/01/how-the-tv-business-got-rich-off-the-thing-that-was-going-to-the-kill-it-the-internet/266890/>
- Tou.tv (2014). Repéré à www.tou.tv
- Tubetime (2013). Le Connecteur TubeTime. Repéré à <http://www.tubetime.com/fr/le-connecteur/>

- TV of Tomorrow (2013). About TVOT Shows. Repéré à <http://thetvoftomorrowshow.com/about>
- TVA (2013). Repéré à www.tva.canoec.ca
- TVB (2013). General Glossary. Repéré à <http://www.tvb.org/trends/4757#c>
- tvtag (2014). tvtag - The place to be while watching TV. Repéré à http://tvtag.com/about?tvtag_redirect=true
- Unité 9 (2013). En simultané. Repéré à <http://unite9.radio-canada.ca/en-simultane.php>
- Urquhart, P. (2012). Film and Television : A Success? Dans I. Wagman & P. Urquhart (dir.), *Cultural Industries.ca - Making Sense of Canadian Media in the Digital Age*. Toronto: James Lorimer & Company Ltd.
- Van den Bulck, J. (1999). VCR Use and Patterns of Time Shifting and Selectivity. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 43(3), 316-326.
- Vangenck, M., Jacobs, A., Lievens, B., Vanhengel, E., Pierson, J. (2008). Does Mobile Television Challenge the Dimension of Viewing Television? An Explorative Research on Time, Place and Social Context of the Use of Mobile Television Content. Dans M. Tscheligi, M. Obrist & A. Lugmayr (dir.), *Changing television environments: 6th European conference, EuroITV 2008, Salzburg, Austria, July 3-4, 2008 : proceedings* (p. 122–127). New York: Springer.
- Vasquez, D. (2013, 17 octobre). Behind the boom in second screen usage. *Media Life Magazine*. Repéré à <http://www.medialifemagazine.com/behind-boom-second-screen-usage/>
- Viggle (2013). Entertainment Rewards. Repéré à <http://get.viggle.com/>
- Virgin Media (2013, 10 septembre). Netflix coming to Virgin Media. Repéré à <http://about.virginmedia.com/press-release/9399/netflix-coming-to-virgin-media>
- Wagman, I., & Urquhart, P. (2012). Introduction. Dans I. Wagman & P. Urquhart (dir.), *Cultural Industries.ca - Making Sense of Canadian Media in the Digital Age*. Toronto: James Lorimer & Company Ltd.

- Waterman, D., Sherman, R., & Ji, S. W. (2013). The economics of online television: Industry development, aggregation, and "TV Everywhere". *Telecommunications Policy*, 37(2013), 725-736.
- Weisler, C. (2013, 18 décembre). TV of Tomorrow Reveals Future. *Mediapost*. Repéré à <http://www.mediapost.com/publications/article/215849/tv-of-tomorrow-reveals-future.html>
- Westerlund, M., Rajala, R., & Leminen, S. (2011). *Insights into the dynamics of business models in the media industry (A-74)*. Helsinki: Edita/ Laurea Publications.
- Whitney, D. (2013, 21 novembre). Marketers Eager to Spend on Multiple Screens - Want Better Cross-Screen Metrics. *Mediapost*. Repéré à <http://www.mediapost.com/publications/article/214042/marketers-eager-to-spend-on-multiple-screens-wa.html>
- Williams, C. (2013, 8 février). House of Cards: Netflix's experiment in bingeing pays off. *The Telegraph*. Repéré à <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9857748/House-of-Cards-Netflixs-experiment-in-binging-pays-off.html>
- Wilund-Engblom, A., Leminen, S., Westerlund, M., Staffans, S., Esch, M. and Rajala, R. (2012). Towards transmedia innovation: An empirical analysis of a multiplatform format. In I. Ibrus & C. A. Scolari (Eds.). *Crossmedia Innovations: Texts, Markets, Institutions* (pp. 179-198). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- zeebox (2013). Help & FAQs. Repéré à <http://zeebox.com/help/help-faq>

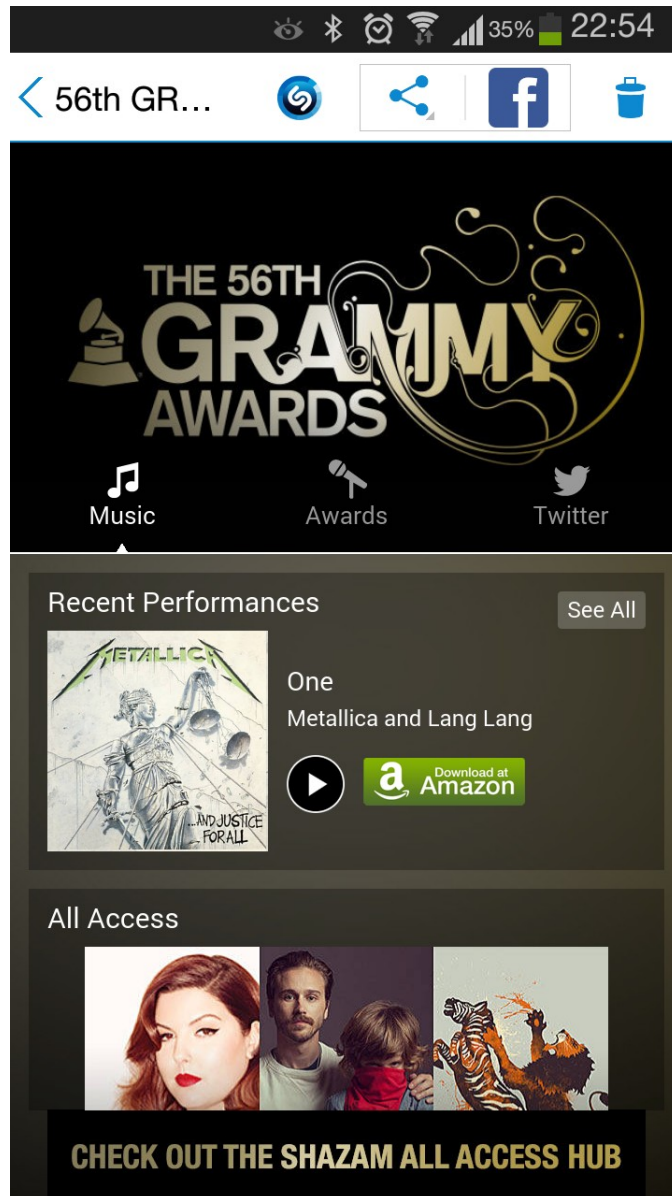
ANNEXE 1 - STRATÉGIE 2^E ÉCRAN D'UNITÉ 9

Captures d'écran de l'application de l'émission *Unité 9* à Radio-Canada (épisode du 29 octobre 2013)



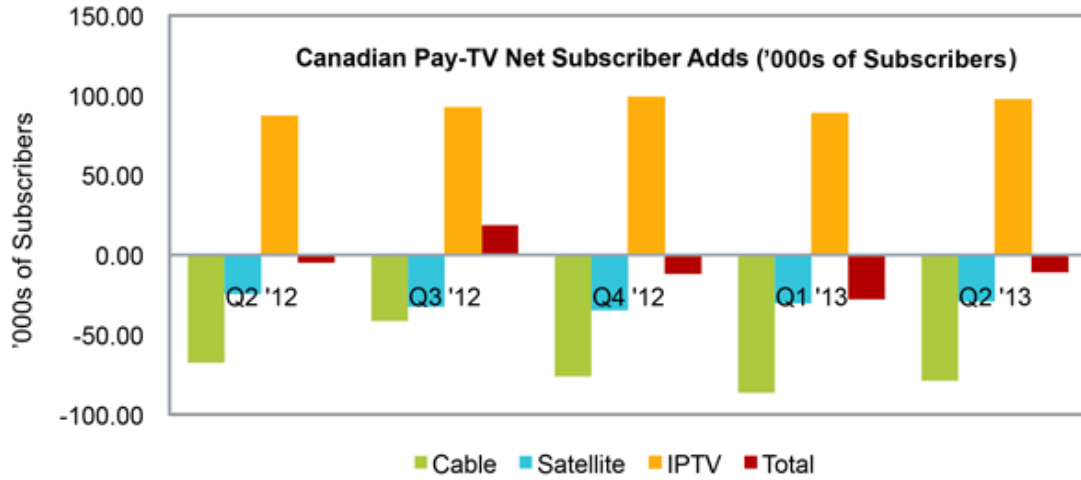
ANNEXE 2 - PARTENARIAT ENTRE SHAZAM ET LES GRAMMY AWARDS

Capture d'écran de l'application Shazam (2014) lors de la diffusion des Grammy Awards 2014 (en date du 26 janvier 2014)



ANNEXE 3 - ABONNÉS À LA TÉLÉVISION PAYANTE AU CANADA

L'évolution du nombre d'abonnés à la télévision payante au Canada (Okalow, 2013)



Source: IHS Inc. August 2013

ANNEXE 4 - FRAIS MOYENS DE PRODUCTION POUR LE 2^E ÉCRAN

Estimation des coûts associés à des initiatives deuxième écran (Roy, 2013, p. 6)

FRAIS MOYENS DE PRODUCTION DE CONTENUS ADDITIONNELS (produire et éditer des photos, textes, vidéos supplémentaires visant à enrichir le programme)	
DÉVELOPPEMENT DE PLATEFORMES TECHNIQUES	Applications Facebook (à partir de 6 800 \$*) Applications mobiles et tablettes (41 000-136 000 \$)
ANIMATION ET MODÉRATION DES MÉDIAS SOCIAUX	Jusqu'à 10 gestionnaires de communautés selon les dispositifs En moyenne 680 \$/jour par gestionnaire de communautés
PLATEFORME WEB DÉDIÉE	6 811 \$ - 20 434 \$
OPÉRATION ÉVÉNEMENTIELLE (AVANT-PREMIÈRE, CONCOURS, ETC.)	6 811 \$ - 68 126 \$
OPÉRATION ANTENNE (PROMOTION, VULGARISATION)	13 623 \$ - 136 230 \$
APPLICATION DÉDIÉE SUR LE SECOND ÉCRAN (PLAY ALONG) (INTERFACE, UX ET OPTIMISATION)	109 013 \$ - 136 230 \$

*euros convertis en dollars canadiens

ANNEXE 5 - STRATÉGIES PUBLICITAIRES 2^E ÉCRAN

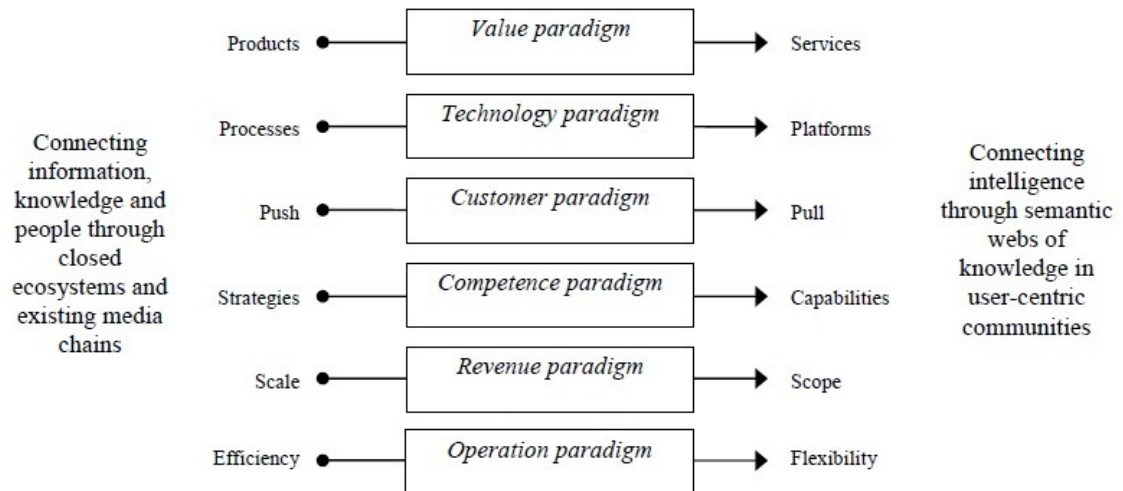
Les principales stratégies publicitaires sur le deuxième écran (Roy, 2013, p. 12)

PRINCIPALES OPPORTUNITÉS DE COMMANDITE EN MODE 2 ^e ÉCRAN		
TÉLÉ	APPLICATIONS DÉDIÉES & WEB	RÉSEAUX SOCIAUX
<p>Mots-clics</p> <p>Publicités « <i>cliffhanger</i> » avec dénouement déterminé par les fans</p> <p>Articles encodés pour le <i>t-Commerce</i></p>	<p>Ludification</p> <p>Publicités augmentées</p> <p>Programmes de fidélisation</p> <p>Commandite d'applications dédiées</p> <p>Commandite de fonctionnalités interactives exclusives</p> <p>Commandite de vidéos supplémentaires sur YouTube / Vimeo etc.</p>	<p>Concours</p> <p>Votes</p> <p>Comptes et pages dédiées</p> <p>Commandite de matériel supplémentaire sur Vine, Instagram, Tumblr, etc.</p>

Tableau : © Le Groupe Évolumédia 2013

ANNEXE 6 - PARADIGMES DE CHANGEMENT DANS L'INDUSTRIE DES MÉDIAS

Les paradigmes de changements dans l'industrie des médias (Westerlund, Rajala & Leminen, 2011, p. 34)



ANNEXE 7 - LETTRES D'INFORMATION

FRANÇAIS

Titre: L'industrie canadienne de la télévision à l'ère du numérique : l'invasion du multi-écrans

Étudiant-chercheur : Fanny-Ève Tapp
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Superviseur : Pierre C. Bélanger
Professeur titulaire
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Invitation : Vous êtes invité(e) à participer au projet nommé ci-haut qui est mené par Fanny-Ève Tapp, étudiante à la maîtrise au département de communication de l'Université d'Ottawa, sous la supervision de Prof. Pierre C. Bélanger.

Participation volontaire: En acceptant de participer à ce projet, vous consentez à prendre part à un entretien individuel en personne de 60 minutes qui sera enregistré par la chercheuse. SVP nous retourner votre réponse d'acceptation ou de refus d'ici le 14 juin 2013. Si votre réponse est positive, nous pourrions organiser une rencontre selon vos disponibilités.

Objectif: Cette recherche a pour but d'investiguer l'arrivée du multi-écrans dans le contexte de la télédiffusion canadienne. Nous cherchons à comprendre comment les entreprises, autant les télédiffuseurs que les annonceurs, s'adaptent et se distinguent les unes des autres au fur et à mesure que les développements technologiques surviennent au sein de leur écosystème. Nous cherchons également à comprendre quels sont les enjeux auxquels elles font face au quotidien, que ce soit au niveau créatif, économique, ou technologique. Le résultat escompté est de dresser une cartographie des principales initiatives et commenter sur les réactions d'accueil qu'elles ont suscitées. C'est ainsi que nous pourrions dresser un portrait de la télédiffusion canadienne dans le contexte de l'implantation des stratégies de diffusion de contenus conçus pour le multi-écrans.

Avantages : La pertinence de notre recherche se trouve dans le fait qu'elle dressera un portrait de la situation actuelle de l'industrie à partir de deux de ses piliers : les télédiffuseurs et les publicitaires. Elle permettra de mieux comprendre les enjeux auxquels l'industrie fait

face dans son quotidien. L'étude fournira une perspective tangible des réussites et des défis de l'industrie, en plus de fournir des exemples concrets pour supporter ces points de vue. Le participant aura donc la chance de participer à une recherche sur un phénomène de pointe au sein de son industrie. L'étude est susceptible d'aiguiller les professionnels de l'industrie sur les décisions stratégiques auxquelles ils font face au quotidien.

Confidentialité et anonymat: L'information que vous partagerez restera strictement confidentielle. Le contenu ne sera utilisé que pour l'analyse de la présente étude et seules les personnes suivantes y auront accès : Fanny-Ève Tapp et Pierre C. Bélanger. Votre identité sera protégée de la façon suivante : dans toutes citations, publications et rapports, votre identité sera protégée par un système alphabétique. Vous serez donc identifié sous les noms Participant A, Participant B, etc, et seul votre secteur d'activité sera mentionné. Votre anonymat est donc garanti par cette procédure.

Conservation des données: Les données recueillies seront conservées de façon sécuritaire : elles seront sauvegardées sur un disque dur externe et dans un cabinet verrouillé auxquels seuls la chercheuse et son superviseur a accès. Une fois l'étude complétée, elles seront conservées dans un cabinet verrouillé du bureau du superviseur sur le campus de l'Université d'Ottawa. Les données seront conservées pour une durée de cinq (5) ans, après quoi elles seront complètement détruites.

Participation volontaire : Votre participation à la recherche est volontaire et vous êtes libre de vous retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si vous choisissez de vous retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront détruites immédiatement et aucune trace de participation ne sera conservée.

Information concernant les résultats de l'étude : Les résultats de l'étude seront disponibles, à la demande des participants, une fois l'étude publiée. Un courriel leur sera envoyé les informant de la disponibilité du rapport final qui leur sera envoyé sur demande.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, vous pouvez communiquer avec moi aux coordonnées indiquées ci haut.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca.

Veillez conserver cette feuille d'information pour vos dossiers.

Fanny-Ève Tapp

Pierre C. Bélanger

Date

Date

ANGLAIS

Title of the study: The Canadian Television Industry in the Digital Era: the Invasion of the Multi-Screen.

Student Researcher: Fanny-Ève Tapp
Department of Communication
Faculty of Arts
University of Ottawa

Supervisor: Pierre C. Bélanger
Full Professor
Department of Communication
Faculty of Arts
University of Ottawa

Invitation to Participate: You are invited to participate in the abovementioned research study conducted by Fanny-Ève Tapp, Master's student at the Department of Communication of the University of Ottawa, under the supervision of Prof. Pierre C. Bélanger.

Participation: By accepting to participate in this study, you give your consent to take part in a 60-minute face-to-face interview that will be recorded by the researcher. Please return your positive or negative answer to this invitation by June 14, 2013. If you accept this invitation, we will schedule an interview according to your availability.

Purpose of the Study: The purpose of the study is to investigate the advent of the multi-screen in the context of Canadian broadcasting. We seek to understand how businesses (broadcasters and advertisers) adapt and distinguish themselves as technological developments challenge their ecosystem. We also want to understand the issues they face in their day-to-day activities, whether it is at the creative, economic, or technological level. The expected result is to map out the principal initiatives and comment on their reception reactions. This is how we will be able to portrait the Canadian broadcasting industry in the context of the implementation of content deployment strategies created for the multi-screen era.

Benefits: My participation in this study will help the researcher to assemble a portrait of the industry's current state based on two of its main pillars: broadcasters and advertisers. The study will enable them to better understand the issues facing the industry in its daily activities. It will provide a tangible perspective on the successes and challenges of the industry all whilst supporting these claims with concrete examples. The participant will thus

have the chance to take part in a study about a current phenomenon in his or her industry. The study is likely to guide professionals in the industry in their future strategic decisions.

Confidentiality and Anonymity: The information that you will share will remain strictly confidential and will be used solely for the purposes and analysis of this research. The only people who will have access to the research data are Fanny-Ève Tapp and her supervisor Pierre C. Bélanger. Your answers to open-ended questions may be used verbatim in presentations and publications but neither you (nor your organization) will be identified: you will be referred to using an alphabetical system (Participant A, Participant B., etc.), only mentioning their sector of activity. This system will be used to quote the participants in the final report. Anonymity is guaranteed since you are not being asked to provide your name or any personal information.

Conservation of data: The data will be kept on an external hard drive as well as in a locked cabinet to which only the researcher and her supervisor will have access. Upon completion of the study, the data will be kept in a locked filing cabinet in the office of the supervisor at the University of Ottawa for a period of 5 years at which time they will be destroyed.

Voluntary Participation: You are under no obligation to participate and if you choose to participate, you can withdraw from the study at any time and/or refuse to answer any questions, without suffering any negative consequences. If I choose to withdraw, all data gathered until the time of withdrawal will be immediately disposed of in a secure manner and no trace of participation will be kept.

Information about the Study Results: The results will be made available upon publication of the thesis if requested by the participants. An email will be sent to inform them of the availability of the final report which will be sent to them upon request.

If you have any questions or require more information about the study itself, you may contact the researcher or his/her supervisor at the numbers mentioned herein.

If you have any questions with regards to the ethical conduct of this study, you may contact the Protocol Officer for Ethics in Research, University of Ottawa, Tabaret Hall, 550 Cumberland Street, Room 154, Ottawa, ON K1N 6N5, tel.: (613) 562-5387 or ethics@uottawa.ca.

Please keep this form for your records. Thank you for your time and consideration.

Fanny-Ève Tapp

Pierre C. Bélanger

Date

Date

ANNEXE 8 - FORMULAIRES DE CONSENTEMENT

FRANÇAIS

Titre du projet: L'industrie canadienne de la télévision à l'ère du numérique : l'invasion du multi-écrans

Étudiant-chercheur : Fanny-Ève Tapp, Université d'Ottawa, département de communication

Superviseur : Pierre C. Bélanger, Université d'Ottawa, département de communication

Invitation à participer: Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci haut qui est menée par Fanny-Ève Tapp sous la supervision de Pierre C. Bélanger.

But de l'étude: Cette recherche a pour but d'investiguer l'arrivée du multi-écrans dans le contexte de la télédiffusion canadienne. Nous cherchons à comprendre comment les entreprises, autant les télédiffuseurs que les annonceurs, s'adaptent et se distinguent les unes des autres au fur et à mesure que les développements technologiques surviennent au sein de leur écosystème. Nous cherchons également à comprendre quels sont les enjeux auxquels elles font face au quotidien, que ce soit au niveau créatif, économique, ou technologique. Le résultat escompté est de dresser une cartographie des principales initiatives et commenter sur les réactions d'accueil qu'elles ont suscitées. C'est ainsi que nous pourrons dresser un portrait de la télédiffusion canadienne dans le contexte de l'implantation des stratégies de diffusion de contenus conçus pour le multi-écrans.

Participation: Ma participation consistera essentiellement à prendre part à un entretien de 60 minutes en personne pendant lequel on me demandera de répondre à des questions sur mes perspectives. La séance est prévue pour _____.

Risques: Ma participation à cette recherche ne comprend aucun risque : on me demandera seulement de partager mes opinions et expériences. Je peux me retirer à tout moment ou refuser de répondre à toute question à ma discrétion.

Bienfaits: La pertinence de notre recherche se trouve dans le fait qu'elle dressera un portrait de la situation actuelle de l'industrie à partir de deux de ses piliers : les télédiffuseurs et les publicitaires. Elle permettra de mieux comprendre les enjeux auxquels l'industrie fait face dans son quotidien. L'étude fournira une perspective tangible des réussites et des défis de l'industrie, en plus de fournir des exemples concrets pour supporter ces points de vue. Le participant aura donc la chance de participer à une recherche sur un phénomène de pointe au sein de son industrie. L'étude est susceptible d'aiguiller les professionnels de l'industrie sur les décisions stratégiques auxquelles ils font face au quotidien.

Confidentialité et anonymat: J'ai l'assurance du chercheur que l'information que je partagerai avec elle restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne

soit utilisé que pour les fins de cette étude et selon le respect de la confidentialité. Le contenu ne sera utilisé que pour l'analyse de la présente étude et seules les personnes suivantes y auront accès : Fanny-Ève Tapp et Pierre C. Bélanger. L'anonymat est garanti de la façon suivante : les entrevues se dérouleront dans la plus grande discrétion, préférablement et dans la mesure du possible sur les heures de dîner des participants, afin de protéger leur anonymat dans l'entreprise. De plus, dans toutes publications et rapports, mon identité sera protégée par un système alphabétique. Je serai donc identifié(e) sous les noms Participant A, Participant B, etc. Seul mon secteur d'activité sera mentionné.

Conservation des données: Les données recueillies sur papier et sur enregistreur numérique pendant l'entrevue seront sauvegardées sur un disque dur externe et conservées dans un cabinet verrouillé auxquels seuls la chercheuse et son superviseur a accès. Au terme de la recherche, les données seront conservées pour une durée de cinq (5) ans dans un cabinet verrouillé au bureau de son superviseur sur le campus de l'Université d'Ottawa, après quoi elles seront complètement détruites.

Participation volontaire: Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront détruites immédiatement et aucune trace de participation ne sera conservée.

Acceptation: Je, _____, accepte de participer à cette recherche menée par Fanny-Ève Tapp du département de communication de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche est supervisée par Prof. Pierre C. Bélanger.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethics@uottawa.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant:

Date:

Signature du chercheur:

Date:

ANGLAIS

Title of the study: The Canadian Television Industry in the Digital Era: The Invasion of the Multi-Screen

Name of student researcher: Fanny-Ève Tapp, University of Ottawa, Department of Communication

Supervisor: Pierre C. Bélanger, University of Ottawa, Department of Communication

Invitation to Participate: I am invited to participate in the abovementioned research study conducted by Fanny-Ève Tapp under the supervision of Pierre C. Bélanger.

Purpose of the Study: The purpose of the study is to investigate the advent of the multi-screen in the context of Canadian broadcasting. We seek to understand how businesses (broadcasters and advertisers) adapt and distinguish themselves as technological developments challenge their ecosystem. We also want to understand the issues they face in their day-to-day activities, whether it is at the creative, economic, or technological level. The expected result is to map out the principal initiatives and comment on their reception reactions. This is how we will be able to portrait the Canadian broadcasting industry in the context of the implementation of content deployment strategies created for the multi-screen era.

Participation: My participation will consist essentially in taking part in a 60-minute face-to-face interview during which I will be questioned about my perspectives. This interview will be recorded with a digital device. The interview has been scheduled for

Risks: My participation in this study involves no risk: I will only be asked to share my opinions and experiences. I have the liberty of withdrawing from the study at any time or to refrain from answering any question at my discretion.

Benefits: My participation in this study will help the researcher assemble a portrait of the industry's current state based on two of its main pillars: broadcasters and advertisers. The study will enable them to better understand the issues facing the industry in its daily activities. It will provide a tangible perspective on the successes and challenges of the industry all whilst supporting these claims with concrete examples. The participant will thus have the chance to take part in a study about a current phenomenon in his or her industry. The study is likely to guide professionals in the industry in their future strategic decisions.

Confidentiality and anonymity: I have received assurance from the researcher that the information I will share will remain strictly confidential. I understand that the contents will be used only for the purposes of this study and that my confidentiality will be protected. The content of the interviews will only be used for analysis of the current study and only Fanny-Ève Tapp and her supervisor Pierre C. Bélanger will have access to the data.

Anonymity will be protected in the following manner: interviews will take place in the utmost discretion at a time chosen by the participants, preferably during lunch hour in order

to protect anonymity within the company. Also, the name of the participants will not be mentioned in any quotation or published document: they will be referred to using an alphabetical system (Participant A, Participant B., etc.), only mentioning their sector of activity. This system will be used to quote the participants in the final report.

Conservation of data: The data collected on paper and digital recorder during the interview will be safely kept on an external hard drive and a locked cabinet to which only the researcher and her supervisor will have access. Upon completion of the study, the data will be kept for a duration of five (5) years at her supervisor's office on the University of Ottawa campus, after which they will be safely disposed of.

Voluntary Participation: I am under no obligation to participate and if I choose to participate, I can withdraw from the study at any time and/or refuse to answer any questions, without suffering any negative consequences. If I choose to withdraw, all data gathered until the time of withdrawal will be immediately disposed of in a secure manner and no trace of participation will be kept.

Acceptance: I, (Name of participant), agree to participate in the above research study conducted by Fanny-Ève Tapp of the University of Ottawa Department of Communication, which research is under the supervision of Prof. Pierre C. Bélanger.

If I have any questions about the study, I may contact the researcher or his supervisor.

If I have any questions regarding the ethical conduct of this study, I may contact the Protocol Officer for Ethics in Research, University of Ottawa, Tabaret Hall, 550 Cumberland Street, Room 154, Ottawa, ON K1N 6N5

Tel.: (613) 562-5387

Email: ethics@uottawa.ca

There are two copies of the consent form, one of which is mine to keep.

Participant's signature:

Date:

Researcher's signature:

Date:

ANNEXE 9 - QUESTIONNAIRES D'ENTREVUE

FRANÇAIS

Section A - Identification

1. Comment décririez-vous l'organisation pour laquelle vous travaillez?
2. Depuis combien d'année travaillez-vous pour cette organisation et depuis combien êtes-vous dans le milieu?
3. Quelles sont vos responsabilités au sein de cette organisation?

Section B - Diffusion des innovations

4. Quelle est la philosophie de votre entreprise en termes d'innovation et comment cela se traduit-il dans vos pratiques quotidiennes?
5. Comment en venez-vous à considérer une nouvelle technologie comme adéquate pour vos services avant de l'adopter? Est-ce toujours qu'une question de rentabilité ou y a-t-il d'autres facteurs tout aussi prépondérants?
6. Préférez-vous être devant la concurrence en termes d'adoption des innovations, ou préférez-vous attendre et voir leur comportement sur le marché?
7. À quelle vitesse êtes-vous en mesure d'adopter une nouvelle idée selon la structure organisationnelle?

Section C - L'industrie

8. Quelle est la tendance de l'heure pour la diffusion de contenu télévisuel dans un contexte multi-écrans? (en termes de stratégies... lesquelles sont les plus adoptées)
9. Quels sont les risques/enjeux associés avec une stratégie multi-écrans pour le contenu télévisuel?

10. Percevez-vous le deuxième écran/écrans alternatifs comme un complément ou un substitut à la télévision traditionnelle?
11. Comment travaillez-vous avec les différents paliers créatifs (création, écriture, réalisation, diffusion, annonceurs) lorsque vient le temps de développer une stratégie multi-écrans?
12. Comment évaluez-vous le succès d'une initiative multi-écrans?

Section D - L'auditoire

13. Quelle est votre perspective de la diversité de possibilités qu'offre le deuxième écran/multi-écrans pour la consommation de produits télévisuels?
14. Comment cette diversité affecte-t-elle votre auditoire? Quelle est sa réaction à vos stratégies multi-écrans? (réduit, augmente, fidélise?)
15. Comment définissez-vous l'expression « engagement » de l'auditoire sur le deuxième écran/multi-écrans? Avez-vous des exemples concrets?

Section E - Réussites et défis

16. Quelles sont vos plus grandes réussites en termes de stratégie multi-écrans dans le monde de la télédiffusion?
17. Quels sont selon vous les plus grands défis qui se dressent devant votre compagnie dans les années à venir en ce qui concerne le multi-écrans et la télévision? devant l'industrie?

EST-CE QU'ON PEUT CONCLURE QU'ON REDÉFINIT CE QU'EST LA TÉLÉVISION?

Remarques finales - au choix

ANGLAIS

Section A - Identification

1. How would you describe your organization?
2. How many years have you been working for this company? In the field?
3. What are your responsibilities within the organization?

Section B - Diffusion of Innovations

4. What is your company's philosophy when it comes to innovation and how does that translate into your day-to-day activities?
5. How do you decide if a technology is adequate for your services before adopting it? Is it always about profitability or are there other factors that hold at least the same importance?
6. Do you prefer being ahead of competition/counterparts in terms of adoption of innovations, or you are comfortable waiting and see how they perform on the market?
7. How quickly can you adopt and implement a new idea within the organizational structure?

Section C - The Industry

8. What is the current trend in broadcasting in the context of the multi-screens?
9. What are the risks associated with a multi-screen strategy for television content?
10. Do you perceive the second screen as a complement or a substitute to traditional television content?
11. How do you work with the different creative levels in your company (creation, writing, production, broadcast, advertisers) when it comes to developing a multi-screen strategy?
12. What criteria do you use to evaluate the success of a multi-screen initiative?

Section D - The Audience

13. What is your perspective about the diversity of content currently available on the second screen?

14. How does this diversity affect your audience? How does it respond to your multi-screen strategies?

15. Define the term « engagement » of the audience on the second screen. Do you have concrete examples?

Section E - Successes and Challenges

16. What are you most proud of in terms of multi-screen broadcasting strategies?

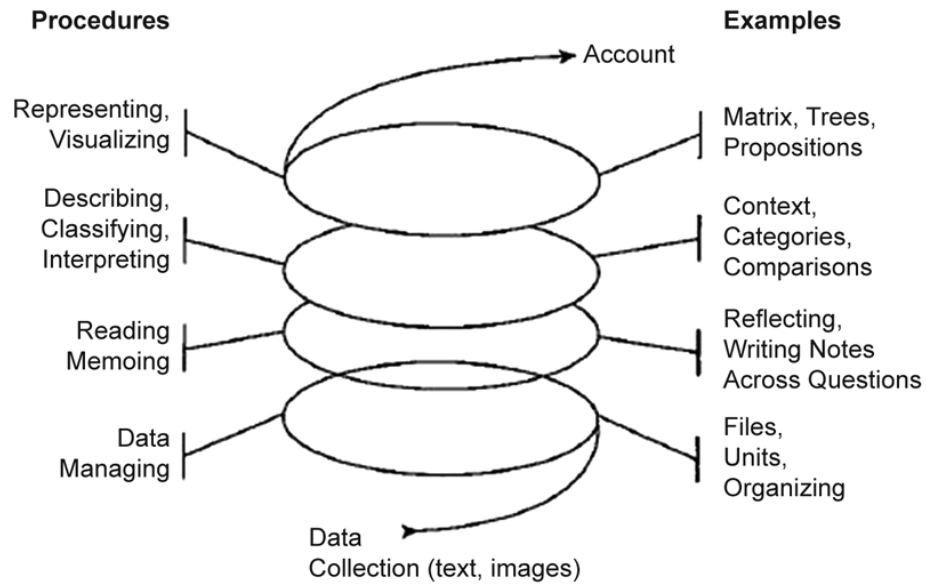
17. What do you think are the most important challenges facing your company in the years to come regarding the second screen and television? the industry?

CAN WE CONCLUDE THAT WE ARE CURRENTLY REDEFINING THE NATURE OF TELEVISION?

Final Remarks - *at the discretion of the participant*

ANNEXE 10 - MÉTHODE D'ANALYSE

La spirale d'analyse de Creswell (2007)



Source: Creswell (2007)