

L'industrie canadienne de la télévision face au développement du multi-écrans

Fanny-Ève Tapp
Université d'Ottawa
Pierre C. Bélanger
Université d'Ottawa

ABSTRACT *This study investigates the current state of Canadian broadcasting in a multi-screen context. Following a series of interviews with industry professionals, we present a summative evaluation of multiscreen innovations in order to assess how the latter influence current business models based on various theories of innovation relevant to the Canadian television industry. We elaborate on the coupling of a traditional medium with mobile digital screens to better understand the industry as it is today as well as the tangent it is embarking upon for the future.*

KEYWORDS *Broadcasting; Television/cable television; Convergence; Digital*

RÉSUMÉ *Cette étude a pour but d'enquêter sur l'état de la télédiffusion canadienne dans un contexte multi-écrans. Suite à une série d'entrevues auprès de professionnels de l'industrie, nous présentons une évaluation sommative des niveaux d'innovation multi-écrans afin d'évaluer comment le multi-écrans a 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 sur laquelle elle est engagée.*

MOTS CLÉS *Télédiffusion; Télévision/câblodistribution; Convergence; Numérique*

On reconnaîtra d'emblée que la télévision fait partie intégrante de la culture populaire canadienne depuis son déploiement au pays il y a un peu plus de soixante ans. Les développements technologiques font en sorte qu'au fil des ans, la façon dont on consomme les produits télévisuels a évolué de manière significative, ce qui a entraîné une redéfinition de ce qu'est la télévision (Lotz, 2007, p. 52). L'arrivée d'internet comme composante active de l'écosystème télévisuel d'aujourd'hui représente à la fois une occasion et un défi, non seulement pour les entreprises canadiennes de télédiffusion mais également pour les publicitaires. Désormais, il devient impératif d'offrir son contenu « là où le téléspectateur se trouve », sur les plateformes qu'il privilégie et au moment même où il désire regarder ses émissions.

Fanny-Ève Tapp a obtenu sa maîtrise ès arts en communication à l'Université d'Ottawa. Courriel : ftapp067@uottawa.ca . **Pierre C. Bélanger** est professeur titulaire au Département de communication de l'Université d'Ottawa. Courriel : pierre.belanger@uottawa.ca .

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'industrie de la télévision est ainsi rudement mise à l'épreuve et n'a d'autre choix que de s'adapter aux changements qui la restructurent.

Même si, depuis quelques années, la thématique du multi-écrans est largement débattue, la littérature canadienne à cet égard demeure foncièrement étriquée. Pourtant, les enjeux qui s'en dégagent illustrent l'importance des industries culturelles et médiatiques au sein des pratiques de divertissement et d'information et ce, selon trois dimensions principales : « 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). Dans le but d'offrir une perspective canadienne sur l'essor d'un développement technique qui s'inscrit dans la logique prédominante du tout numérique, nous nous interrogeons sur l'étendue des pratiques multi-écrans dans le marché canadien où « the roles played by advertisers, media producers, and content consumers are converging » (Deuze, 2009b, p. 147).

Alors qu'une partie importante des recherches réalisées à ce jour dans le secteur des médias traditionnels pose un regard holistique sur l'industrie de la télévision et de ses parties constituantes, cette étude cherche à cerner les pratiques émergentes qui découlent du visionnement de contenus télévisuels en contexte multi-écrans ainsi que les défis auxquels les entreprises qui s'y engagent sont confrontées. Guidés par la question « 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 tentons de faire le pont entre la nouvelle réalité de l'industrie canadienne de la télévision et ce qu'affirme la littérature scientifique. Notre étude nous a permis d'évaluer dans quelle mesure et de quelles manières le multi-écrans est susceptible de chambouler le modèle traditionnel de la télévision.

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 apparaît-elle plus importante que toutes celles subies au cours des cinquante premières années de son histoire? C'est que cette fois-ci, on assiste à une mutation industrielle accélérée qui fait en sorte que « rather than enhancing existing business models, industrial practices, and viewing norms, recent technological innovations have engendered new ones » (Lotz, 2007, p. 4). Ainsi, au fil des pages qui suivent, nous dresserons une cartographie des principales initiatives multi-écrans ayant eu lieu au Canada et commenterons l'accueil qu'elles ont reçu au sein de l'industrie. Nous terminerons par une série de recommandations susceptibles d'appuyer le système canadien de la télédiffusion dans le développement de stratégies multi-écrans viables à long terme.

L'innovation, la convergence et le multi-écrans

Trois concepts théoriques sont mis à contribution dans cette recherche afin de mieux saisir les éléments de discussion :

- a. Le concept d'innovation, qui caractérise les idées ou produits perçus comme étant nouveaux (Rogers, 2003) par des unités d'adoption. Les agences de publicité et les télédiffuseurs canadiens constituent les unités d'adoption étudiées dans cette analyse. Les concepts de Schumpeter et Christensen sont aussi mis à contribution;
- b. Le concept d'industries culturelles et médiatiques, qui est tributaire de celui de la production médiatique qui donne forme aux médias tels qu'on les connaît (Hesmondhalgh, 2013);
- c. Le concept de convergence qui, selon Henry Jenkins (2006), s'applique au contexte dans lequel évoluent les télédiffuseurs à l'ère numérique, alors que le multiplateformes, la coopération entre les industries et le besoin des consommateurs d'avoir rapidement accès à des sources médiatiques constituent les assises de la réalité d'aujourd'hui.

Chacun de ces concepts théoriques a, à ce jour, servi à étudier et à analyser les grands développements qui ont chamboulé le fragile équilibre que tentent de maintenir les médias traditionnels canadiens. De plus, nous croyons que ces mêmes concepts sont en mesure de contribuer à développer une meilleure compréhension des répercussions, tant positives que négatives, que provoque l'arrivée du multi-écrans sur le système canadien de la télévision pressé de gérer l'inéluctable cohabitation des médias traditionnels et numériques.

Méthodologie

La méthode de recherche choisie pour cette étude s'inscrit dans la tradition des recherches qualitatives. Au cours de l'été 2013, nous avons effectué quinze entretiens semi-directifs avec des professionnels de la télédiffusion et de la publicité sélectionnés par choix raisonné afin d'en apprendre davantage sur leurs expériences avec le multi-écrans dans le domaine de la télévision. Nous avons choisi cette méthode afin de maximiser la diversité des profils interrogés, compte tenu que ces professionnels avaient des horaires de travail très chargés qui ne leur permettaient pas tous de participer. La sélection finale des dirigeants compte cinq agences de publicité détenant des comptes nationaux, cinq diffuseurs anglophones et cinq diffuseurs francophones. Parmi ces dix derniers, nous avons rencontré un télédiffuseur généraliste, trois télédiffuseurs spécialisés et six groupes de propriété généralistes et spécialisés. Au total, neuf entretiens ont été réalisés en personne et six par téléphone.

Nous avons choisi de protéger l'identité de nos participants dans le double but de pouvoir recruter un plus grand éventail de représentants de l'industrie et de nous permettre une plus grande profondeur dans les réponses. Nous croyons qu'il s'agit là d'un atout de cette étude. En effet, l'inclusion équilibrée de participants provenant tant des secteurs de la télévision généraliste que spécialisée constitue un élément distinctif de notre recherche. En revanche, en raison des contraintes liées au contexte académique dans lequel cette étude a été réalisée, nous sommes conscients que la taille réduite de notre échantillon, combinée au caractère qualitatif des données qui

ont été interprétées par les chercheurs, circonscrit la représentativité de l'étude lorsque située dans le contexte général de l'industrie canadienne de la télévision dans son ensemble.

L'industrie de la télévision en mutation

Afin de mieux comprendre la portée de l'objet d'étude, nous devons définir en quoi consiste le multi-écrans. Plusieurs définitions sont proposées 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 pour interagir avec le contenu présenté (Helfand, 2013; Mashable, 2013; Roy, 2013). D'autres établissent une distinction entre le contenu consommé en complément ou non du contenu télévisuel visionné. On parle alors d'un usage simultané du multi-écrans, donc en synchronie avec le contenu présenté à l'écran principal, ou d'un usage dit séquentiel, c'est-à-dire qui permet de commencer une émission sur une plateforme et la terminer sur une autre (Google, 2012; IAB, 2012; OTM, 2013c). Cette polysémie définitionnelle impose une réflexion quant au sens qui prédomine parmi les acteurs de l'industrie télévisuelle.

Dans ce contexte, le téléspectateur a désormais la possibilité de regarder son émission préférée de façon interactive et engagée. Cette pratique contraste avec le modèle traditionnel selon lequel le visionnement télévisuel est une activité foncièrement passive de style *lean back* (Baltruschat, 2009). De nos jours, la télévision éclate et est en mesure de proposer une multitude de contenus et de données périphériques associés aux programmes. Ces dispositifs interactifs deviennent ainsi des éléments contributifs à la montée du phénomène de télévision sociale, qui se définit comme étant le fruit d'un ensemble de technologies « surrounding television that promote communication and social interaction related to program content » (Mashable, 2013), qu'il s'agisse de la tablette, de l'ordinateur portable ou du téléphone intelligent (Roy, 2012). On observe également 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).

Les plateformes

De tout temps, les développements technologiques ont exercé une influence importante sur la progression de l'industrie de la télévision. Les nouvelles technologies associées aux médias sont « 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 » (Chan-Olmstead, 2006, p. 251). Elles ont également le potentiel d'agir à titre d'« accélérateurs de changement » (Amit, 2011) et de faciliter cette transition non seulement au niveau technologique mais également aux niveaux de la vision de l'organisation et du potentiel d'adoption de l'auditoire.

Les technologies se situent au centre de l'évolution que connaît le secteur télévisuel. Alors que les nouveaux dispositifs technologiques qui sont à la base du multi-écrans prennent de plus en plus de place, Silverstone, Hirsch, et Morley sont d'avis que le téléviseur demeure encore aujourd'hui un appareil de visionnement familial dont l'usage principal aurait peu évolué par rapport à la consommation

linéaire des années 80 et 90 où les gens « gathered together on the sofa, in a ritualistic manner, to watch favorite programs as a family » (tel que cité dans Morley, 2012, p. 82).

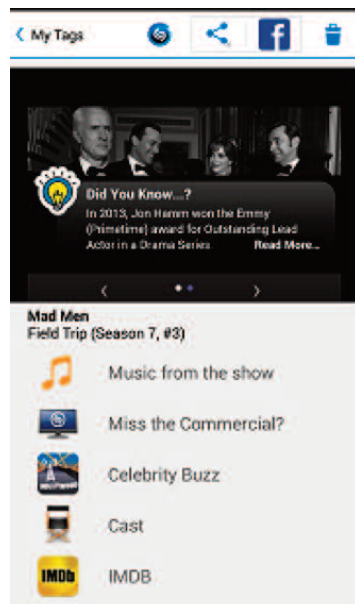
La télécommande, les lecteurs vidéocassette et DVD, l'enregistreur numérique et même la télévision connectée de type *Smart TV* ont tous un point en commun : ils ont mis l'écran de télévision au centre de l'innovation technologique qu'ils proposent. Les temps ont toutefois changé. La place privilégiée de l'écran de télévision est constamment menacée par l'arrivée de nouveaux dispositifs technologiques qui permettent l'étalement du contenu consommé sur plusieurs plateformes.

Plusieurs types de phénomène multi-écrans, parallèles au modèle traditionnel de la télévision, prennent de l'ampleur dans l'industrie. C'est ainsi que la notion de *TV Everywhere*, qui permet aux abonnés du câble d'avoir accès à du contenu sur des dispositifs numériques autres que la télévision, gratuitement ou par un système d'authentification (Helfand, 2013), est explorée par des diffuseurs canadiens, notamment Vidéotron (illicoweb, 2014), Shaw (Shaw Go, 2014), Rogers (Télétransportée, 2014) et Bell (Télé Partout, 2014). Depuis 2010, les propriétaires de contenu, les câblodistributeurs et les opérateurs de systèmes de transmission par satellite cherchent à contrecarrer la percée que réalisent les diverses initiatives contournant la télévision traditionnelle telles que Netflix, Amazon et YouTube. Ces derniers se sont rapidement immiscés dans l'écosystème de la télévision pour devenir des pôles d'attraction importants de par leur offre par contournement (*over the top*). Au Canada, Radio-Canada et Tou.tv (2014), le tandem Shaw-Rogers et Shomi (2014) ainsi que Bell et CraveTV (2014) en sont des exemples éloquentes.

Le multi-écrans offre également des applications complémentaires aux émissions qui sont susceptibles d'engager davantage l'intérêt du téléspectateur. Plusieurs réseaux canadiens, dont CTV, CBC, Global, CityTV, Radio-Canada, TVA et V, offrent une expérience multi-écrans « connectée » qui fonctionne soit à partir d'une application mobile, d'un portail web, de réseaux sociaux, ou d'une combinaison des trois (Mediacaster, 2013b; Brouillette, 2012, Tou.tv, 2014; TVA, 2013). D'autres types d'application sont également utilisés afin d'accompagner le téléspectateur dans son visionnement. Shazam est une de ces applications en tête de peloton qui fait la promotion d'un produit ou d'une émission à l'aide d'une capture audio effectuée à partir d'un appareil intelligent (voir figure 1).

Certaines applications comme Viggle (2013) et tvtag (2014) fidélisent leur auditoire grâce à des récompenses allant d'un accès à du contenu inédit jusqu'à un voyage sur un plateau

Figure 1 : Capture d'écran de Shazam lors d'un épisode de la série *Mad Men*



de tournage, alors que ConnectTV offre un service de publicité mobile complémentaire aux achats télévisuels (Cheredar, 2013). De son côté, Tubetime (2013) est un télé-horaire aux airs de télécommande universelle qui permet de planifier ses divertissements télévisuels au moyen de son téléphone intelligent, alors que Beamy vise à rehausser le contenu télévisuel avec des informations sur les acteurs et les émissions, en plus d'offrir des recommandations pour du contenu supplémentaire et une plateforme sociale où faire des échanges (Beamy, 2014).

D'ailleurs, les réseaux sociaux constituent la pierre angulaire de plusieurs stratégies multi-écrans. Facebook et Twitter s'évertuent à devenir la référence en matière de télévision sociale dans le but de ramener l'attention vers le téléviseur en s'associant au contenu présenté en direct selon les traditions télévisuelles de rendez-vous (Peracchio, 2013). Twitter génère d'ailleurs 95 % des discussions télévisuelles lors de la diffusion en direct d'émissions (Brown, 2013). Au Canada, Facebook a mis à la disposition de la CBC, en primeur, un outil qui lui permet de faire des recherches de mots-clés parmi les fils de nouvelles des abonnés du réseau social en plus de colliger des données démographiques sur les gens qui s'expriment au sujet d'une émission donnée, avec leur consentement (Powell, 2013).

Ces différentes plateformes et applications nous amènent à nous demander si elles constituent un complément ou un substitut de la télévision linéaire traditionnelle et du modèle classique de la télédiffusion, ou encore une occasion ou une menace pour ceux-ci. Les développements technologiques permettant le visionnement sur des écrans parallèles s'inscriraient plutôt en complémentarité de ce que nous appelons l'expansion et la diversification d'une industrie qui s'est symboliquement confinée au téléviseur (Lotz, 2007; Küng, 2011; OTM, 2013a; 2013b). Depuis quelques années, on observe que la multiplication des nouveaux écrans coïncide avec un recul progressif des revenus et des parts de marché relatifs à l'écran de télévision traditionnel (Küng, 2011).

Les usages

Les nouvelles technologies nous ont transportés dans une ère participative où médias et usagers interagissent, contrastant ainsi avec l'époque télévisuelle antérieure où on poussait du contenu vers l'utilisateur (Jenkins, 2006). Nous sommes passés d'un modèle télévisuel de rendez-vous à un modèle centré sur l'engagement, au moment et sur la plateforme où le visionnement est le mieux adapté aux circonstances particulières de l'utilisateur. Entre ces deux périodes, nous avons pu observer la flexibilité de visionnement grâce aux enregistrements sur VHS et ce que Van den Bulck (1999) entre autres appelle le *timeshifting*. L'engagement peut ainsi se manifester sous plusieurs formes lorsque les usagers s'impliquent émotionnellement 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. Bien que l'engagement soit un concept utilisé régulièrement au sein de l'industrie, il est difficile de lui attribuer une définition consensuelle puisqu'il suscite de multiples interprétations (Hockenson, 2013).

Malgré le rythme soutenu du renouvellement et de l'apparition des technologies, il faut un certain temps avant que l'utilisateur les adopte et les intègre à ses pratiques

quotidiennes (Evans, 2011). D'abord, on remarque que l'écoute télévisuelle n'est pas en déclin de façon significative au pays. En 2013, les Canadiens de plus de 18 ans ont consacré une moyenne hebdomadaire de 29,3 heures à la télévision, une diminution d'à peine 1 pour cent par rapport à 2012, et les 18-24 ans, 21,9 heures, une diminution de 3,9 pour cent (CRTC, 2014a).

Les Canadiens démontrent toutefois un intérêt marqué pour le contenu en ligne. En effet, un anglophone sur trois et un francophone sur cinq branchent aujourd'hui leur téléviseur sur internet pour regarder du contenu télévisuel ou vidéo en ligne (OTM, 2014a; OTM, 2014b). De plus, 17 pour cent des Canadiens possèdent quatre écrans, soit un ordinateur, une tablette, un téléphone intelligent et une télévision branchée sur internet, ce qui représente un bond de 500 pour cent par rapport au taux d'adoption de 2011 (OTM, 2014c). Nous sommes donc dans une période que l'on peut qualifier de transitoire dans la mesure où la télévision demeure une activité de prédilection pour les Canadiens qui sont également séduits par les récents développements technologiques qui y sont associés. Dans ce contexte, quelle avenue privilégier pour l'industrie?

Les modèles d'affaires

Ces transformations, tant sur le plan technologique que sur celui des habitudes de consommation, infléchissent directement les modèles d'affaires sur lesquels reposent les stratégies des diffuseurs. À l'ère des plateformes numériques, il devient de plus en plus ardu de monétiser le contenu télévisuel. L'industrie de la télévision fait face à des changements qui imposent une réévaluation des modèles d'affaires, soit une « stratégie 360 » selon laquelle le téléviseur n'est qu'une partie de la valeur apportée au consommateur, cette valeur s'inscrivant plutôt dans une offre souvent multiplateformes (Doyle, 2010).

La fragmentation de l'auditoire, provoquée tant par la multiplication des canaux de distribution que par le nombre de chaînes offertes, encourage les stratégies médiatiques à créer des économies d'échelle qui s'appuient sur des produits convergents distribués sur différentes plateformes (Davis, 2013, p. 176). Par exemple, Radio-Canada a fait l'expérience du transmédia¹ avec sa websérie *Émilie* (Ici Radio-Canada, 2013), qui permettait à l'auditoire de participer au scénario en choisissant les actions 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. Les modèles d'affaires deviennent donc plus flexibles afin d'inclure un maximum de plateformes numériques jugées efficaces au sein de l'équation.

Waterman, Shepman et Ji (2013) proposent quatre modèles d'affaires distincts en ce qui a trait à la télévision en ligne : 1) la vidéo sur demande pour achat ou location (par exemple iTunes); 2) les abonnements (par exemple Netflix, Shomi et CraveTV); 3) la publicité (par exemple la version de base de Hulu); et 4) l'authentification (par exemple le concept de *TV Everywhere*). Les chaînes américaines CBS et HBO ont même lancé leurs propres services d'abonnement mensuel donnant accès à leurs émissions les plus populaires pour un coût comparable ou inférieur à celui de Netflix (Kaplan, 2014). À ce titre, les plateformes numériques constituent une alternative de choix puisqu'elles permettent de redistribuer des films et téléseries à moindre coût tout en permettant un accès flexible, personnalisé et ponctuel à un public plus éclectique.

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 rendement du capital investi demeure très faible (Doyle, 2010). Sans mesure universelle établie, la raison pour laquelle la majorité des diffuseurs s'investissent dans le multi-écrans repose souvent sur l'urgence de damer le pion à la concurrence. En dépit des sommes encourues, 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 de l'avenir 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 contrôler les coûts et surtout, attirer un public suffisamment important pour motiver des annonceurs à s'afficher sur ses plateformes.

En effet, l'industrie des médias demeure caractérisée par une dualité : « They sell content to audiences; and they sell audiences to advertisers » (Napoli, 2009, p. 163). 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 fondées sur des données démographiques selon l'exposition (Napoli, 2010) et qui ne prennent pas systématiquement en compte les appareils numériques (Numeris, 2014).

Ce manque pose problème : comme la publicité demeure la pierre d'assise de leurs revenus, les télédiffuseurs doivent fournir des données de plus en plus détaillées aux annonceurs qui non seulement cherchent une mesure précise de l'auditoire rejoint mais veulent également attribuer une valeur à la portée de leurs messages sur l'ensemble des plateformes utilisées (Curtin, 2009). Les diffuseurs se retrouvent ainsi pris dans un dilemme à trois dimensions : concurrence, obligations envers les annonceurs et rendement du capital investi.

En décembre 2014, la firme américaine Nielsen annonçait son intention de mesurer les cotes d'écoute de Netflix et Amazon Prime et ce, sans leur consentement. Ces dernières, qui ont toujours refusé de divulguer ces informations, ont été mises à nu avec cette nouvelle technique de mesure des auditoires qui utilise une technologie de reconnaissance audio du même type que celle de Shazam (Dickey, 2014). Cette avancée de Nielsen dans le monde numérique a le potentiel de redéfinir la mesure de l'auditoire et surtout, les modèles d'affaires qui en émanent.

Résultats

L'étude a démontré que la télévision ne peut plus être pensée comme un média capable à lui seul de constituer une campagne publicitaire ou une émission qui puisse atteindre et satisfaire ses clientèles cibles. Nos résultats rejoignent les diverses définitions sémantiques énoncées en début d'étude, à savoir les notions d'écran compagnon, de télévision démultipliée ainsi que d'usage séquentiel et simultané. Plusieurs répondants ont indiqué être incertains au sujet des définitions à adopter pour décrire le multi-écrans, ce qui corrobore fidèlement la revue de la littérature effectuée avant la tenue des entrevues.

Définir l'innovation

Nos cinq répondants en agence se sont qualifiés de plutôt innovants tout en pondérant leur classification. Ils ont souligné l'importance d'être innovants pour

demeurer pertinents dans l'industrie; l'innovation gratuite, sans but précis, leur apparaît cependant comme une perte de temps, de ressources et de revenus. Les télédiffuseurs se sont quant à eux divisés naturellement en deux catégories : d'une part les chaînes généralistes, de l'autre les chaînes spécialisées. Un peu à la manière des agences de publicité, les diffuseurs spécialisés ne peuvent pas se permettre de tester des innovations sans avoir au préalable une idée de comment le public va réagir, car leur rentabilité pourrait en souffrir à long terme.

Questionnés au sujet de la rentabilité, seulement cinq répondants, dont quatre agences, ont affirmé la viser à tout prix. Certains répondants, autant télédiffuseurs que publicitaires, affirment que la rentabilité est nécessaire à chacune de leurs initiatives, que ce soit sous la forme d'un gain direct (monétaire) ou indirect (développement de nouvelles relations d'affaires). À l'opposé, deux télédiffuseurs francophones étaient d'avis que la rentabilité est simplement inatteignable.

Des différences émergent toutefois en rapport avec la rapidité des entreprises à initier et livrer un projet. Trois agences ont mentionné être pleines d'ambition et prêtes à s'avancer à vitesse optimale en dépit du fait qu'elles sont souvent ralenties par les réticences de leurs clients-annonceurs. En ce qui a trait aux télédiffuseurs, une entreprise imposante, qui gère plusieurs réseaux de télévision, a davantage de difficulté à implanter rapidement une initiative alors que les plus petits diffuseurs ont beaucoup plus de facilité à le faire. Deux télédiffuseurs ont d'ailleurs souligné que le peu de bureaucratie dans leur entreprise leur a permis de mettre sur pied des projets second écran de grande envergure en un ou deux mois seulement.

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. Une agence précise qu'elle tient à devancer la concurrence pour ce qui est des innovations utiles répondant à un objectif d'affaires, mais qu'elle est souvent ralentie par le manque d'indicateurs de performance. De leur côté, même si leur structure organisationnelle ne leur permet pas toujours d'agir rapidement, les diffuseurs souhaitent eux aussi devancer la concurrence. Quatre répondants franco-québécois, autant agences que télédiffuseurs, ont mentionné que le marché franco-canadien, particulièrement au Québec, entretenait une vision de l'innovation différente de celle de leurs collègues des autres provinces. Deux télédiffuseurs francophones ont également mentionné la langue comme outil protectionniste dans un contexte multi-écrans. Un télédiffuseur est d'avis que les chaînes francophones sont moins menacées par l'arrivée de joueurs tels que Netflix, qui offre très peu de contenu dans la langue de Molière, du moins avant son arrivée dans quatre pays francophones d'Europe à l'automne 2014. On constate ainsi que plusieurs facteurs s'imbriquent 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.

Perception de l'industrie

Nous voulions comprendre comment les télédiffuseurs et publicitaires canadiens se perçoivent en tant qu'industrie. Sans surprise, la majorité des agences et des télédiffuseurs surveillent d'un œil attentif l'émergence de nouveaux courants numériques. Parmi les tendances principales observées se retrouvent 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.

Au niveau des incertitudes associées au multi-écrans, deux agences et un télédiffuseur soulignent le danger d'en faire trop et de s'éparpiller sur toutes les plateformes. Deux télédiffuseurs et une agence sont d'avis qu'il en coûte beaucoup proportionnellement à l'auditoire minime qu'ils peuvent attirer avec les initiatives multi-écrans. En revanche, trois des plus grands télédiffuseurs au pays ont affirmé qu'un des plus grands dangers est d'ignorer le potentiel multi-écrans. Ces répondants ont en effet indiqué que, s'ils n'agissent pas, ils risquent de s'aliéner les téléspectateurs et surtout, dans le cas des chaînes spécialisées, de voir leurs abonnements diminuer. 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 linéaire traditionnelle se porte très bien et aucun d'entre eux ne se sent menacé à court terme.

Par ailleurs, nous leur avons 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 : a) la télévision linéaire, qui est consommée à horaire fixe selon la notion de rendez-vous (CSA, 2014); b) l'écran de télévision qui se retrouve traditionnellement au salon; c) les dispositifs de distribution par câble ou satellite. Nous avons repéré des différences notables entre les perceptions des télédiffuseurs et celles des publicitaires. D'abord, deux agences ont affirmé qu'à leurs yeux, le multi-écrans est un complément à la télévision linéaire traditionnelle, mettant l'accent sur l'importance d'un visionnement *lean back* que favorisent certains contenus tels les émissions dramatiques. Deux autres agences, quant à elles, croient que le multi-écrans peut à la fois être un complément et un substitut, dépendamment de l'usage souhaité. Huit télédiffuseurs ont quant à eux caractérisé le multi-écrans comme un complément à l'écran dit traditionnel.

Ainsi, 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, sept de nos répondants œuvrant dans la télédiffusion ont indiqué que les stratégies multi-écrans n'étaient pas appropriées pour tous les types de contenu. Quatre télédiffuseurs étaient d'avis que les émissions de jeu et de télé réalité étaient idéales pour développer une stratégie multi-écrans. Les télédiffuseurs francophones se sont montrés plus optimistes que les anglophones au sujet du potentiel des émissions dramatiques.

L'évaluation du succès des stratégies multi-écrans constitue un enjeu important aux yeux de nos participants. Huit d'entre eux déplorent que les outils de mesure n'évoluent pas au rythme des besoins de l'industrie. Toutefois, le temps passé sur une plateforme, le nombre de téléchargements d'applications mobiles et la quantité d'entre elles qui sont actives, entre autres, ont été identifiés comme des données importantes à analyser de près. Deux groupes de diffusion œuvrant dans le secteur de la télévision spécialisée croient quant à eux que le meilleur indicateur de succès est le rendement de l'investissement initial. L'industrie se retrouve donc, en 2013, à un point charnière où plusieurs facteurs restent à définir pour ce qui est de la

complémentarité des écrans de même que des mesures de rendement afin de réaliser le plein potentiel du multi-écrans.

Conception de l'auditoire

Quant au potentiel du multi-écrans pour l'auditoire, huit répondants ont indiqué que la fidélisation était l'objectif le plus fréquent. Nous avons également découvert que nos participants avaient des perspectives variées sur le terme « engagement ». Pour certains, il signifiait le fait de susciter une émotion chez le téléspectateur, alors que nos télédiffuseurs anglophones s'entendaient en majorité sur le fait que l'engagement se traduisait par le temps passé avec un contenu particulier. La proportion d'utilisateurs qui reviennent de semaine en semaine a aussi été mentionnée par un télédiffuseur anglophone, qui a également identifié le niveau d'interaction comme indice d'engagement. Nous avons ainsi relevé plusieurs définitions du mot « engagement » que les participants ont souvent caractérisé de jargonnerie utilisée de manière polysémique sans réflexion particulière. Néanmoins, nous pouvons 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 protéiforme et se manifeste par une interaction constante entre les deux parties, qu'il s'agisse d'une discussion, d'un jeu ou d'un vote.

Réussites? Défis?

Nous nous sommes intéressés aux perceptions de nos participants en ce qui a trait à leurs réussites passées de même que leurs défis à venir. Seulement 40 pour cent des agences de publicité interviewées avaient eu l'occasion de développer des stratégies multi-écrans. Par contre, 80 pour cent des télédiffuseurs ont cité des exemples de stratégies « deuxième écran en tant que compagnon d'écoute » comme étant leur plus grande réussite à ce jour.

Les défis auxquels fait face l'industrie de la télévision préoccupent les individus de notre échantillon. Premièrement, les agences de publicité ainsi que les télédiffuseurs spécialisés sont soucieux de demeurer pertinents auprès de leur clientèle, craignant de se lancer dans des initiatives inutiles ou superficielles. Deuxièmement, la monétisation des initiatives numériques est un sujet de premier plan pour quatre de nos participants. Ces derniers s'inquiètent d'abord des coûts de production très élevés par rapport au public qu'ils sont en mesure de rejoindre via le multi-écrans. Troisièmement, quatre répondants se sont dits soucieux de leur environnement de travail à l'ère du numérique. En agence, on déplore le travail en silos qui sépare souvent les équipes interactives des équipes créatives. Chez les télédiffuseurs, on souhaite s'impliquer davantage dans des projets télévisuels dès le stade embryonnaire. Le simple fait de convaincre un producteur ou un réalisateur de l'importance du multi-écrans s'avère parfois un défi au sein même d'une organisation. Finalement, offrir un contenu qui soit pertinent et accrocheur et qui rejoigne une masse critique demeure un enjeu de premier plan pour l'avenir. Fait intéressant, les résultats obtenus lors de nos entretiens nous portent à croire que le transmédia est complexe et que les répondants ne sont pas encore prêts à s'y lancer. Ainsi nous pouvons affirmer que nos participants entrevoient l'avenir selon quatre grands axes

d'action : la pertinence et le potentiel des moyens utilisés (une application? une plateforme de télévision sociale? le TV *Everywhere*? des offensives publicitaires sur le mobile?), la monétisation, la coopération entre les équipes et le contenu.

Au terme de nos entretiens, tous les participants ont répondu de façon unanime que la télévision est arrivée à un tournant important de son histoire. Nous avons d'ailleurs trouvé intéressant que trois de nos cinq agences de publicité mentionnent que lorsqu'elles travaillent sur une campagne, la publicité télévisuelle n'est plus jugée aussi essentielle qu'elle l'a été auparavant, même dans le cas d'un budget publicitaire important. En publicité, le vocable « télévision » semble donc être en train de s'élargir au format « vidéo » et d'inclure désormais toutes les plateformes permettant la diffusion de messages combinant image et son, avec bien entendu un potentiel interactif. Devant cette nouvelle réalité, les télédiffuseurs n'en demeurent pas moins optimistes. Un réseau francophone est d'avis que bien que « la télévision comme objet [soit] vouée à se transformer », elle ne s'est jamais mieux portée qu'à l'ère du numérique—même que la qualité du contenu est en constante croissance. Tous s'entendent pour dire que la télévision est là pour rester, mais évoluera plus rapidement qu'elle ne l'a jamais fait et ce, au rythme des innovations technologiques : « We are redefining how people watch television and the technology that's redefining how people watch television is changing how people watch television », affirmait un télédiffuseur anglophone.

Quand la pratique rencontre la théorie

Nos résultats corroborent plusieurs des notions théoriques évoquées en début d'étude. Ceux-ci suggèrent en effet que l'innovation en entreprise médiatique dans le domaine de la télévision suit modérément les modèles de Rogers, de Schumpeter et de Christensen. En effet, plusieurs caractéristiques essentielles aux innovations telles que présentées par Rogers sont manifestes dans notre étude, notamment les attributs en rapport à l'avantage relatif, la compatibilité et l'observabilité des résultats (Rogers, 2003, pp. 262-264). De plus, nous avons remarqué que plusieurs répondants se soumettent à la *creative destruction* de Schumpeter en tentant de réinventer la façon dont on regarde 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 aussi révélé agir 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 à l'effet que les petites entreprises sont souvent les plus rapides à innover. Nous complétons donc les modèles de Schumpeter et Christensen en avançant que les télédiffuseurs et les agences de publicité innoveront dans la mesure où leurs clients—les téléspectateurs et les annonceurs—désirent des innovations.

Par ailleurs, notre recherche démontre que l'industrie canadienne de la télévision évolue selon les principes des industries culturelles et médiatiques tels qu'établis par Hesmondhalgh ainsi que 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 se transforme selon les paradigmes de changement de Westerlund, Rajala et Leminen (2011). En effet, on constate que les entreprises se renouvèlent selon l'évolution : 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 global vers le revenu fragmenté. Nous pouvons également appliquer les observations de Deuze (2009a) qui propose que la publicité est en mutation à l'ère du multi-écrans, tout en pondérant ses propos en raison du manque de standardisation des outils pour mesurer les diverses initiatives publicitaires.

Nous avons également montré 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 qui est tributaire du 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), lequel implique une communication entre les décideurs des entreprises médiatiques et leurs publics dans le développement d'initiatives destinées à ces derniers. Les entreprises médiatiques cherchent à impliquer les usagers et à recueillir leurs impressions; ceux-ci à leur tour 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. 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 selon lequel cette dernière va au-delà des changements technologiques pour engendrer une réinvention des modèles d'affaires, laquelle selon notre étude est imminente dans la conjoncture actuelle de l'industrie canadienne de la télévision.

Recommandations

Les recommandations que nous soumettons ont pour but de favoriser l'expansion du multi-écrans au sein de la télédiffusion canadienne. Ces recommandations visent autant à appuyer les télédiffuseurs, qui investissent des sommes considérables dans la mise sur pied de solutions créatives, que les annonceurs, qui sont une source de financement indispensable dans la situation actuelle et qui cherchent bien entendu à optimiser le rendement de leur capital investi dans la création de stratégies viables à long terme.

Notre recherche a permis de constater que les différents acteurs de l'industrie ont le désir de mettre sur pied de nouvelles initiatives multi-écrans mais le nombre d'obstacles auxquels ils font face ralentit significativement leur ardeur. La mise en application des recommandations suivantes pourrait fortifier l'élan du multi-écrans pour la télédiffusion canadienne et en faire ainsi une option plus désirable pour les annonceurs qui, encore à ce jour, se limitent trop souvent au nombre d'impressions comme seul déterminant de succès dans le choix d'une plateforme de diffusion.

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

Notre recherche a démontré qu'une des grandes hésitations des télédiffuseurs et des annonceurs est liée au manque d'accord sur les indicateurs de performance pour les plateformes traditionnelles et numériques. Nous

suggerons la création d'un groupe de travail canadien sur les outils de mesure qui rassemblerait des acteurs influents de la télévision tels que Numeris, Nielsen Canada, thinktv, le Fonds des médias du Canada, le Conseil de radiodiffusion et des télécommunications canadiennes et Seevibes ainsi que des représentants de télédiffuseurs et de distributeurs par contournement (*over the top*). Nous proposons 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. Meilleur appui des initiatives multi-écrans par le Fonds des médias du Canada (FMC)

Nous suggérons de faire augmenter les contributions au FMC par les câblodistributeurs et autres acteurs de l'industrie de la télévision. Dans la foulée des initiatives novatrices comme celles mises de l'avant par HBO et CBS, les télédiffuseurs canadiens devraient pouvoir compter sur un soutien sûr et efficace qui leur permettrait de faire face aux géants américains et internationaux qui offrent leur contenu sans abonnement télévisuel. Malheureusement, le FMC a dû retirer en 2014 son programme de subvention pour les contenus numériques convergents parce qu'il ne pouvait plus répondre aux demandes qui devenaient trop nombreuses pour le financement disponible.

3. Surveillance du *cord-cutting*

Bien que le phénomène du *cord-cutting* (qui implique que les consommateurs annulent leur abonnement à la télévision payante pour se rabattre sur les contenus qu'ils retrouvent gratuitement en ligne) ne soit pas encore assez important au pays (CRTC, 2014a) pour sérieusement menacer la survie des câblodistributeurs ou des chaînes spécialisées qu'ils offrent, des études invitent à suivre l'évolution de cette tendance pour les années à venir (CARTT, 2013). Par exemple, en investissant directement dans le contenu multi-écrans complémentaire pour la télévision linéaire traditionnelle, les distributeurs par câble et par satellite contribueraient à sauvegarder leur propre industrie tout en aidant les télédiffuseurs à créer de nouvelles expériences pour le public.

Nous avons d'ailleurs remarqué que plusieurs applications deuxième écran qui connaissent un succès fulgurant aux États-Unis, en Europe et même en Australie n'étaient pas disponibles au Canada (ConnetTV et Beamly notamment). Nous considérons ces applications comme autant d'occasions à saisir et suggérons que nos distributeurs par câble et satellite canadiens s'impliquent au niveau de ces applications, soit pour créer un incitatif pour qu'elles s'implantent chez nous, soit pour adapter des versions canadiennes de ces applications. À nouveau, le but serait de soutenir la télévision linéaire traditionnelle qui s'en verrait augmentée tout en satisfaisant l'appétence envers les multiplateformes qu'expriment les usagers de notre époque.

Conclusion

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 une vague de

développements technologiques qui font émerger un éventail de nouvelles pratiques de consommation. Dans une telle mouvance, il est légitime de penser que chacune des composantes de l'industrie de la télévision canadienne aurait intérêt à repenser son modèle d'affaires afin de rejoindre le public non seulement là où il se trouve mais surtout là où il est susceptible de se trouver d'ici quelques années, selon les indicateurs à notre disposition. Nous avons cherché à élucider cette question selon la perspective des télédiffuseurs et publicitaires canadiens.

Premièrement, nous avons suggéré que l'innovation en entreprise s'implante dans la mesure où elle est pertinente pour les services offerts. La rentabilité d'une innovation multi-écrans est une priorité pour certains répondants, y compris les agences, alors qu'elle semble irréaliste à réaliser à ce stade-ci pour plusieurs télédiffuseurs.

Deuxièmement, nous avons démontré que l'intérêt pour le multi-écrans est bien présent au sein de l'industrie de la télédiffusion canadienne. Cet engouement se traduit généralement par une stratégie qui positionne le multi-écrans comme un complément de l'écran de télévision traditionnel, représentant un défi pour les organisations du domaine de la télévision opérant en silos. L'absence d'outils de mesure universels qui traduisent à la fois les préoccupations des télédiffuseurs et annonceurs et qui sont compatibles avec toutes les plateformes refroidit les ardeurs de plusieurs de nos répondants et plus particulièrement des agences qui doivent promouvoir leurs idées à des clients avides d'un rendement immédiat de l'investissement.

Troisièmement, nous avons exposé la conception de l'auditoire telle que perçue par les acteurs de l'industrie. Le constat est unanime : il est essentiel pour les télédiffuseurs et les annonceurs d'être présents sur les plateformes utilisées par le téléspectateur alors qu'une relation complexe et interactive unit les deux parties. Ainsi, le multi-écrans devient alors 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 tous les répondants 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. À cet égard, les propos recueillis lors de notre recherche nous portent 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.

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 télédiffuseurs et les publicitaires sur un 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 pour le multi-écrans. De plus, le nombre de répondants ayant participé à l'étude est tel

que nous ne pouvons pas affirmer qu'il représente fidèlement l'état actuel de l'ensemble de l'industrie canadienne de la télédiffusion ou de la publicité. Nous estimons qu'une étude à plus grande échelle apporterait une richesse supplémentaire aux résultats.

Et l'avenir?

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.

Tout d'abord, il serait pertinent d'étudier le point de vue des câblodistributeurs sur le 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). Le CRTC s'est d'ailleurs penché sur la question lors d'audiences publiques tenues en septembre 2014 qui constituaient un échange national sur l'avenir de la télévision (CRTC, 2014b). Nous avons vu que les opérateurs en distribution par câble ou en satellite sont les premiers à être touchés par le phénomène du *cord-cutting*. Il serait donc approprié de s'entretenir avec les acteurs de ce milieu afin d'en apprendre davantage sur leur conception des enjeux qui découlent 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 d'en étudier les implications. Au Canada, internet n'est pas soumis à la réglementation touchant la télévision, laissant donc la porte béante pour les excès dans le domaine de la diffusion en continu (*streaming*), notamment en ce qui a trait à la contribution financière consacrée au développement de contenu canadien (Ladurantaye, 2013), une situation qui a été âprement débattue lors des récentes audiences du CRTC sur la télévision.

Déjà en 2008, un rapport soumis au CRTC suggérait l'harmonisation de la réglementation de la télévision pour ce que l'auteur appelait « les trois écrans » : la télévision traditionnelle, internet et la télévision mobile (Noam, 2008). Toutefois, rien de significatif n'a encore été mis de l'avant afin d'amender la Loi sur la radiodiffusion de 1991. Chose certaine, l'inclusion d'une perspective de réglementation à une étude comme la nôtre ajouterait une dimension importante susceptible d'avoir un impact considérable sur l'avenir de la télévision sur les plateformes numériques.

En outre, les entreprises de télévision par 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 très pertinent de s'enquérir auprès d'organisations telles que Netflix et Amazon afin de comprendre leur point de vue quant à leur impact sur l'écosystème télévisuel d'ici comme d'ailleurs.

Finalement, il serait primordial de différencier les unités d'adoption au centre de cette étude. Bien qu'ils fassent partie du grand ensemble des entreprises médiatiques, les télédiffuseurs et les publicitaires vivent des réalités différentes qui méritent d'être prises en considération. Certes, ils s'adressent au même public par le biais du contenu

télévisuel auquel ils choisissent de s'associer. Il n'empêche que les télédiffuseurs ont des caractéristiques organisationnelles particulières qui méritent d'être étudiées plus à fond, que ce soit du fait qu'ils soient généralistes ou spécialisés, publics ou privés, francophones ou anglophones, etc. Ces précisions permettraient de mieux saisir les subtilités susceptibles d'exercer une influence sur les décisions et stratégies d'affaires relatives au multi-écrans et aux innovations en général.

Cette étude apporte une perspective instructive sur l'état actuel de la télévision canadienne. Reed Hastings, PDG de Netflix, est d'avis que « [l]a télévision linéaire [...] aura disparu dans vingt ans, car tout sera disponible sur internet » (Charnay, 2014). L'industrie canadienne de la télévision s'est engagée vers une démocratisation des plateformes. Toutefois, malgré les changements significatifs qui le bousculent à l'ère du multi-écrans, le téléviseur parvient toujours à maintenir une place centrale parmi les stratégies télévisuelles canadiennes.

Note

1. Selon Jenkins, « [a] transmedia story unfolds across multiple media platforms, with each new text making a distinctive and valuable contribution to the whole » (2006, p. 95).

Références

- Amit, Roei. (2011). La télé connectée ou comment la télévision se réinvente avec le web. Dans G. Delavaud (dir.), *Permanence de la télévision* (pp. 39–48). Paris : Éditions Apogée.
- Baltruschat, Doris. (2009). Reality TV formats: The case of *Canadian Idol*. *Canadian Journal of Communication*, 34(1), 41–59.
- Beamly. (2014). *About*. URL : <http://about.beamly.com/faq/Beamly> [20 novembre 2015].
- Bell Media. (2014, 3 décembre). Introducing CraveTV. *Bell Media*. URL : <http://www.bellmedia.ca/pr/press/introducing-cravetv/> [20 novembre 2015].
- Brouillette, Marc-Antoine. (2012, juillet). La télé augmentée. *Infopresse*, 27(10). 42–50.
- Brown, Glenn. (2013, 23 mai). *Twitter amplify partnerships: Great content, great brands, great engagement*. URL : <https://blog.twitter.com/2013/twitter-amplify-partnerships-great-content-great-brands-great-engagement> [20 novembre 2015].
- CARTT (2013). Record IPTV subscriber growth curbs cord-cutting but not by much and not for long says new report. *CARTT.ca*. URL : <https://cartt.ca/article/record-iptv-subscriber-growth-curbs-cord-cutting-not-much-and-not-long-says-new-report>.
- Chan-Olmsted, Sylvia M. (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* (pp. 251–274). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Charnay, Amélie. (2014, 27 août). Reed Hastings de Netflix : « La télévision aura disparu dans vingt ans. » *o1net.com*. URL : [http://www.o1net.com/actualites/reed-hastings-de-netflix-la-television-aura-disparu-dans-vingt-ans-625500.html?#xtor=EPR-1\[NL-o1net-Actus\]-20140827](http://www.o1net.com/actualites/reed-hastings-de-netflix-la-television-aura-disparu-dans-vingt-ans-625500.html?#xtor=EPR-1[NL-o1net-Actus]-20140827) [20 novembre 2015].
- Cherard, Tom. (2013, 26 juin). TV industry-backed second screen app ConneCTV raises \$1.4M. *VentureBeat*. URL : <http://venturebeat.com/2013/06/26/connectv-funding/> [20 novembre 2015].
- Christensen, Clayton M. (2006). *The innovator's dilemma*. New York: Harper Collins.
- CRTC. (2013a). Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL). URL : http://www.crtc.gc.ca/fra/info_sht/tv13.htm.
- CRTC. (2014a). Rapport de surveillance des communications 2014. URL : <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/policymonitoring/2014/cm.r.htm> [20 novembre 2015].
- CRTC. (2014b). *Parlons télé! Une dernière occasion pour les Canadiens de soumettre des commentaires à propos de l'avenir de la télévision au Canada*. URL : <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=877919> [20 novembre 2015].

- CSA. (2014). *CSA.fr*. URL : <http://www.csa.fr/Services-interactifs/Services-de-medias-audiovisuels-a-la-demande-SMAD/Cadre-juridique> [20 novembre 2015].
- Curtin, Michael. (2009). Matrix media. Dans G. Turner & J. Tay (dir.), *Television studies after TV: Understanding television in the post-broadcast era* (pp. 9–19). New York: Routledge.
- Dal Zotto, Cinzia, & van Kranenburg, Hans. (2008). Introduction. Dans C. Dal Zotto & H. van Kranenburg (dir.), *Management and innovation in the media industry* (pp. ix–xxiv). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Davis, Charles H. (2013). Audience value and transmedia products. Dans T. Storsul et A. H. Krumsvik (dir.), *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (pp. 175–190). Göteborg: Nordicom.
- Deuze, Mark. (2009a). Convergence culture and media work. Dans J. Holt et A. Perren (dir.) *Media industries : History, theory, and method* (pp. 144–156). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Deuze, Mark. (2009b). Media industries, work and life. *European Journal of Communication*, 24(4), 467–480.
- Dickey, Josh. (2014). Nielsen to hack Netflix, other streaming viewership with audio recognition. *Mashable*. URL : <http://mashable.com/2014/11/18/nielsen-to-hack-netflix-other-streaming-network-ratings-with-audio-recognition/> [20 novembre 2015].
- Doyle, Gillian. (2010). From television to multi-platform: Less from more or more for less? *Convergence*, 16(4), 1–19.
- Evans, Elizabeth. (2011). *Transmedia television: Audiences, new media and daily life*. New York: Routledge.
- Francis, Dave, & Bessant, John. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(2005), 171–183.
- Google. (2012). *The new multi-screen world: Understanding cross-platform consumer behavior*. URL : http://ssl.gstatic.com/think/docs/the-new-multi-screen-world-study_research-studies.pdf [20 novembre 2015].
- Helfand, Jeremy. (2013, 18 mars). Critics beware: TV everywhere delivers in 2013. *Forbes*. URL : <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/18/critics-beware-tv-everywhere-delivers-in-2013/> [20 novembre 2015].
- Hesmondhalgh, David. (2013). *The cultural industries* (3^e éd.). London: SAGE.
- Hockenson, Lauren. (2013, 1 mai). Engagement: The big word that means very little. *Mashable*. URL : <http://mashable.com/2013/05/01/engagement-buzzword/> [20 novembre 2015].
- IAB (2012). The multi-screen marketer. *Interactive Advertising Bureau (IAB)*. URL : http://www.iab.net/media/file/The_Multiscreen_Marketer.pdf [20 novembre 2015].
- Ici Radio-Canada. (2013). Émilie. *IciRadio-Canada.ca*. URL : <http://emilie.radio-canada.ca/> [20 novembre 2015].
- illico.tv*. (2014). URL: <http://illicoweb.videotron.com/> [20 novembre 2015].
- Jenkins, Henry. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Kaplan, Don. (2014, 16 octobre). CBS, like HBO, takes on Netflix with a service to deliver TV shows via broadband. *New York Daily News*. URL : <http://www.nydailynews.com/entertainment/cbs-hbo-netflix-streaming-tv-ventures-article-1.1977202> [20 novembre 2015].
- Küng, Lucy. (2011). Managing strategy and maximizing innovation in media organizations. Dans M. Deuze (dir.), *Managing media work* (pp. 43–56). Thousand Oaks: SAGE.
- Ladurantaye, Steve. (2013, 23 septembre). Netflix's popularity poses a challenge to CRTC. *The Globe and Mail*. URL : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/netflixs-popularity-poses-a-challenge-to-crtc/article14486685/> [20 novembre 2015].
- Lee, Paul, Stewart, Duncan & Calugar-Pop, Cornelia. (2014). *TMT media predictions 2013*. URL : <http://www2.deloitte.com/is/is/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-media-predictions-2013-4k-kicks-off-deloitte-tmt-predictions.html> [20 novembre 2015].
- Lotz, Amanda D. (2007). *The television will be revolutionized*. New York: New York University Press.
- Mashable. (2013). *Social TV*. URL : <http://mashable.com/category/social-tv/> [20 novembre 2015].

- Mediacaster. (2013b, 19 novembre). CTV Go mobile app brings live TV, complete channel line-up to portable media devices. *Mediacaster*. URL : <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>.
- Morley, David. (2012). Television, technology and culture: A contextualist approach. *The Communication Review*, 15, 79–105.
- Napoli, Philip M. (2009). Media economics and the study of media industries. Dans J. Holt & A. Perren (dir.), *Media industries: History, theory, and method* (pp. 161-170). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Napoli, Philip M. (2010). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. New York: Columbia University Press.
- Noam, Eli M. (2008). De la télévision ou non? Trois types d'écran, une seule réglementation. URL : <http://www.crtc.gc.ca/fra/media/noam2008.htm#toc4> [20 novembre 2015].
- Numeris (2014). Les données audiométriques pour les radiodiffuseurs. *Numeris*. URL : <http://fr.numeris.ca/membership/products-for-meter-broadcasters> [20 novembre 2015].
- OTM. (2013a). Visionnement de contenu vidéo en continu—printemps 2013—analyse du marché de langue française. *Otm.ca*. URL : <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. *Otm.ca*. URL : <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Streaming%20Video-cli.pdf> [20 novembre 2015].
- OTM. (2013c). L'utilisateur multitâche—télévision et internet—analyse du marché francophone. *Otm.ca*. URL : <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/Reports/Multitache%20-%20Francophone-cli.pdf> [20 novembre 2015].
- OTM. (2014a). The rise of Netflix. *Otm.ca*. URL : <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/PressReleases/Netflix%20-%20Spring%202014-Executive%20Summary-cli.pdf>.
- OTM. (2014b). URL : <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/PressReleases/Netflix%20-%20Printemps%202014-Executive%20Summary-cli-fr.pdf> [20 novembre 2015].
- OTM. (2014c). *otm.ca*. URL : <https://www-mtm-otm-ca.proxy.bib.uottawa.ca/files/PressReleases/Top%205%20Sneak%20Peek%20-%20OTM%20Spring%202014.pdf> [20 novembre 2015].
- Peracchio, Claire. (2013, 7 octobre). Why Facebook and Twitter are fighting over your television. *The Atlantic*. URL : <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/10/why-facebook-and-twitter-are-fighting-over-your-television/280339/> [20 novembre 2015].
- Powell, Chris. (2013, 17 octobre). CBC teams with Facebook. *Marketing Magazine*. URL : <http://www.marketingmag.ca/news/media-news/cbc-teams-with-facebook-91309?rss=yes> [20 novembre 2015].
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of innovations* (5^e éd.). New York: The Free Press.
- Roy, Charles Stéphane. (2012). *2e écran et télévision: état des lieux et perspectives de croissance*. Québec : Groupe Évolumédia.
- Roy, Charles Stéphane. (2013). *2^e écran et télévision: production et déploiement*. Québec : Groupe Évolumédia.
- Ruel, Maxime. (2013, 22 août). La gamification: un outil pour engager. *Infopresse*. URL : <http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2013/08/22/article-42461.aspx> [20 novembre 2015].
- Schumpeter, Joseph A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy* (3^e éd.). New York: Harper-Collins.
- Shaw Go. (2014). *Shaw.ca*. URL : <http://www.shaw.ca/television/shaw-go/> [20 novembre 2015].
- Shomi. (2014). *Shomi.com*. URL : <http://www.shomi.com/ComingSoon> [20 novembre 2015].
- Stastna, Kazi. (2013, 16 octobre). Bundle busting: Is à la carte cable TV better for consumers? *CBC News*. URL : <http://www.cbc.ca/news/canada/bundle-busting-is-%C3%A0-la-carte-cable-tv-better-for-consumers-1.2054603> [20 novembre 2015].
- Sweezy, Paul M. (1943). Professor Schumpeter's theory of innovation. *The Review of Economics and Statistics*, 25(1), 93–96. URL : <http://www.jstor.org/stable/1924551> [20 novembre 2015].

- Télétransportée. (2014). *Rogers.com*. URL : http://www.rogers.com/web/Rogers.portal?_nfpb=true&_pageLabel=NEW_GCT&_nfls=true&setLanguage=fr&template=AnyplaceTV [20 novembre 2015].
- Télé Partout. (2014). *Bell.ca*. URL : <http://tvanywhere.bell.ca/fr/> [20 novembre 2015].
- Tou.tv. (2014). URL : www.tou.tv [20 novembre 2015].
- Tubetime. (2013). *Le connecteur TubeTime*. URL : <http://www.tubetime.com/fr/le-connecteur/> [20 novembre 2015].
- TVA. (2013). *Canoe.ca*. URL : www.tva.canoe.ca [20 novembre 2015].
- Tvtag. (2014). *tvtag - The place to be while watching TV*. URL : http://tvtag.com/about?tvtag_redirect=true [20 novembre 2015].
- Van den Bulck, Jan. (1999). VCR use and patterns of time shifting and selectivity. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 43(3), 316-326.
- Viggle (2013). *Entertainment rewards*. URL : <http://get.viggle.com/> [20 novembre 2015].
- Waterman, David, Sherman, Ryland, & Ji, Sung Wook. (2013). The economics of online television: Industry development, aggregation, and "TV Everywhere." *Telecommunications Policy*, 37(9), 725-736.
- Westerlund, Mika, Rajala, Risto, & Leminen, Seppo. (2011). *Insights into the dynamics of business models in the media industry (A74)*. Helsinki: Edita/ Laurea Publications.