



CSA - Direction des études et recherches

# Analyse des stratégies de (re)déploiement des acteurs traditionnels dans l'univers des télévisions connectées

Le cas de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Juillet 2013

**THOMAS BIHAY – CHERCHEUR EN RÉSIDENCE CSA**

**La Collection « Etudes et recherches » regroupe les travaux réalisés par les différents chercheurs que le CSA accueille en son sein. Tant les chercheurs en résidence que les stagiaires et, bien sûr, les membres du CSA sont amenés, à titre personnel, à contribuer à la richesse de la collection.**

Des **mandats d'accueil de chercheur en résidence** ont été créés au sein du Conseil supérieur de l'audiovisuel de la Communauté française afin de contribuer au développement de la recherche, de stimuler la connaissance de la régulation audiovisuelle et de permettre le perfectionnement des candidats sélectionnés par le CSA.

Chacun de ces mandats est attribué une fois l'an, sur base de critères objectifs et homogènes.

Des appels à candidature réguliers sont lancés sur le site du CSA et tout site ou autre support jugé pertinent par ce dernier.

Information : <http://www.csa.be/chercheurs>

A accueille et encadre régulièrement des **étudiants stagiaires** en provenance de différentes filières (droit, analyse des médias, image, relations publiques, ressources documentaires...). Il contribue ainsi à la formation des futurs professionnels de l'audiovisuel. Les étudiants candidats stagiaires soumettent, par écrit, leur proposition de stage à l'attention de la directrice des études et des recherches, Muriel Hanot, soit par mail au [info@csa.be](mailto:info@csa.be), soit par courrier Boulevard de l'Impératrice, 13, 1000 Bruxelles.

L'objet du stage doit s'inscrire dans les matières en lien avec la régulation audiovisuelle et les missions du CSA : production audiovisuelle, protection des mineurs, publicité, diversité, accessibilité, dignité humaine, droit à l'information, droit à l'image, discrimination, transparence, pluralisme, télécommunication, numérique, relations publiques, catalogage...

Information : <http://www.csa.be/pages/show/89>

### **Déjà publiés dans la collection :**

C. BODSON, *La représentation de la diversité au sein des programmes de la télévision belge francophone*, CSA, décembre 2009.

M. CULOT, *La place et l'usage de l'interactivité dans les débats des élections de juin 2009*, CSA, juillet 2010.

P.-O. DE BROUX, *Le rôle des pouvoirs publics dans les télécommunications en Belgique, 1900-2010*, CSA, septembre 2010.

M. SMETS, *Etat des lieux et perspective de développement de la production télévisuelle indépendante en Communauté française*, CSA, décembre 2010.

F. BANGISA, *La régulation de la call TV : une compétence du CSA à ne pas laisser au hasard*, CSA, mai 2011.

H. JACQUEMIN, *La régulation de certains aspects juridiques du commerce électronique par les communautés*, CSA, décembre 2011.

O. CROUGHS, *Les droits d'auteur face à la révolution technologique*, CSA, décembre 2011.

E. SMEESTERS, *Le deuxième siècle des radios ne fait que commencer. Les jeunes et la radio à l'heure du web 2.0*, CSA, septembre 2012.

S. DERINÖZ, *La représentation de l'homosexualité dans les médias de la Fédération Wallonie-Bruxelles*, CSA-FWB, mai 2013.

Cette publication relève de la loi du 30 juin 1994 relative au droit d'auteur.

Cette loi précise entre autres que l'auteur « dispose du droit au respect de son œuvre lui permettant de s'opposer à toute modification de celle-ci » et qu'il a « le droit de s'opposer à toute déformation, mutilation ou autre modification de cette œuvre ou à toute autre atteinte à la même œuvre, préjudiciables à son honneur ou à sa réputation ». Elle rappelle que, sauf accord explicite de l'auteur, sont seules autorisées les courtes citations « effectuées dans un but de critique, de polémique, de revue, d'enseignement, ou dans des travaux scientifiques, conformément aux usages honnêtes de la profession et dans la mesure justifiée par le but poursuivi (...). Les citations visées devront faire mention de la source et du nom de l'auteur ».



## Table des matières

Introduction .....	9
De l'économie de la représentation à celle de la relation.....	9
Objet.....	10
Méthodologie de recherche .....	11
Chapitre 1 - Les stratégies de déploiement « internes » : <i>social TV</i> , offre ATAWAD et multiplication des fonctions.....	13
1.1. Des contenus impactés par la <i>social TV</i> et l'interactivité .....	13
La nécessité de s'investir dans des contenus complémentaires aux contenus audiovisuels.....	13
L'évolution des contenus traditionnels.....	16
Le développement de contenus aux formats plus adaptés .....	16
L'information et les sports : des programmes adaptés à une diffusion multiplateforme.....	17
Des programmes adaptés aux développements de la social TV : télé-réalité et émissions de divertissement.....	17
1.2. La diversification des services et la multiplication des canaux de diffusion dictées par la notion d'offre ATAWAD.....	20
L'apparition de nouveaux services : catch-up TV, VoD et SVoD.....	20
La multiplication des canaux de diffusion.....	21
Une origine dans la création de sites web propres aux acteurs traditionnels.....	22
Les offres de TV Everywhere.....	24
La présence des acteurs traditionnels sur les réseaux sociaux, plutôt que sur le second écran.....	26
Les accords avec les agrégateurs de contenus en ligne .....	27
La présence sur d'autres services OTT.....	28
Les smart TV : des plateformes délaissées.....	28
1.3. La multiplication des fonctions des acteurs au sein de la chaîne de l'audiovisuel .....	29
1.4. Les freins aux stratégies « internes » des acteurs belges.....	32
L'adaptation des moyens et structures de production.....	32
Le cas des télévisions locales : un outil mal adapté.....	34
La question du financement et de la monétisation .....	34
L'envie des spectateurs de payer moins.....	35
Un cadre législatif mal adapté.....	36

Chapitre 2 - les stratégies « contractuelles » .....	37
2.1. Les relations entre acteurs traditionnels .....	37
Les relations entre éditeurs du service public .....	37
L'absence de cohésion entre acteurs traditionnels .....	39
Le cas des acteurs néerlandophones .....	39
Editeurs et distributeurs : nouveaux lieux de négociation et accentuation des tensions existantes .....	40
Nouveaux services, nouvelles relations .....	40
L'accentuation de tensions existantes .....	41
2.2 Les relations avec les nouveaux « entrants » : entre stratégies de collaboration et de défiance ..	43
Elargir la notion de « nouveaux « entrants » .....	43
Les stratégies collaboratives : RTBF, Canal Z, TVL, AB3 et Belgacom .....	44
Les stratégies de défiance : RTL-TVi, Be TV et VOO .....	47
2.3 Les lieux de négociation entre acteurs traditionnels et nouveaux « entrants » .....	49
Le partage des revenus générés par les nouveaux services créés .....	49
Le partage des ressources publicitaires .....	50
La question des droits d'auteur et ayants droit et le piratage des œuvres .....	51
L'accès aux contenus premium .....	53
La visibilité des contenus et services des acteurs traditionnels sur les nouvelles plateformes de consultation .....	54
La répartition des tâches et fonctions entre les différents acteurs de la relation .....	55
Le financement de l'infrastructure des réseaux et de la bande passante .....	55
Des barrières à l'accès des acteurs traditionnels aux plateformes des nouveaux « entrants » : le financement des nouveaux services et de la présence multiplateforme .....	56
 Chapitre 3 - Fonder de nouveaux modèles conversationnels .....	 58
3.1. La « TV Nomade » de la RTBF .....	58
3.2 Télé MB : le projet « 2015 Histoires » .....	59
3.3 La refonte totale du modèle traditionnel : le cas de Canal Z .....	60
 Conclusion : repenser les modèles existants .....	 62
 Bibliographie .....	 65

Annexes.....	73
Annexe 1 : liste des personnes interrogées .....	73
Annexe 2 : questionnaire à destination de la SACD/SCAM.....	74
Annexe 3 : questionnaire à destination des éditeurs.....	76
Annexe 4 : questionnaire à destination des distributeurs.....	79
Annexe 5 : questionnaire à destination des équipementiers.....	81
Annexe 6 : questionnaire à destination des acteurs du Net .....	83
Annexe 7 : questionnaire à destination des développeurs d'applications .....	85
Annexe 8 : questionnaire à destination des régies publicitaires .....	87
Annexe 9 : questionnaire à destination des groupes de presse.....	89



## Introduction

La télévision connectée abolit définitivement les frontières, déjà poreuses, entre le monde de la télévision et l'univers d'Internet. Elle entraîne l'apparition d'un nouvel écosystème auquel les acteurs traditionnels de l'audiovisuel sont contraints de s'adapter. Cette adaptation est au point de départ de cette étude qui entend proposer une analyse des stratégies de (re)déploiement des différents acteurs traditionnels de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le nouvel écosystème généré par la télévision connectée. Elle part du postulat que les stratégies mises en place résultent de la nécessité d'adapter les modèles économiques existants au passage de l'économie de la représentation à celle de la relation (modèle conversationnel).

### De l'économie de la représentation à celle de la relation

Dans un article récent consacré à la transformation de la chaîne de valeur, Alain Busson et Olivier Landau<sup>1</sup> proposent une vision synthétique du passage de l'économie de la représentation à celle de la relation (modèle conversationnel). Selon eux, dès son origine, la chaîne de valeur de l'audiovisuel s'est matérialisée sur base de l'économie de la représentation, une économie dont le modèle revêt trois caractéristiques majeures : il est contrôlé par des professionnels puisque « c'est l'éditeur qui décide de ce qui doit être publié ou non [et que] ce qui est mis sur le marché est protégé par le droit d'auteur »<sup>2</sup> ; le lien social engendré par les activités créatrices reste en dehors de leur sphère d'intervention ; la principale source de valeur est le programme. Ce modèle est resté dominant tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle.

Puis, il y a une vingtaine d'années, un premier glissement s'est opéré en lien avec deux phénomènes corrélés avec l'émergence d'Internet : la numérisation des données et l'apparition de la connexion généralisée. Ces deux évolutions ont entraîné la modification de la logique d'accès qui, elle-même, a provoqué des premières fractures au niveau de l'organisation et de la dynamique générale de l'ensemble de la chaîne de valeur traditionnelle. Alain Busson et Olivier Landau parlent à cet égard non seulement de « la numérisation et la séparation des contenus de leur support (logique d'accès au réseau) qui rendent ces contenus « non exclusifs » et « non rivaux », donc surabondants et dont la valeur économique unitaire est fortement dévaluée », mais, également de la démocratisation des outils de production audiovisuelle et de « la perméabilité de plus en plus forte (l'abolition ?) des frontières entre monde professionnel et sphère privée »<sup>3</sup>.

En conséquence, on retrouve désormais la présence dans un même univers (mêmes plateformes, « devices<sup>4</sup> »...) de contenus réalisés par les professionnels des médias et de contenus autoproduits (UGC, entreprises...) à laquelle s'ajoute l'articulation de plus en plus importante des activités marchandes avec les réseaux sociaux.

---

<sup>1</sup> BUSSON A. et LANDAU O., « La transformation de la chaîne de valeur dans l'audiovisuel », <http://www.medias011.univ-cezanne.fr/fileadmin/Medias11/Documents/A1/BUSSON-LANDAU.pdf> [consulté le 15/01/2013].

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Le terme « device » est employé abondamment par les professionnels afin de désigner les différents appareils de consultation complémentaires à l'ordinateur traditionnel. Il se réfère dès lors aussi bien aux tablettes, smartphones et autres équipements de consultation des programmes et services, en ce qui concerne la télévision connectée.

Dans un premier temps, cette évolution n'a fait qu'enrichir la chaîne de valeur de l'audiovisuel qui a intégré une dimension « sociale » qui répond aux souhaits des spectateurs. Le modèle restait donc toujours ancré dans l'économie de la représentation. La véritable rupture entre le modèle de la représentation et le modèle conversationnel ne se serait réellement produite qu'avec la « multiplication des appareils nomades multifonction (smartphones, tablettes...) qui donnent accès à des programmes audiovisuels de toute nature, à côté d'innombrables applications, et dont l'écosystème est différent de celui des médias traditionnels. Celui-ci fonctionne sur la logique des marchés à deux versants et prend appui sur des mécanismes « d'open innovation » fondé sur l'ouverture des API (Application Programming Interface) »<sup>5</sup>. Autant d'éléments qui semblent tous trouver signification dans le développement de la télévision connectée, entendue dans son acceptation la plus large<sup>6</sup>.

Dans ce nouvel écosystème généré par le passage au modèle conversationnel, « la surabondance des contenus dont la valeur unitaire tend vers zéro, la généralisation de la logique de l'accès, et le caractère hautement dynamique et interactif du processus de consommation (le médium n'est plus « le message » mais « la relation » qu'il permet de nouer et d'auto-entretenir) fait des contenus audiovisuels proposés une commodité gratuite (ou payée forfaitairement), augmentant l'attractivité d'une offre multiforme caractérisée par la coexistence d'une très grande variété d'applications [...] »<sup>7</sup>. Autrement dit, dans ce nouveau modèle, les métadonnées des « spect-acteurs » récupérées par les différents cookies sur le web ont plus de valeur que les programmes à l'origine de leurs comportements. De ce fait, le centre de gravité de la chaîne de valeur change, les contenus audiovisuels n'étant plus que des applications parmi d'autres : la valeur repose principalement sur les relations B2B<sup>8</sup> engendrées par l'ouverture des interfaces de programmation à des acteurs extérieurs au monde de l'audiovisuel et sur la maîtrise du système d'exploitation sur base duquel s'articule l'ensemble.

Ainsi naît l'économie de la relation, dont le modèle est dit « modèle conversationnel », un modèle où « la gestion du lien social et de la relation avec les consommateurs sont désormais parties prenantes des activités créatrices, celles-ci noyées au milieu d'activités de toute nature de notre quotidien » mais, également, dans lequel « le contenu culturel perd de sa valeur et n'est que le catalyseur de comportements (de conversations) ou d'actes d'achat qui sont au cœur de nouveaux modèles d'affaires »<sup>9</sup>.

## Objet

Plus qu'abolir les frontières entre deux univers distincts, la télévision connectée semble donc surtout entraîner le basculement de l'économie de la représentation à celle de la relation. Ce qui renforce l'intérêt de la recherche pour la façon dont les acteurs traditionnels francophones belges se (re)déploient dans le nouvel écosystème généré suite à son développement.

---

<sup>5</sup> BUSSON A. et LANDAU O., *op. cit.*

<sup>6</sup> Dans cette étude, la télévision connectée est entendue dans sa conception la plus large. Nous considérons qu'elle comprend aussi bien les nouveaux « devices » et plateformes de consultation des programmes et services, que la diffusion de contenu audiovisuels en ligne via des sites propres ou agrégateurs (Youtube, Dailymotion...) notamment.

<sup>7</sup> BUSSON A. et LANDAU O., *op. cit.*

<sup>8</sup> « Business to business » (dit « B to B » ou « B2B ») est un terme qui désigne les relations commerciales qui lient deux entreprises. Ce terme s'oppose à celui de « Business to consumer » (dit « B to C » ou « B2C ») qui désigne quant à lui l'ensemble des relations qui lient une entreprise à ses consommateurs.

<sup>9</sup> BUSSON A. et LANDAU O., *op. cit.*

Ce redéploiement peut être approché suivant trois axes (trois questions) :

- comment ces acteurs investissent-ils le nouvel écosystème de la télévision connectée ?
- quelles relations (partenariats, concurrence frontale...) les acteurs traditionnels développent-ils entre eux et avec les acteurs « entrants » afin de se positionner dans cet univers ? Sur quelles bases reposent-elles (monétisation, rémunération, accords particuliers...) ?
- en définitive, ces différentes stratégies de redéploiement ne résultent-elles pas de la nécessité de s'adapter au passage d'une économie de la représentation à une économie relationnelle, passage accentué par le développement de la télévision connectée ?

### Méthodologie de recherche

Afin de mener cette étude, plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés de manière à obtenir le point de vue de tous les acteurs audiovisuels de la Fédération Wallonie-Bruxelles – traditionnels et nouveaux « entrants » - sur les enjeux, défis et opportunités de la télévision connectée. Ont ainsi été rencontrés<sup>10</sup> :

- **les auteurs**<sup>11</sup> : la SACD/SCAM, société de gestion de droits d'auteurs ;
- **les éditeurs**<sup>12</sup> :
  - les « nationaux » : RTBF, RTL-TVi, Be TV, AB3 ;
  - les télévisions locales : NoTélé, Télé-Bruxelles, RTC Télé Liège et Télé Mons-Borinage (Télé MB) ;
  - la chaîne thématique Canal Z, spécialisée dans les informations économiques et financières.
- **les distributeurs**<sup>13</sup> **et fournisseurs d'accès Internet (FAI)** : Belgacom et VOO ;
- **les équipementiers**<sup>14</sup> : Samsung, Sony, Panasonic, LG et Philips ;
- **les acteurs du Net**<sup>15</sup> : Google ;
- **les développeurs d'application** : Tapptic Group<sup>16</sup>.

L'un des enjeux de la télévision connectée étant la question des revenus publicitaires, des contacts ont également été pris avec deux des principales régies publicitaires belges<sup>17</sup>. La RMB a alors accepté de participer à l'étude réalisée.

Les éditeurs de presse écrite<sup>18</sup> ont également été sollicités d'une part en raison de certains accords passés entre groupes de presse et acteurs du monde de l'audiovisuel dans le cadre de la télévision connectée, d'autre part du fait que les contenus de l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel et de la

---

<sup>10</sup> Voir « Annexe 1 : liste des personnes interrogées », p. 73.

<sup>11</sup> Voir « Annexe 2 : questionnaire à destination de la SACD/SCAM », p. 74.

<sup>12</sup> Voir « Annexe 3 : questionnaire à destination des éditeurs », p. 76.

<sup>13</sup> Voir « Annexe 4 : questionnaire à destination des distributeurs », p. 79.

<sup>14</sup> Voir « Annexe 5 : questionnaire à destination des équipementiers », p. 81.

<sup>15</sup> Voir « Annexe 6 : questionnaire à destination des acteurs du Net », p. 83.

<sup>16</sup> Voir « Annexe 7 : questionnaire à destination des développeurs d'applications », p. 85.

<sup>17</sup> Voir « Annexe 8 : questionnaire à destination des régies publicitaires », p. 87.

<sup>18</sup> Voir « Annexe 9 : questionnaire à destination des groupes de presse », p. 89.

presse écrite sont de plus en plus amenés à se côtoyer sur les différentes plateformes et appareils de consultation.

Ces entretiens se sont déroulés durant les mois de mars et avril 2013. Ils ont porté sur l'évolution du paysage médiatique belge ces dernières années, sur les enjeux liés au développement de la télévision connectée et sur l'évolution de la fonction de chaque acteur dans ce contexte. Un autre axe abordé a été celui de l'évolution des relations entre les différents acteurs faisant désormais partie de la chaîne de valeur.

Une fois les entretiens recueillis, ils ont été soumis à une analyse du discours. Cette analyse, qui a tenu compte des caractéristiques propres à chaque acteur, s'est centrée sur les différents noyaux de sens récurrents ainsi que sur la confrontation des différents points de vue. L'ensemble des propos a également été mis en perspective avec la littérature scientifique ainsi qu'avec les stratégies adoptées par les acteurs étrangers, principalement français et américains<sup>19</sup>.

Le détail de ces stratégies est présenté dans les pages qui suivent, non sans avoir dans un premier temps clarifié les concepts d'économie de la représentation et de la relation. Cette clarification permet d'organiser les stratégies des acteurs traditionnels en deux catégories :

- les premières concernent l'évolution de leurs activités initiales. Elles portent sur quatre éléments principaux : l'évolution des contenus qu'ils produisent ; celle des services qu'ils proposent ; la diversification des canaux de diffusion (plateformes, devices...) sur lesquels ils diffusent leurs contenus et services ; enfin, leur développement sur d'autres fonctions de la chaîne de valeur traditionnelle. Vu leur orientation centripète, ces stratégies sont dites « stratégies de positionnement internes » ;
- les secondes sont liées à l'évolution des relations que les acteurs traditionnels entretiennent avec leurs homologues mais également de celles qu'ils tissent avec les nouveaux « entrants » dans le domaine de la télévision connectée. Ces derniers sont principalement issus des secteurs de l'équipement et d'Internet. Elles concernent tant le type de relations entre les différents acteurs en présence (partenariat, concurrence...) que les termes sur base desquels reposent les négociations qu'ils mènent entre eux. Ces stratégies sont dites « stratégies de positionnement contractuelles ».

Certains noteront sans doute l'absence d'un chapitre relatif à l'évolution du marché de la télévision connectée en Fédération Wallonie-Bruxelles. Bien qu'utile, il n'apparaît pas parce qu'un travail de synthèse sur ce sujet a déjà été réalisé sur base des données récentes (2012). Le lecteur qui souhaiterait avoir un aperçu de ces informations est donc invité à consulter ce travail, publié dans le Bilan Nouveaux Médias<sup>20</sup>, du Conseil supérieur de l'audiovisuel.

---

<sup>19</sup> A ce titre, la principale source d'information a été le site MediAmerica. Il s'agit du site du service Cinéma, Télévision et Nouveaux Médias de l'Ambassade de France aux Etats-Unis. Cette source est extrêmement riche en information : le service propose la traduction de nombreux articles qui offrent une analyse du marché de l'audiovisuel américain. Des articles étant principalement qui synthétisent d'autres articles en anglais qu'ils agrègent et vers lesquels ils renvoient.

Cfr : MediAmerica, « MediAmerica : l'information sur les médias aux Etats-Unis et au Canada », <http://mediamerica.org/> [Consulté le 20/02/2013].

<sup>20</sup> Voir « La consommation de médias en ligne », in CSA, *Bilan nouveaux médias*, Bruxelles : CSA, 2012, p. 22-24. Voir « Les équipements pour accéder aux nouveaux médias », *Ibid.*, p. 25-27.

## Chapitre 1 - Les stratégies de déploiement « internes » : *social TV*, offre ATAWAD et multiplication des fonctions

L'analyse des stratégies de positionnement « internes » des acteurs traditionnels porte sur quatre niveaux différents : les contenus, les services, la multiplication des canaux de diffusion et celle des fonctions des acteurs au sein de la chaîne de valeur de l'audiovisuel.

Ces quatre réalités sont analysées dans les sous-chapitres suivants. Pour des raisons de lisibilité, il a cependant été décidé de regrouper la question des services et celle de la présence multicanale au sein d'un même chapitre<sup>21</sup>, tous deux étant fortement liées à l'importance croissante de la notion d'offre ATAWAD<sup>22</sup>.

### 1.1. Des contenus impactés par la *social TV* et l'interactivité

Les stratégies « internes » des acteurs traditionnels peuvent être mises en relation étroite avec deux éléments intimement liés au développement de la télévision connectée : la *social TV*<sup>23</sup> et l'interactivité. Ainsi, Fabrice Massin, le directeur des nouveaux médias de la RTBF, met en avant le fait que la stratégie actuelle de la RTBF doit être analysée « *sous l'angle de la social TV* »<sup>24</sup>, une « *nouvelle ligne éditoriale* » qui guide les stratégies de la RTBF depuis plusieurs années déjà. De même, Jean-Jacques Deleeuw, le directeur de RTL Newmedia, indique que la *social TV* constitue un « *élément important dans la fabrication des programmes de télévision, dans la diffusion, dans le marketing des programmes...* ».

La *social TV* et l'interactivité ont des conséquences majeures sur les contenus : d'une part, elles entraînent une diversification des types de contenus produits et diffusés par les acteurs traditionnels ; d'autre part, elles nécessitent une réorientation en termes de programmation et de format de certains contenus existants. Elles jouent également un rôle important dans la diffusion multicanale des contenus et services proposés par les éditeurs et distributeurs à leurs spectateurs.

#### *La nécessité de s'investir dans des contenus complémentaires aux contenus audiovisuels*

La révolution numérique entraîne une accentuation de la diversification des contenus produits et proposés par les acteurs traditionnels. Ceci, entre autres, du fait de la multiplication des canaux de diffusion qui nécessitent des contenus adaptés, mais également des opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Ce phénomène trouve ses origines dans les premiers pas des acteurs traditionnels en ligne. En effet, la création de leur propre site Internet a incité ces acteurs à investir dans des contenus textuels et multimédia complémentaires aux contenus audiovisuels. Avec le développement des NTIC, ce

---

<sup>21</sup> Voir le point 1.2 La diversification des services et la multiplication des canaux de diffusion dictées par la notion d'offre ATAWAD », p. 18.

<sup>22</sup> La notion d'offre ATAWAD (« Any Time, Any Where and Any Device ») désigne la volonté des spectateurs de pouvoir accéder aux contenus quel que soit le moment, le lieu ou le mode d'accès de leur consommation. Cette logique se traduit dans le développement d'offres de *catch-up TV* (télévision de rattrapage), VoD, SVoD... ou encore dans le développement des éditeurs et des distributeurs sur différents appareils et plateformes.

<sup>23</sup> La *social TV* désigne la convergence entre l'univers de l'audiovisuel et celui des réseaux sociaux. Il s'agit de permettre le partage des contenus sur ces derniers, mais également une interaction entre les réseaux sociaux et les contenus eux-mêmes (par exemple, lecture de tweets en direct à l'antenne, voire réelle participation du public aux émissions télévisées dans certains cas).

<sup>24</sup> Les phrases et paragraphes en italique dans ce document désignent les propos recueillis auprès des différentes personnes interrogées dans le cadre de l'étude.

phénomène a pris davantage d'ampleur. Des contenus ont été expressément créés et adaptés aux opportunités offertes par les technologies d'Internet. Des essais dans le domaine du webdocumentaire ont notamment été menés, bien que les réalisations soient encore extrêmement expérimentales. Ainsi, la RTBF s'est récemment investie dans une expérience nommée « Le Prince Charmant »<sup>25</sup>, un webdocumentaire à la fois transmédiatique et cross-médiatique puisqu'il est enrichi par des émissions de radio, par des rubriques empruntées à une des émissions phare de la chaîne, « Sans chichis », par des dossiers de la revue « Elle », ainsi que par la diffusion d'un documentaire télévisuel. Ce type d'initiative commence toute doucement à gagner d'autres acteurs, tels que la télévision locale Télé MB qui tente elle aussi de s'investir dans le domaine avec son projet « 2015 Histoires »<sup>26</sup>.

Un autre tournant est franchi lorsque se développent la télévision connectée et la *social TV*, qui lui est directement associée. La télévision connectée demande non seulement de proposer un site web, mais aussi d'être présent sur des plateformes et appareils de plus en plus variés. En outre, son développement accompagne l'apparition de nouvelles technologies qui amènent les acteurs traditionnels à s'essayer dans des domaines innovants comme celui de la télévision hybride. La RTBF n'a pas manqué de tenter l'expérience lors des jeux Olympiques de Londres. Cette expérience de HbbTV (Hybrid Broadcast and Broadband TV) a nécessité un investissement important dans la production de nombreux contenus complémentaires destinés à alimenter la dimension interactive et les informations additionnelles qui accompagnaient les compétitions sportives diffusées.



Capture d'écran de l'application HbbTV de la RTBF<sup>27</sup>

La RTBF s'inscrivait sur ce plan dans un large mouvement international. En effet, de nombreuses expériences dans le domaine de la télévision connectée ont accompagné la couverture de la compétition sportive partout dans le monde. Béatrice Arnaud parle ainsi des jeux Olympiques 2012 comme d'« un tournant majeur dans l'adoption de la *TV Everywhere* »<sup>28</sup> pour les chaînes américaines.

<sup>25</sup> « Le Prince Charmant », <http://www.rtb.be/leprincecharmant/>, [consulté le 23/04/2013].

<sup>26</sup> Voir le point 3.2 Télé MB : le projet « 2015 Histoires », p. 71.

<sup>27</sup> BERTINCHAMPS P., « RTBF : la télé va se connecter aux J.O. », <http://www.tuner.be/2012/07/rtbf-la-tele-va-se-connecter-aux-j-o/>, [consulté le 23/02/2013].

<sup>28</sup> ARNAUD B., « Les chaînes de télévision développent leurs propres plateformes de TV Everywhere », <http://mediamerica.org/television/les-chaines-de-television-developpent-leurs-propres-plateformes-de-tv-everywhere/> [consulté le 14/03/2013].

S'appuyer sur un tel événement pour expérimenter les nouveaux contenus (et services) s'explique pour différentes raisons. La principale repose sur le fait qu'ils attirent de nombreux spectateurs et donnent dès lors une visibilité importante au média. Cette visibilité est rentable en termes de marque et permet aussi de s'assurer de la présence d'une audience importante<sup>29</sup>.

Par la suite, la présence sur les réseaux sociaux, nécessitée par l'importance croissante de la *social TV*, a incité les éditeurs à ouvrir d'autres volets éditoriaux complémentaires à leurs activités traditionnelles. L'exemple de la RTBF est une nouvelle fois révélateur de cette évolution. La chaîne publique a été le premier éditeur belge à se déployer sur Facebook : « 160 pages d'émissions ou de thématiques estampillées RTBF [...] sont désormais répertoriées sur Facebook, rassemblant plus de 740.000 fans cumulés. Et c'est le programme de télé-crochet « The Voice » qui remporte la palme de la sympathie digitale avec plus de 82.000 fans facebookiens pour la version belge et une grosse douzaine de milliers de tweets échangés lors de chaque émission. Un programme qui a surtout donné un sacré coup de fouet et de jeune au média télé de la RTBF, ce qui est toujours précieux en termes de séduction publicitaire »<sup>30</sup>. Mais, les autres éditeurs ne sont évidemment pas en reste. Ainsi, aussi bien RTL-TVi, Be TV que les TVL développent sur ces réseaux sociaux une politique promotionnelle de leurs activités, des jeux, des sondages...

L'ensemble des acteurs parle à ce propos d'un nouveau pan éditorial extrêmement difficile à financer et monétiser. De fait, ils ne retirent aucun revenu directement perceptible de leur présence sur de tels réseaux sociaux et l'impact de celle-ci en termes d'image est également extrêmement difficile à évaluer. Pierre Vanderbeck, directeur de la stratégie de la RMB, parle d'une présence « *extrêmement compliquée à monétiser... La RTBF est championne du monde en tant que chaîne via le nombre de pages Facebook qu'elle a créées. Et c'est assez extraordinaire parce qu'elle n'en retire absolument rien au niveau financier parce qu'il n'existe pas encore de modèle pour cela* ».

Enfin, reste à signaler que les acteurs traditionnels doivent également investir dans un autre type de produits : les applications nécessaires à la mise en place des nouveaux services (VoD, SVoD...) et à leur présence sur différentes plateformes et appareils. Il s'agit une nouvelle fois de frais supplémentaires à charge des acteurs traditionnels, mais également de la difficulté pour eux d'investir un domaine qui leur était totalement étranger il y a quelques années encore. Au niveau des coûts de ces applications, les acteurs traditionnels rencontrés parlent de véritable gouffre financier, aussi bien au niveau de leur création que de leur maintenance. En effet, ces applications coûtent extrêmement cher, comme le confirme Christophe Chatillon, le cofondateur de Tapptic Group, une société spécialisée dans la création d'applications. Il explique ainsi que le développement « *d'une application coûte entre 500 et 700€ la journée. Et, pour certaines applications, cela nous prend 100 à 200 jours* », soit entre 50.000 et 140.000 €. Ses propos sont confirmés par le *Cable & Satellite International Magazine* qui indique « qu'une simple application peut coûter 20.000 £ [un peu plus de 17.000€], et un portail de VoD 200.000 £ »<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Une large audience, qui doit malgré tout être relativisée dans le cas de l'expérience HbbTV menée par la RTBF, puisque le service n'a été accessible que via la TNT. Ceci, notamment, du fait que les distributeurs ont refusé de laisser passer les signaux de l'éditeur. Les raisons de cette opposition des distributeurs seront abordées dans la suite de l'étude. Voir le point Editeurs et distributeurs : nouveaux lieux de négociation et accentuation des tensions existantes », p. 45.

<sup>30</sup> BREBANT F., « Quel avenir pour la RTBF ? », <http://trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/quel-avenir-pour-la-rtbf/article-4000261537317.htm>, [consulté le 24/03/2013].

<sup>31</sup> « Defragmenting smart TV », *CSI Magazine*, mars-avril 2013, p. 14-16. Traduction de l'auteur.

Les acteurs traditionnels ont alors le choix entre développer leurs propres équipes de programmation spécialisées ou le fait de passer par des intermédiaires. A ce niveau, il s'agit alors pour les éditeurs d'entrer en contact avec les nouveaux acteurs que sont les sociétés spécialisées dans le développement d'application ou, encore, de signer des partenariats avec les acteurs traditionnels, principalement les distributeurs, qui proposent des solutions *TV Everywhere*. Ils peuvent aussi choisir de se positionner sur les écrans des *smart TV*. Ils entrent alors en relation avec les équipementiers.

La conclusion de tels partenariats entre les différents acteurs entraîne forcément la révision des accords contractuels conclus avec les distributeurs<sup>32</sup> et la création de relations avec les nouveaux « entrants »<sup>33</sup>.

### L'évolution des contenus traditionnels

Il se produit également un impact sur les contenus audiovisuels à proprement parler. Ceci aussi bien en ce qui concerne leur format (leur durée, par exemple) que le genre dont ils retournent (télé-réalité, fiction, documentaire...) ou même leur programmation (programmation en boucle, durée de la boucle de diffusion...).

#### *Le développement de contenus aux formats plus adaptés*

Le plus souvent encore au stade d'expérimentation, de nouveaux formats émergent. Ils sont plus adaptés à une diffusion sur des appareils et plateformes variés. RTL-TVi avait tenté l'aventure, en développant des webséries. L'expérience a cependant été rapidement stoppée par l'éditeur privé en raison de la difficulté à monétiser et rentabiliser ces contenus. « *Le rapport entre ce qu'elles coûtent et ce qu'elles rapportent est trop grand* » souligne Jean-Jacques Deleeuw, responsable de RTL Newmedia, qui n'évoque pas, lors de l'entretien, les autres contenus courts disponibles sur le site du groupe privé. Ces programmes courts, regroupés au sein de deux catégories principales, « Pour elle » et « Pour lui », elles-mêmes réparties en sous-catégories telles « Ma mode », « Ma table »..., sont en réalité produits par la filiale française du groupe RTL, M6.

Dans certains cas, particulièrement celui de Canal Z, l'adaptation des contenus au nouvel écosystème généré prend une plus grande ampleur. Ainsi, comme l'indiquent Alex Coene et Joris Van Cauwenberge, respectivement Netmanager et le Project manager de la chaîne thématique, ce n'est pas uniquement le format des programmes (séquences) qui a été revu afin qu'ils soient adaptés à une diffusion via différents canaux, mais la boucle de programmation toute entière. La stratégie initiée en 2010 avait pour intention de « *créer un système de programmation qui soit adapté au nouveau système digital qui est en train de se développer* », explique Alex Coene. Il évoque par là la réduction de la durée des capsules à un maximum de 3 minutes afin qu'elles correspondent davantage à la consultation sur des canaux tels que les plateformes en ligne. Des moyens de consultations où l'information se doit d'être courte, précise et rapide. Ceci d'autant plus qu'il s'agit d'une information spécialisée. La boucle de diffusion des programmes de la chaîne a ainsi été réduite à 28 minutes. Une analyse plus approfondie de cette politique est réalisée dans les chapitres suivants de cette étude<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Voir le point 2.1 Les relations entre acteurs traditionnels, p. 41.

<sup>33</sup> Voir le point 2.2 Les relations avec les nouveaux « entrants » : entre stratégies de collaboration et de défiance, p. 49.

<sup>34</sup> Voir le point 3.3 La refonte totale du modèle traditionnel : le cas de Canal Z, p. 72.

### *L'information et les sports : des programmes adaptés à une diffusion multiplateforme*

La plupart des éditeurs semble s'accorder sur le fait que les programmes d'information et sportifs sont des programmes qui sont, par nature, extrêmement faciles à décliner sur les différentes plateformes et appareils. Un fait qui permet d'expliquer la raison pour laquelle ces programmes sont les seuls à être déclinés aussi bien en ligne, sur l'ensemble des plateformes de diffusion que sur les chaînes traditionnelles. Des éditeurs, comme RTL-TVi, qui refusent de diffuser leurs programmes via les appareils mobiles ou les nouveaux « entrants », diffusent malgré tous ces programmes sur l'ensemble des appareils existants, ainsi que sur leur propre site web. Il s'agit en effet de contenus faciles à décliner sur les différentes plateformes et appareils en raison de leur format (séquences courtes), qui offrent une belle vitrine du contenu des chaînes, répondent à l'intérêt des spectateurs pour l'information et permettent de concurrencer une information en ligne de plus en plus réactive et qui émane d'acteurs variés (institutions, UGC, entreprises...).

Jean-Jacques Deleeuw indique ainsi, que si l'on excepte les services de VoD ou SVoD, tels que « RTL à l'Infini », seuls « *RTL.be au sens large, RTL Info, RTL Sport, RTL Météo... ont du sens dans le domaine de la télévision connectée* ». Cette déclaration fait écho au rapport Lescure<sup>35</sup>, qui signale notamment que « les acteurs traditionnels [...] n'ont pas réussi à se positionner comme acteurs puissants de l'offre de contenus en ligne, sauf dans le domaine de la VàD »<sup>36</sup>. Jean-Jacques Deleeuw signale aussi préférer poursuivre sa collaboration avec des « *acteurs avec lesquels on est habitué de travailler* », plutôt que d'entrer en contact avec les nouveaux « entrants ».

### *Des programmes adaptés aux développements de la social TV : télé-réalité et émissions de divertissement*

Comme la *social TV* occupe une place importante dans les stratégies de déploiement des différents éditeurs rencontrés, elle influe sur la « mise à l'antenne » de certains programmes. La RTBF diversifie activement ses contenus et investit depuis quelques années dans des émissions telles que « The Voice ». Pour Fabrice Massin, ce « *changement doit être vu sous une stratégie de social TV* ». Il précise : « *A l'heure actuelle, dans la stratégie de la RTBF, ce qui nous intéresse dans le second screen, c'est la social TV. Le second screen ça peut être un PC, un téléphone portable, une tablette... Peu importe... Même une console de jeu. On a orienté notre développement actuel sur la social TV. On l'a vu avec « The Voice », on le voit avec les émissions sportives et même les JT* ». De tels programmes permettent en effet des développements intéressants sur les réseaux sociaux car ils répondent aux attentes du public sur le plan de l'interactivité.

Les propos tenus par Fabrice Massin s'inscrivent dans une tendance forte du développement de la télévision connectée, selon laquelle le *second screen* devrait être utilisé davantage dans une optique de diffusion horizontale, que dans une perspective de diffusion verticale, soit être davantage utilisé dans l'optique d'une déclinaison d'un contenu sur différentes plateformes et appareils de consultation. Il s'agit donc ici en quelque sorte d'une posture *cross-médiatique*. L'expression diffusion verticale désigne quant à elle une diffusion de l'ordre du transmédia, c'est-à-dire d'une combinaison de différents supports et plateformes médiatiques en vue de créer une narration. De ce fait, nous incluons

---

<sup>35</sup> Le rapport Lescure est le rapport final d'une mission menée par Pierre Lescure, l'ancien patron de Canal +, à la demande de la ministre de la Culture française, Aurélie Filippetti. Il a été rendu en mai 2013 et propose de nombreuses recommandations afin d'adapter les politiques culturelles françaises au numérique.

<sup>36</sup> LESCURE P., *Rapport de la mission "Acte II de l'exception culturelle" : contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique (Tome I)*, Paris : Gouvernement français – Ministère de la Culture et de la communication, 2013, p. 10.

dans ce terme le fait d'offrir la possibilité aux utilisateurs de commenter en direct. Un service qui reste encore très peu répandu.

Selon Fabrice Massin, la RTBF, et plus largement les éditeurs, n'ont pas d'argent à dépenser dans des applications permettant une utilisation verticale du *second screen* du fait de leur coût important. Le développement d'applications horizontales est dès lors réservé à des programmes qui assurent un public suffisant afin de garantir un minimum de revenus (publicitaires) : émissions de télé-réalité, couverture d'événements sportifs internationaux...

Les éditeurs privés RTL-TVi et AB3 s'orientent également vers le développement de contenus et de programmes facilement exploitables sur le plan de la *social TV*, même s'ils ont été plus lents que la RTBF à s'y engager.

RTL-TVi développe des services de *social TV* autour de ses émissions de télé-réalité phare. Jean-Jacques Deleeuw, le directeur de RTL Newmedia, souligne que les équipes de RTL-TVi développent « *beaucoup de contenus complémentaires quand il s'agit de « Belgium's got talent » par exemple, où il y a du vote, du jeu, des aspects ludiques, où l'on peut buzzer un candidat et l'applaudir... Ou alors pour « Un Diner presque parfait » ou « Top chef », où il y a des recettes. Ou encore les matchs de foot et le journal télé aussi, où on peut interagir, poser des questions, avoir les résultats de la question du jour, participer à un quizz, un sondage, où on peut également voir les vidéos les plus vues en matière de news... Bref, où l'on trouve toute une série de fonctionnalités spécifiques à des programmes ».*

L'importance qu'ont prise la télé-réalité et les séries ces dernières années, pour l'ensemble des acteurs n'est pas étrangère aux nombreux développements liés à la *social TV* et aux possibilités d'interactivité avec le public. Mais c'est aussi parce qu'elles sont rentables en termes de placement de produit et de partenariats avec différents acteurs publics et privés.

Du côté d'AB3, Philippe Zrihen, le directeur des programmes, explique que l'éditeur a pris du retard dans le domaine de la *social TV* du fait que celle-ci nécessite des programmes qui s'y prêtent : « *Vous pouvez faire de la social TV lorsque vous avez pas mal de programmes événementiels ou des marques... On a récemment diffusé « Star Academy »... C'est exactement le genre de programme qui se prête à ça. Parce qu'il y a une convivialité, un événement, c'est intergénérationnel. Aujourd'hui, nous allons relancer cela avec la prochaine « Star Academy » [...]. Nous allons également diffuser « Pop Star », [...] et nous allons évidemment développer l'aspect social par rapport à ce type d'émission.. Avant, on n'avait pas la matière pour développer ce pan de la social TV... On est une chaîne très cinéma [...] et les réseaux sociaux ne se marient pas avec ça d'une manière naturelle. Donc, lorsqu'on a des programmes à forte identité et des marques comme la « Star Academy ou « Pop Star », etc. là oui ».*

Pour Be TV, force est de constater l'absence de tels contenus. Absence qui peut se justifier très certainement par le fait qu'il s'agit du seul éditeur qui dispose principalement de productions cinématographiques qui se prêtent encore peu à ce genre de développements. Certains choix stratégiques l'expliquent également. Premièrement, Nicolas Marchand, vice-président commercial de VOO, considère que développer l'interactivité ne correspond pas aux attentes du spectateur. Il indique ainsi que « *l'état d'esprit [du spectateur] prête à une consommation passive quand on est devant la télévision où le côté interactif consiste à chercher ce qu'on va regarder, mais pas à un côté interactif de l'ordinateur où on est vraiment dans une position d'interactivité... C'est difficile de mettre l'interactivité sur la télé alors que, justement, il [le spectateur] y est pour le côté passif... ».* Une conception qui semble assez éloignée de l'engouement actuel pour le domaine de la *social TV*.

Du côté des TVL, les éditeurs rencontrés se déclarent parfaitement conscients de l'importance de développer des contenus propres à la dimension interactive et sociale de la télévision connectée. Mais les moyens financiers dont ils disposent les freinent énormément. Ainsi que le soulignent Pierre-Jean Burrion, directeur des projets et développements de Télé MB, Jean-Louis Radoux, directeur général de RTC Liège, ou Emmanuel Guevart, rédacteur en chef de NoTélé, les caractéristiques de leur programmation organisée en boucle et la très grande fragmentation de leur audience pose problème. En effet, la *social TV* et l'interactivité trouvent davantage leur raison d'être dans des émissions en direct et qui ont une audience suffisamment élevée.

Dès lors, la plupart des télévisions locales rencontrées évoquent la possibilité de produire des contenus originaux et interactifs uniquement lors de moments particuliers tels la période des élections. Marc De Haan, directeur général de Télé Bruxelles, indique par exemple que la réalisation de contenus avec une dimension d'interactivité en direct est possible pour une TVL techniquement. Mais, souligne-t-il, elle nécessite une « *masse critique d'audience à un moment précis que nous n'avons justement pas avec notre programmation qui est répétitive et qui constitue son audience par cumul. Si nous mettions toutes nos forces et cumulions nos audiences sur des rendez-vous particuliers, ça voudrait dire que nous mettrions toutes nos forces sur un programme qui nous demanderait les ressources que nous utilisons pour toute l'année* ».

Pourtant, différents projets initiés par Télé MB démontrent que des initiatives sont malgré tout réalisables dans le domaine, à condition qu'elles reposent sur le développement de partenariats avec d'autres acteurs, dont des acteurs « entrants ». L'éditeur local a notamment réalisé une expérience en direct lors des festivités du Doudou de Mons, en collaborant avec Google et son agrégateur Youtube<sup>37</sup>. La nouveauté porte sur la diffusion du Doudou en direct sur cet agrégateur.



Capture d'écran réalisée le 26 mai 2013

<sup>37</sup> « Mons: le Doudou regardé pour la 1ère fois dans 88 pays, du Japon au Gabon », <http://www.laprovince.be/733212/article/regions/mons/actualite/2013-05-29/mons-le-doudou-regarde-pour-la-1ere-fois-dans-88-pays-du-japon-au-gabon>, [consulté le 03/06/2013].

## 1.2. La diversification des services et la multiplication des canaux de diffusion dictées par la notion d'offre ATAWAD

Si l'on excepte l'interactivité et plus particulièrement la *social TV* (commentaires, votes, partage...), l'ensemble des nouveaux services (*catch-up TV*, VoD, SVoD, *TV Everywhere*...) et la diversification des canaux de diffusion (plateformes, appareils...) peut être regroupé sous une seule et même enseigne : la logique « Any Time, Any Where and Any Device » (dite « ATAWAD »), qui est propre à l'économie relationnelle telle que définie par Alain Busson et Olivier Landau.

### *L'apparition de nouveaux services : catch-up TV, VoD et SVoD*

La logique ATAWAD poursuivie par les acteurs traditionnels de l'audiovisuel se traduit premièrement par la création de services de *catch-up TV*, de vidéo à la demande (VoD) et de vidéo à la demande par abonnement (SVoD).

Ces services existaient déjà sur les offres d'IPTV proposées par les différents distributeurs belges francophones depuis plusieurs années. Le premier d'entre eux fut Belgacom TV avec le lancement de sa télévision interactive dès 2005. VOO, quant à lui, ne s'est lancé dans le domaine qu'à partir de 2009. A cette époque, les distributeurs bénéficiaient d'une position hégémonique en la matière. Les éditeurs devaient passer par ces derniers pour développer de tels services. Désormais, cette situation n'a plus cours. Tous les acteurs en présence sont sur pied d'égalité, ce qui n'est pas sans provoquer des tensions<sup>38</sup>.

Des services de *catch-up TV* ont ainsi fait leur apparition sur le site de certains éditeurs, suivant des déclinaisons qui leur sont propres : la plupart des TVL offrent une *catch-up TV* en ligne sur l'ensemble de leurs archives ; la RTBF en propose une sur l'ensemble de ses programmes pour une durée de 7 jours, tandis que les éditeurs privés se montrent quelque peu plus frileux. Parmi ces derniers, seul Canal Z, dont la politique de développement repose sur une diffusion virale des programmes sur tous les canaux disponibles<sup>39</sup>, semble de fait recourir à une *catch-up TV* pour la plupart de ses programmes. Fait révélateur, TVL, RTBF et Canal Z se distinguent toutes par une production propre importante, qui leur permet d'éviter des barrières au développement telles que la renégociation des droits d'auteur et des ayant-droit.

Du côté de RTL-TVi, la *catch-up TV* en ligne n'opère que sur l'ensemble des services de RTL Info. En effet, l'éditeur ne souhaite pas diffuser ses contenus sur des canaux dont les revenus publicitaires – à la base de son financement – pourraient lui échapper. La politique menée par RTL-TVi est dès lors axée sur le « *snacking* », pour reprendre l'expression utilisée par Jean-Jacques Deleeuw, le directeur de RTL Newmedia, c'est-à-dire la diffusion d'extraits des émissions phare via l'ensemble des appareils existants. L'objectif de la chaîne est promotionnel et la volonté est clairement de ramener le public sur les écrans traditionnels où l'audience est facilement monétisable. Be TV semble également développer une stratégie de « *snacking* » similaire, qui s'explique plutôt en raison de son modèle de financement par abonnement qui la met en concurrence directe avec des nouveaux « entrants » tels que Netflix. Enfin, du côté d'AB3, seuls quelques programmes de sport sont diffusés en ligne.

Ces différents services de *catch-up TV* ont, du fait de l'évolution des technologies, fait leur apparition sur les différents appareils mobiles qui existent (smartphones, iPhones, tablettes...) ainsi que sur les écrans des *smart TV* dans le cas de la RTBF, de Belgacom et, dans un avenir proche, d'AB3. La RTBF a,

---

<sup>38</sup> Voir le point 2.3 Les lieux de négociation entre acteurs traditionnels et nouveaux « entrants », p. 58.

<sup>39</sup> Voir le point 3.3 La refonte totale du modèle traditionnel de Canal Z, p. 72.

par exemple, inauguré une application de *catch-up TV* de ses trois chaînes sur les *smart TV* de Samsung en décembre 2012. Belgacom a pour sa part développé une application de VoD, « Movie Me », en collaboration avec Samsung et a annoncé début 2013 le lancement de son offre SVoD<sup>40</sup>.

AB3 semble le seul éditeur à vouloir développer une offre SVoD indépendante de tout distributeur. Au printemps 2013, Philippe Zrihen, le directeur des programmes d'AB3, annonçait l'arrivée prochaine d'une version belge de l'offre SVoD du Groupe AB qui venait d'être lancée en France, à la fois sur les écrans des *smart TV* et en ligne. Fin 2014, peu d'informations étaient communiquées sur le sujet et il semble qu'il ne soit possible d'accéder à l'offre que sur le site en ligne<sup>41</sup>. Il peut sembler étonnant qu'un éditeur passe directement à la case SVoD avant même d'avoir développé de véritables services de *catch-up TV* et de VoD. Un fait qui peut pourtant s'expliquer par des caractéristiques propres au groupe. Comme le confesse Philippe Zrihen lors de l'entretien, AB est à la traîne depuis de nombreuses années en ce qui concerne son développement dans le domaine de la télévision connectée. Il redresse donc actuellement ses stratégies « internes » et « contractuelles » au niveau des contenus (télé-réalité, *social TV*) mais également des services. Par ailleurs, la programmation *lowcost* d'AB3 explique aussi le développement d'une offre SVoD préférentiellement à une offre VoD. Ainsi, dans un article du *Soir* consacré au sujet, Jean-François Munster indique que ce type d'offre trouve son intérêt du fait qu'il constitue « un nouveau mode de consommation des films qui, à la différence de la VoD, leur permettrait [aux ayant-droit] de mieux valoriser leur bas de catalogue, c'est-à-dire les films plus anciens. En VoD, les nouveautés représentent le gros des locations tandis que les films plus anciens peinent à exister. La SVoD pourrait devenir un complément intéressant »<sup>42</sup>. La programmation *lowcost* qui ne repose pas sur des contenus *premium* semble donc être mieux adaptée à une SVoD qu'à une VoD. Une idée qui transparaît également dans le propos tenu par Philippe Zrihen.

Cette idée rejoint celle de la « longue traîne », « une théorie de statistique économique, (...) qui combat féroce­ment la bonne vieille loi du « 80/20 » selon laquelle 80% des mouvements économiques s'effectuent autour de 20% des produits. D'après le journaliste [Chris Anderson, le journaliste américain à l'origine de cette théorie], cette cruelle évidence, toujours d'actualité sur les grands écrans, devrait pouvoir être contournée à long terme par la persistance sur le net d'une offre la plus large possible! Depuis la parution de cet article fondateur, certains chiffres donnent raison à Anderson, ceux d'Amazon.com par exemple où la vente des bestsellers représente moins que la vente des innombrables titres peu connus qui représentent 90% du catalogue... »<sup>43</sup>. Une théorie qui, d'après plusieurs acteurs rencontrés, dont Frédéric Young, délégué général de la SACD/SCAM, est cependant très loin de se vérifier actuellement.

### **La multiplication des canaux de diffusion**

La multiplication des canaux de diffusion fait partie intégrante des nouveaux services proposés aux spectateurs et s'inscrit dans la logique d'offre ATAWAD. Cette présence des acteurs traditionnels sur des canaux de plus en plus diversifiés et les politiques qui l'entourent sont extrêmement intéressantes à analyser pour plusieurs raisons. D'une part, elles mettent clairement en évidence les différentes contraintes auxquelles les acteurs sont soumis suivant les caractéristiques qui leurs sont propres (modèle économique, programmation, statut, fonction au sein de la chaîne de valeur traditionnelle...).

---

<sup>40</sup> MUNSTER J.-F., « Mon film, partout, quand je veux : Belgacom devrait lancer un service de SVoD en juin », *Le Soir*, 19-20 janvier 2013, p. 19.

<sup>41</sup> [www.jookvideo.com](http://www.jookvideo.com) [consulté le 04/05/2013].

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> REYNAERT Ph., « Mais où traîne la longue traîne ? », in CSA, *Bilan nouveaux médias*, Bruxelles : CSA, 2012, p. 39.

D'autre part, elles révèlent les stratégies de positionnement « contractuelles » variables des acteurs traditionnels. C'est, en effet, par le biais des investissements en matière de plateformes et d'appareils de plus en plus variés que les acteurs traditionnels sont amenés à entrer en contact avec les nouveaux « entrants ».

### *Une origine dans la création de sites web propres aux acteurs traditionnels*

Les premiers pas des acteurs traditionnels dans l'univers connecté sont entamés dès la fin des années 1990 via la création de leur site web. La RTBF et le groupe RTL les lancent en 1999, bien que le site officiel de la RTBF n'ait été réellement créé qu'en 2000<sup>44</sup>. Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ces sites ont occupé une place de plus en plus importante au sein des rédactions. Les premières rédactions web ont alors vu le jour. Les principaux changements opèrent vers 2007-2008. 2007 est l'année où le groupe RTL « réalise des investissements massifs en personnel et met en place une véritable politique de l'information sur Internet »<sup>45</sup>, et se dote également d'un nouveau site sur lequel le son et la vidéo font leur apparition<sup>46</sup>. Pour la RTBF, l'année 2008 marque la création de sa première *newsroom* et l'agrandissement de son équipe web.

Avec le développement de la télévision connectée, la présence en ligne des acteurs traditionnels s'intensifie. Leurs sites web sont de plus en plus diversifiés et alimentés en contenus, même si des différences notables subsistent entre les différents éditeurs.

Comme on l'a montré, la plupart des TVL développe des services de *catch up TV*, pour ne pas dire de VoD gratuite, en donnant accès à une grande partie de leurs archives audiovisuelles récentes. Bon nombre d'entre elles développent également la possibilité de suivre en *live* leur chaîne en ligne et permettent également de commenter leurs vidéos.

De son côté, la RTBF propose un service de catch-up TV qui donne un accès gratuit à ses programmes diffusés à l'antenne endéans les 7 derniers jours. Son site permet également d'avoir accès à ses chaînes en *live*, mais aussi de commenter et de partager les différentes séquences, voire programmes, accessibles via son site web. L'éditeur permet également de consulter le JT en direct, tout en chatant avec d'autres spectateurs le consultant eux aussi en ligne.

Ces pratiques extrêmement actives sont le fait des éditeurs qui sont moins impactés par la concurrence des nouveaux « entrants » sur le plan des revenus publicitaires : d'un côté, la RTBF dispose d'un budget important qui repose sur une dotation d'Etat, relativement stable, tandis que les TVL ne sont pas (encore ?) concurrencées par les acteurs « entrants » pour les publicités « local-locales » qu'elles diffusent, pour reprendre le terme employé par Pierre-Jean Burrión.

Si les éditeurs privés développent également leurs propres sites web, force est pourtant de constater que leur politique est extrêmement différente. Ainsi, la politique de « *snacking* » de RTL-TVi s'explique par le financement publicitaire. L'éditeur ne souhaite pas étendre ses contenus sur des plateformes telles qu'Internet, ni sur des plateformes qui le mettraient en relation avec d'autres acteurs tels que les acteurs « entrants » de peur de perdre une partie de ses revenus publicitaires du fait de la fragmentation de l'audience de sa chaîne, mais également de crainte de devoir les partager avec d'autres acteurs tels que les acteurs OTT ou ceux issus du monde de l'équipement.

---

<sup>44</sup> DEGAND A., *Le journalisme face au web : reconfiguration des pratiques et des représentations professionnelles dans les rédactions belges francophones*, Louvain-la-Neuve : UCL, 2012 (80), p. 146-154.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 153.

<sup>46</sup> *Ibid.*

Editeur de chaînes payantes, Be TV qui, comme RTL-TVi, préfère développer des « snacks » en ligne, se sent menacé à la fois par l'arrivée des nouveaux « entrants », mais également par les risques de piratage des œuvres particulièrement pour les contenus *premium*. Contenus *premium* auxquels RTL-TVi est aussi sensible puisqu'ils génèrent de l'audience et, par conséquent, des revenus publicitaires.

Pour AB3, Philippe Zrihen déclare que les seuls programmes présents en ligne sont quelques programmes de sport. Pour RTL-TVi, ce sont les programmes sportifs et informatifs qui sont diffusés sur le site. Ces contenus sont en effet faciles à décliner sur différentes plateformes et appareils en raison de leur format (séquences courtes), mais aussi parce qu'ils offrent une belle vitrine aux chaînes, répondent à l'intérêt des spectateurs pour l'information et permettent de concurrencer une information en ligne de plus en plus réactive

Il est à cet égard intéressant de remarquer que les politiques suivies par les chaînes américaines et françaises rappellent celles des chaînes belges. A propos des premières, Emmanuel Libet, lorsqu'il parle des sites des chaînes du câble, souligne que celles-ci « présentent différentes sortes de contenus, en se concentrant sur la monétisation. Certaines chaînes utilisent la vidéo en ligne comme un outil promotionnel alors que d'autres en font une source de revenus significative. Cependant, toutes les chaînes font en sorte de protéger au maximum leurs sources premières de revenus, qui sont les frais de retransmission (pour les chaînes hertziennes), les frais d'affiliation (pour les chaînes du câble et les chaînes *premium*), ainsi que la publicité à l'antenne »<sup>47</sup>. Quant aux chaînes françaises, Joëlle Farchy, Mathilde Gansemer et Heritiana Ranaivoson soulignent que « les chaînes publiques sont davantage enclines à mettre à la disposition des spectateurs un large éventail de programmes télévisuels sur les sites de télévision de rattrapage, la mise en ligne des programmes est également bien souvent accompagnée de contenus supplémentaires. Cet enrichissement des programmes sur Internet constitue une valeur ajoutée, peu présente sur les plateformes des chaînes privées, et correspond à l'identité et à la mission de diffusion des chaînes publiques. Les chaînes publiques ont également une longueur d'avance dans la création de contenus audiovisuels propres à Internet. Ces « webprogrammes » proposent aux « télénautes » une nouvelle écriture scénaristique interactive, faisant d'eux des spectateurs actifs. [...] Les chaînes publiques sont globalement en tête pour ce qui est du développement de communautés autour des programmes, même si M6 se classe première sur ce critère. Elles sont encore dans le peloton de tête en ce qui concerne la création de sites et de blogs dédiés aux programmes de l'antenne, aux côtés de TF1. TF1 et M6, les deux leaders de la télévision privée, rattrapent, voire dépassent, les chaînes publiques en ce qui concerne le marketing sur Internet. Elles utilisent par exemple les dispositifs de votes et de commentaires sur les trois-quarts de leurs vidéos postées sur Internet »<sup>48</sup>. Les différences entre le secteur privé et le secteur public en France semblent donc moins marquées qu'en Belgique, mais cet extrait démontre parfaitement que, sur les principales tendances, les stratégies des chaînes des deux pays se rejoignent.

Enfin, du côté des distributeurs, il reste à signaler qu'hormis dans le cadre des services *TV Everywhere*, les sites web renvoient peu à d'autres choses que des informations factuelles et promotionnelles sur les offres. Ces services de *TV Everywhere* font l'objet du point suivant.

---

<sup>47</sup> LIBET E., « Les chaînes de télévision développent leurs propres plateformes de TV Everywhere », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/comment-les-medias-traditionnels-sadaptent-ils-aux-mutations-technologiques/> [consulté le 15/05/2013].

<sup>48</sup> FARCHY J., GANSEMER M. et RANAIVOSON H., *Chaînes historiques de télévision et nouveaux entrants : des stratégies différenciées d'innovation numérique*, [http://www.jace.gr.jp/ACEI2012/usb\\_program/pdf/5.5.4.pdf](http://www.jace.gr.jp/ACEI2012/usb_program/pdf/5.5.4.pdf), [consulté le 20/01/2013].

## Les offres de TV Everywhere

La notion d'offre ATAWAD se décline également dans le développement, depuis quelques années, d'offres de *TV Everywhere*. Portés principalement par les distributeurs, ces services donnent à la fois accès aux différentes chaînes des bouquets mais permettent aussi de bénéficier des services de *catch-up TV*, de VoD et de SVoD à partir de différents appareils. Des nuances existent cependant entre les différentes offres proposées par les distributeurs selon le fait que l'on peut, ou non, consulter ces chaînes en dehors de son domicile, mais également quant aux appareils concernés. Ce dernier critère dépend notamment de la question des droits de diffusion, comme le démontrent les exemples présentés ci-dessous.

Le premier service *TV Everywhere* créé en Belgique francophone est celui de Belgacom. Dénommé « TV partout », il a vu le jour en 2011<sup>49</sup> et permet aux abonnés de Belgacom TV de « regarder la TV, n'importe où et sur différents appareils de manière transparente, sans préoccupations techniques »<sup>50</sup>. Le système donne accès à une trentaine de chaînes du bouquet de Belgacom sur ordinateur (PC et Mac), tablette et iPad, ou encore smartphone et iPhone. Il permet aussi de lancer l'enregistrement de programmes à distance.

En 2012, VOO a également lancé son offre *TV Everywhere* nommée « VOOmotion<sup>51</sup> »<sup>52</sup>. Ce service donne accès à 23 des chaînes présentes sur l'offre IPTV du distributeur, mais également à son offre VoD et à ses programmes sportifs via l'ordinateur, l'iPad ou encore l'iPhone.

Les différences entre les offres de ces deux distributeurs permettent déjà de tirer quelques conclusions sur les modifications des relations entre acteurs qu'elles entraînent. Elles sont notamment signalées en 2012 par le journaliste Gilles Quoistiaux qui indique que, contrairement à Belgacom, VOO « n'a pas encore réussi à convaincre l'ensemble des chaînes de télévision de figurer sur VOOmotion. [...] Deux gros poissons se font encore désirer : RTL-TVi et la RTBF. VOO devra trouver la juste rémunération pour les chaînes, d'autant que le câblo tient à proposer ce service gratuitement à ses clients (du moins dans un premier temps...). De plus, VOOmotion n'est pas (encore) disponible sur les terminaux Android. Et il ne sera pas non plus possible d'enregistrer des programmes à distance »<sup>53</sup>. Une autre différence réside dans le fait que l'offre de Belgacom permet d'accéder aux chaînes où que l'on soit, via les différents terminaux concernés par son offre, tandis que celle de VOO ne permet pour le moment d'y accéder qu'à partir de son domicile.

Ces différences, comme le précise Gilles Quoistiaux, s'expliquent par une question de renégociation de la rémunération du signal des chaînes afin de pouvoir les diffuser sur d'autres appareils, mais également à différents endroits. Nicolas Marchand, vice-président commercial de VOO, aborde lui aussi cette question en indiquant que si le service « *est toujours uniquement dans la maison, c'est une question d'argent. Nous considérons payer les droits aux chaînes télé, des droits qui nous permettent de distribuer le contenu au client qui a payé son abonnement. Qu'il le regarde sur sa télé, sur son ordinateur*

---

<sup>49</sup> COLLEAU A., « La « TV partout » avec Belgacom », <http://geeko.lesoir.be/2011/07/01/belgacom-lance-tv-partout/> [consulté le 10/04/2013].

<sup>50</sup> « Belgacom lance « TV Partout » », [http://www.belgacom.com/be-fr/newsdetail/ND\\_20110701\\_tv\\_everywhere.page](http://www.belgacom.com/be-fr/newsdetail/ND_20110701_tv_everywhere.page) [consulté le 11/06/2013].

<sup>51</sup> « Tous vos écrans sont des télé : VOOmotion », <http://www.VOO.be/fr/tv/VOOmotion/> [consulté le 24/03/2013].

<sup>52</sup> « VOOmotion », <http://www.voo.be/fr/tv/voomotion/> [consulté le 10/05/2013].

<sup>53</sup> QUOISTIAUX G., « VOO s'attaque aux Smartphones et tablettes », <http://trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/voo-s-attaque-aux-smartphones-et-tablettes/article-4000195879640.htm> [consulté le 08/06/2013].

*ou dans sa voiture, il l'a payé, on ne voit pas pourquoi il devrait le payer deux fois, trois fois ou quatre fois. [...] Donc, comme il s'agit d'une affaire de gros sous, on mesure l'intérêt du client pour ça. Est-ce que sortir de sa maison a vraiment une valeur énorme pour lui... Parce que, si cela avait vraiment une valeur énorme pour lui, on se dirait qu'on va devoir trouver un accord avec les chaînes et que, au pire, on va payer. Mais, là où les chaînes se trompent, c'est que le client nous dit : « non, moi je ne veux pas payer pour ça... Déjà dans ma maison, je ne veux pas payer... Mais, c'est quand même dans la maison que je l'utilise... ». Si vous regardez Belgacom, c'est payant. Parce qu'ils ont mis ces chaînes-là, en gros les trois chaînes de la RTBF je crois, parce que les autres chaînes sont plus réalistes et comprennent que ça ne justifie pas de payer ».*

Pour conclure au sujet des distributeurs, reste à ajouter que le développement d'offres de TV *Everywhere* s'inclut également dans leur stratégie de diversification de leurs fonctions poursuivie depuis quelques années afin de se positionner en tant que *tripleplayer*, puis *quadrupleplayer*<sup>54</sup>. En effet, comme le signale Emmanuel Libet au sujet des distributeurs américains, ceux-ci, via la création de tels services, « veulent être sur tous les écrans, et en particulier sur les smartphones et les tablettes. Pour eux, l'enjeu est avant tout d'éviter que les consommateurs ne prennent plus qu'un abonnement Internet pour y consommer du contenu. C'est la raison pour laquelle la plupart des opérateurs ont leurs propres offres de TV *Everywhere*, telle que l'application XFINITY TV de Comcast, qui offre plus de 200 000 vidéos et clips aux abonnés de l'opérateur du câble. En raison des contraintes liées aux droits de diffusion, ces applications proposent plus de contenu à la demande que de programmes en direct, surtout en dehors du domicile »<sup>55</sup>.

Du côté des éditeurs, l'initiative isolée de la RTBF qui tente de se positionner dans le domaine en développant son offre « TV Nomade »<sup>56</sup> est intéressante à analyser. Cette initiative peut être comparée à celles initiées par différentes chaînes américaines depuis 2011. Ainsi, Béatrice Arnaud signale, qu'une partie d'entre elles « ont lancé leur propre offre de TV *Everywhere*. Même si de nombreux défis restent encore à relever, il s'agit là pour les propriétaires de contenus d'une opportunité pour contrôler les relations avec les internautes, de conserver la totalité des recettes publicitaires générées et d'assoir leur image et leur présence en ligne »<sup>57</sup>. Ces propos rejoignent ceux de Fabrice Massin, directeur des nouveaux médias de la RTBF, qui signale que, « pour un opérateur broadcaster comme la RTBF, la télévision connectée signifie « nouveaux services et nouveaux produits » : elle nous permet de présenter nos produits nous-mêmes. Ça nous permet d'être en relation directe avec l'utilisateur final sans passer par un telco ou un câble... ». Il poursuit en signalant également l'importance de la diffusion de la marque de la RTBF sur le plus de plateformes et d'appareils disponibles afin d'assurer la pérennité du service public dans l'univers de la télévision connectée.

Le fait qu'aucun autre éditeur ne se lance dans l'aventure de façon autonome peut s'expliquer en raison de deux facteurs principaux. Celui du pouvoir financier de l'éditeur, mais aussi celui de la proportion de production propre au sein des programmes qu'il diffuse.

---

<sup>54</sup> Voir le point 1.3 La multiplication des fonctions des acteurs au sein de la chaîne de l'audiovisuel, p. 31.

<sup>55</sup> LIBET E., « Comment les médias traditionnels s'adaptent-ils aux mutations technologiques ? », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/comment-les-medias-traditionnels-sadaptent-ils-aux-mutations-technologiques/> [consulté le 15/05/2013].

<sup>56</sup> Voir La « TV Nomade » de la RTBF, p. 70.

<sup>57</sup> ARNAUD B., « Les chaînes de télévision développent leurs propres plateformes de TV *Everywhere* », <http://mediamerica.org/television/les-chaines-de-television-developpent-leurs-propres-plateformes-de-tv-everywhere/> [consulté le 14/03/2013].

En effet, d'une part, le développement de tels services est extrêmement onéreux et semble donc difficilement concevable pour de plus petits éditeurs comme les TVL ou Canal Z, par exemple, qui indiquent : « *comme on n'est pas prêts à payer pour être sur une télé alors que d'habitude on nous paie pour y être, on n'est pas davantage prêts à payer des développements d'applications nous-mêmes et encore moins prêts à devoir partager des revenus* ». De tels acteurs préfèrent passer des accords avec les acteurs traditionnels, voire des « nouveaux entrants » afin de diffuser leurs contenus sur un maximum de plateformes et d'appareils. Une approche que l'on retrouve une nouvelle fois chez certains éditeurs américains qui, comme le souligne Béatrice Arnaud, « préfèrent céder les droits de leurs contenus à des agrégateurs tels que Hulu, Netflix, Amazon Prime, et/ou à des services *TV Everywhere* [...] »<sup>58</sup>. Le système est évidemment « bien plus économique pour les propriétaires de contenus, qui n'ont pas à assumer les coûts d'hébergement et de diffusion vidéo. En revanche, ils perdent ainsi une grande partie de leurs recettes publicitaires et l'opportunité de créer une expérience agréable et attrayante pour l'utilisateur »<sup>59</sup>.

D'autre part, le développement de tels services entraîne un certain nombre de problèmes tels que « celui des droits sur les contenus entre les câblo-opérateurs et les programmeurs, des types d'appareils sur lesquels les programmes peuvent être visionnés et sur l'utilisation dans ou hors du foyer »<sup>60</sup>. Il est donc clair qu'un éditeur qui possède de nombreux contenus propres dispose d'un avantage en la matière puisqu'il n'est pas confronté à la renégociation des droits de diffusion sur les programmes qui lui appartiennent. Une production propre importante au sein des programmes diffusés permet ainsi de franchir plus aisément les barrières liées à la négociation des droits de diffusion. De même, comme signalé ci-dessus, cela permet également de conserver l'ensemble des ressources publicitaires diffusées sur les différentes plateformes et appareils concernés, mais aussi d'établir un contact direct avec les spectateurs.

Enfin, reste à signaler que Béatrice Arnaud cite comme autre frein au développement de services de *TV Everywhere* par les éditeurs, « le processus d'identification [qui] devient une barrière pour les consommateurs qui ne connaissent pas, ou ne possèdent pas, leurs identifiants en ligne »<sup>61</sup>.

### ***La présence des acteurs traditionnels sur les réseaux sociaux, plutôt que sur le second écran***

Afin de se positionner dans l'univers du tout connecté, les éditeurs développent également leur présence sur les réseaux sociaux et intègrent d'ailleurs ceux-ci dans les plans de production et dans les nouveaux services qu'ils développent.

Comme expliqué précédemment, cette présence sur les réseaux sociaux est extrêmement onéreuse pour les chaînes qui ne peuvent la financer en retirant des revenus publicitaires directs, mais pour lesquelles il est important d'y être afin de répondre à la demande de plus en plus pressante des spectateurs.

Les acteurs publics semblent extrêmement actifs en ce qui concerne leurs développements sur ces plateformes : ils veulent répondre à la demande, toucher un public plus large, développer l'image de leur marque via ce canal. On note cependant quelques nuances chez certains d'entre eux, comme dans

---

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> *Ibid.*

le cas de Télé Bruxelles, où Marc de Haan déclare préférer utiliser des réseaux sociaux tels que Twitter en raison de la volonté de la chaîne de toucher davantage un public constitué de leaders d'opinions.

### *Les accords avec les agrégateurs de contenus en ligne*

Les acteurs traditionnels ont également la possibilité de déployer de nouvelles chaînes chez les agrégateurs en ligne tels que Youtube ou Dailymotion, une option de nouveau corrélée aux caractéristiques qui leur sont propres. Les éditeurs les plus actifs en la matière sont les TVL.

Marc De Haan, directeur général de Télé Bruxelles, offre une belle synthèse des avantages que les télévisions locales peuvent retirer de l'opération. Il explique que ces agrégateurs permettent aux TVL de diffuser leurs contenus en ligne sans devoir investir des moyens supplémentaires, mais leur donnent également l'opportunité de toucher un public plus jeune. De même, il signale que cela permet à chaque chaîne de générer un revenu publicitaire – même s'il est encore relativement faible – tout en protégeant ses propres contenus du piratage et leur diffusion par d'autres tiers sur ces mêmes agrégateurs. Le directeur général de Télé Bruxelles pointe également le fait que diffuser ses programmes sur Youtube permet de disposer d'une plus grande zone de diffusion<sup>62</sup>. Cette augmentation potentielle de la surface de diffusion couverte apparaît aussi dans le discours d'autres éditeurs locaux. Ainsi, Pierre-Jean Burrion, directeur des projets et développements de Télé MB, parle de l'intérêt de diffuser sur Youtube dans le cadre d'événements importants tels que la ducasse de Mons. A cette occasion, indique-t-il, « le combat est diffusé sur le web. On est vu aux quatre coins de la planète... Le responsable pub doit en profiter pour vendre cet événement aux annonceurs. Il doit aller trouver BMW ou autre et il doit lui dire que s'il veut être diffusé pendant la ducasse, il y a des opportunités [...] parce que la ducasse, donc la publicité, va être diffusée dans toute la Belgique et que ça, on ne peut pas le faire sur antenne. Sur antenne, nous sommes confrontés à la Régie Média, parce qu'on met des annonceurs nationaux. Par contre, sur le web, personne ne viendra nous inquiéter ». Une déclaration effectuée au début du mois d'avril 2013 et qui s'est effectivement vérifiée dans les faits en juin de la même année<sup>63</sup>.

Les éditeurs « nationaux » sont nettement moins présents sur des agrégateurs comme Youtube et Dailymotion. La RTBF y est active avec sa propre chaîne notamment. Pourtant, Fabrice Massin indique que ce partenariat pourrait très prochainement prendre fin parce que l'agrégateur n'est pas adapté aux grands éditeurs. Selon lui, « *Youtube n'est pas fait pour les éditeurs parce que si par exemple nous produisons un JT, nous allons acheter à un moment donné des images d'agences (Reuters, CNN...)... Ces images auront été déposées par CNN ou Reuters sur Youtube aussi et, quand nous allons vouloir mettre notre JT sur Youtube, nous allons être considérés comme des voleurs d'images... Et notre contenu va être éliminé. Youtube ne tient pas compte du fait, que des groupes de presse achètent des contenus à d'autres pour les diffuser sur les territoires pour lesquels ils ont les droits. Youtube n'est donc pas adapté pour des opérateurs tels que la RTBF. C'est un gros souci pour la RTBF, je pense qu'on va sortir de Youtube mais je ne me décide pas encore...* ».

---

<sup>62</sup> Ce point n'est pas inintéressant pour Télé Bruxelles qui aborde bon nombre d'informations locales ayant un caractère international en raison, comme l'indique Marc Lits, de sa « proximité avec les institutions supranationales, et le fait qu'une partie importante de son public est composée de fonctionnaires européens [...] ». LITS M., « Les médias francophones en Belgique : enjeux identitaires », *Alternative Francophone*, vol.1, 5 (2012), p. 55-56.

<sup>63</sup> « Mons: le Doudou regardé pour la 1<sup>ère</sup> fois dans 88 pays, du Japon au Gabon », <http://www.laprovince.be/733212/article/regions/mons/actualite/2013-05-29/mons-le-doudou-regarde-pour-la-1ere-fois-dans-88-pays-du-japon-au-gabon> [consulté le 03/06/2013].

Quant aux autres éditeurs, ils appliquent sur ces plateformes une politique de « *snacking* » similaire à celle qu'ils développent sur leur propre site web.

### **La présence sur d'autres services OTT**

L'ouverture des acteurs traditionnels aux services d'acteurs OTT tels que Google TV, Amazon ou encore Netflix ne semble pas être d'actualité. Du côté des éditeurs, seule la RTBF semble être intéressée par ce type de développement.

Pour les distributeurs, ce fait s'explique encore et toujours par la peur que les éditeurs puissent adopter, grâce à ces nouveaux acteurs, des stratégies qui permettent de les bypasser. En effet, ces plateformes entre directement en concurrence avec eux pour ce qui concerne la distribution, mais aussi les différents services qu'ils mettent en place (*catch-up TV*, VoD...). Enfin, l'existence de tensions liées au financement des réseaux entre les deux types d'acteurs n'encourage forcément pas l'établissement de partenariats entre ceux-ci dans le cadre de la diffusion des services des distributeurs.

### **Les smart TV : des plateformes délaissées**

Il reste étonnant de constater que la *smart TV* est loin de faire l'unanimité parmi les éditeurs et distributeurs rencontrés. Ainsi, seuls la RTBF, AB3 et Belgacom semblent actuellement se développer sur les écrans des téléviseurs intelligents, suivant des stratégies propres à chacun.

Du côté de la RTBF, c'est une nouvelle fois la politique de diffusion de la marque RTBF et sa mission de service public qui prévalent. Fabrice Massin explique cependant que le développement d'offres via les équipementiers est aussi une occasion pour la RTBF de développer certains services en collaboration avec d'autres acteurs que les distributeurs, jugés souvent trop contraignants.

Cette remarque fait écho aux expériences de HbbTV de la RTBF auxquelles les distributeurs ont imposés certains freins, ou encore aux tensions nées à la suite du développement par la RTBF de son offre VoD et, prochainement, SVoD indépendante.

Du côté d'AB3, le développement d'une offre SVoD, qui se présente comme le pendant belge de l'offre « Jook video » lancée par le groupe AB en France, entraîne l'éditeur à travailler actuellement sur une application destinée aux *smart TV*. Il peut sembler étonnant de voir un éditeur se lancer directement dans la SVoD sans passer par d'autres développements préliminaires tels que la VoD. Ceci peut toutefois s'expliquer par la programmation *lowcost* de l'éditeur. Philippe Zrihen indique ainsi que l'offre SVoD entend se placer comme une offre complémentaire aux offres *premium* développées par les autres acteurs. L'éditeur semble miser sur la théorie de la longue traîne.

Une autre explication tient sans doute aussi aux politiques suivies par les éditeurs français auxquels AB est lié. Joëlle Farchy, Mathilde Gansemer et Heritiana Ranaivoson classent les éditeurs hexagonaux en trois groupes distincts<sup>64</sup> : les précurseurs, qui suivent leurs intuitions, notamment en se basant sur ce qu'ils pensent que les spectateurs veulent et tentent dès lors de proposer des solutions, les challengers qui s'emparent des idées de ces éditeurs à un stade encore relativement incertain, et enfin, les suiveurs qui adoptent une, voire des innovations, une fois qu'elles ont commencé à faire leur preuve. Là où la RTBF serait précurseur et RTL-TVi challenger, AB3 serait plutôt suiveur, bien que les services SVoD ne semblent pas encore réellement avoir fait toutes leurs preuves en Europe.

---

<sup>64</sup> FARCHY J., GANSEMER M. et RANAIVOSON H., *op. cit.*, p. 10-11.

Si comme distributeur Belgacom a développé son offre VoD « Movie Me » en partenariat avec Samsung, opérateur de télé connectée, il faut voir dans cette stratégie une volonté de s'attaquer aux parts de marché de ses concurrents, particulièrement VOO. Piet Sonck, le Content manager TV & AV de Samsung Belgium, indique : « *Notre plateforme est ouverte. Movie Me, c'est une application VOD. Tous les gens qui ont acheté une smart TV en Flandre qui regardent télévision « classique » distribuée par Telenet, s'ils « buzzent » le bouton Smart Hub, ils voient l'indicateur « Movie Me » de Belgacom. . C'était une des raisons principales de créer « Movie Me », une manière stratégique, tactique, de toucher les gens... Quand vous voulez voir un film, on vous demande si vous êtes client Belgacom ou pas. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez devenir un client Belgacom, vous donnez votre carte de crédit ou votre facture ou tout ce qui est nécessaire pour faire la facture ensuite... ».*

Restent deux acteurs traditionnels qui déclarent avoir été approchés et disent souhaiter avoir des discussions avec les équipementiers quant à leur éventuel développement sur les *smart TV*. Il s'agit de Télé Bruxelles et de Canal Z. Pour la télévision locale, l'intérêt manifesté par les équipementiers peut s'expliquer selon Marc De Haan du fait que la zone couverte par la chaîne est la capitale européenne. Les sujets couverts sont des sujets locaux, avec une portée internationale. Pour la chaîne thématique privée, l'intérêt des équipementiers peut s'expliquer par le caractère spécialisé de son information, mais également par sa diffusion à la fois en Fédération Wallonie-Bruxelles et en Flandre.

L'absence des autres acteurs traditionnels des *smart TV* s'explique une nouvelle fois par les problèmes liés au partage des revenus publicitaires. Mais force est de constater que le principal frein semble aussi être celui du financement des applications nécessaires à une diffusion sur ce type de support. Ce dernier s'explique par différents facteurs : l'absence de standardisation, qui force les acteurs à développer une application propre à chaque équipementier voire à chaque génération de téléviseurs ; les téléviseurs connectés apparaissent alors que les différents acteurs traditionnels ont déjà dû investir à grande peine dans d'autres plateformes et appareils comme les appareils mobiles<sup>65</sup>.

Le manque d'intérêt des acteurs traditionnels pour les téléviseurs connectés est sans doute aussi lié au fait que ceux-ci sont encore extrêmement loin de faire l'unanimité auprès des utilisateurs, contrairement aux supports et plateformes mobiles ou aux réseaux sociaux<sup>66</sup>. Christophe Chatillon, le cofondateur de Tapptic Group, souligne l'absence d'une « *killer application* », qui ferait que les utilisateurs souhaitent accéder à de tels téléviseurs et à leurs différents services.

### **1.3. La multiplication des fonctions des acteurs au sein de la chaîne de l'audiovisuel**

La dernière tendance forte qui émerge de l'analyse des stratégies « internes » des acteurs traditionnels est la multiplication des fonctions qu'ils occupent au sein de la chaîne de valeur. Cette évolution est décelable aussi bien chez les acteurs traditionnels que chez les acteurs « entrants ». Elle est à l'origine des tensions qui existent entre ces deux groupes d'acteurs.

Les éditeurs assurent ainsi de plus en plus souvent la diffusion de leurs propres contenus et services. Avec l'expérience de diffusion multiplateforme « TV Nomade » la RTBF endosse ainsi le rôle de distributeur de ses propres programmes. Une expérience similaire se retrouve également en Flandre

---

<sup>65</sup> Des plateformes et appareils où il est d'ailleurs plus facile d'investir puisque comme le signale Christophe Chatillon, le cofondateur de Tapptic Groupe, seuls deux systèmes d'exploitation principaux existent sur ces différents appareils (Android et iOS).

<sup>66</sup> Voir CULOT M., « Premières représentations, premiers usages de la télévision connectée. Le cas de la Belgique francophone », <http://www.csa.be/documents/2416> [consulté le 24/12/2014].

déclinée sous le nom « Stievie ». Raymond Wulleman, senior Business Development Manager de Belgacom décrit l'initiative : « *Stievie regroupe plusieurs fournisseurs de contenus, des chaînes concurrentes, qui créent une agrégation suffisante de contenus. Elles prennent en quelque sorte, un rôle de distributeur puisqu'elles ont confectionné une offre globalisante, une collection de contenus de provenance à la fois diverse mais aussi variée, qui fonctionne en tant que « Brand ». C'est ce que nous faisons typiquement quand Belgacom TV compose son panel de chaînes... Il y a la RTBF, il y a RTL, il y a des chaînes de VTM... Et bien, c'est typiquement ce que ces éditeurs flamands ont fait en se rassemblant entre eux. Evidemment, ce n'est pas encore pour distribution. Quoique si, puisque les chaînes linéaires sont dedans aussi... C'est une nouvelle façon de faire de la télé qui n'adresse pas l'écran TV directement. Mais, ils l'adressent malgré tout parce que dans l'application Stievie, vous avez une fonction Airplay » , un protocole qui permet de partager les contenus entre différents terminaux mobiles et les téléviseurs, notamment<sup>67</sup>.*

Plus « classiquement », la diffusion des contenus et services via les sites web entre, elle aussi, en jeu à ce niveau, tout comme la diffusion sur différents appareils à l'aide d'applications. Sur ce plan, tous les éditeurs sont concernés par la distribution, qu'il s'agisse de la RTBF, des TVL ou encore d'acteurs privés comme RTL-TVi, Be TV ou Canal Z.

Le phénomène entraîne évidemment de nouvelles charges pour les éditeurs. Marc De Haan, le directeur général de Télé Bruxelles, le rappelle en soulignant la nécessité pour les éditeurs de « *prendre en charge des coûts de diffusion et, d'autre part, des moyens de diffusion extrêmement divers, complexes, pas compatibles entre eux. Ce qui génère des charges dont on ne voit plus la fin...* ». Il poursuit : « *C'est une situation que l'on pourrait même qualifier d'angoissante parce qu'on n'a pas beaucoup de maîtrise de tout ça. On voit de nouveaux métiers qui nous viennent et absolument pas le modèle de rentabilité qui est lié à ces nouveaux métiers... C'est vraiment un défi gigantesque* ».

Dans le sillage des éditeurs, les distributeurs voient eux aussi leurs fonctions se diversifier. Le phénomène a d'ailleurs, dans leur cas, fait son apparition bien avant l'invention de la télévision connectée.

Daniel Weekers, directeur de la stratégie du groupe Tecteo et administrateur délégué de VOO et Be TV, signale que ces dernières années, « *tout a changé. Tous les acteurs qui étaient monoplayers tendent maintenant à être quadruple players. Avant chaque acteur avait sa spécialité, son avantage et donc sa part de marché... La concurrence est aujourd'hui féroce et va l'être encore plus...* ». En effet, alors que Belgacom était spécialisé à l'origine dans la téléphonie et VOO dans le câble, les deux acteurs sont désormais devenus chacun des *quadrupleplayers* dont le fonds de commerce repose sur la vente de *packs*. Des *packs* qui comprennent à la fois le téléphone, la télévision, l'Internet et la téléphonie mobile et dont la vente représente selon Daniel Weekers plus de la moitié des ventes... Il conclut : « *A terme, nous serons des distributeurs de packs* ».

Les distributeurs se positionnent également de plus en plus sur le versant « contenu » de la chaîne. Dans une étude publiée en 2009, l'Observatoire européen de l'audiovisuel remarquait déjà que « certains opérateurs de télécommunication ont fait un pas supplémentaire en créant leurs propres chaînes de télévision, en cherchant à se réserver l'exclusivité de la distribution. [...] En Belgique, Belgacom a été le premier opérateur à franchir le pas en acquérant les droits du championnat de

---

<sup>67</sup> Ce protocole a été créé à l'origine par Apple. Le concept se répand peu à peu dans les offres proposées par les acteurs actifs dans le domaine de la télévision connectée depuis quelques années.

football pour lancer la chaîne 11, ce qui lui a permis d'engranger 300 000 abonnés à la fin de 2007 et 443 000 à fin septembre 2008 »<sup>68</sup>.

Du côté de VOO, ce phénomène s'est traduit par son rapprochement avec Be TV. Un rapprochement qui s'est concrétisé définitivement en 2009 lorsque Tecteo, actionnaire majoritaire de VOO, a acheté la totalité des parts de l'éditeur. La politique du distributeur en la matière est extrêmement claire. Stéphane Moreau, directeur général de Tecteo, indiquait à l'époque qu'il s'agissait « avant tout de l'acquisition d'une société qui est propriétaire de contenus [...] audiovisuels, ce qui est important pour nous dans le cadre de notre projet d'IPTV. Deuxièmement, c'est aussi l'occasion d'acquérir une société qui bénéficie d'importants services en termes de marketing et en termes d'image »<sup>69</sup>.

Les distributeurs se positionnent également dans le domaine du contenu en proposant leurs propres catalogues de VoD et SVoD<sup>70</sup>, tout comme les éditeurs d'ailleurs. Enfin, il est intéressant de déjà souligner que les distributeurs ont également une nouvelle fonction qui repose sur la mise en valeur des contenus des éditeurs sur les différents services qu'ils proposent.

La multiplication des fonctions concerne également et logiquement les nouveaux « entrants ». Les équipementiers, par exemple, quittent le secteur spécifique de l'équipement pour proposer différents services semblables à ceux des distributeurs. Brigitte Paquay, senior Legal Counsel chez Belgacom, met très clairement en lumière ce phénomène. Soulignant que les rôles traditionnels ont évolué, elle précise : « *Quand on parle de Belgacom en tant que distributeur dans le cadre de la connected TV, on ne parle plus de lui en première ligne. Il est plutôt en seconde ligne et c'est un équipementier comme Samsung qui devient lui une sorte d'agrégateur, qui décide qui sera présent sur son interface et nous intervenons à ce moment-là...* ».

La télévision connectée semble avoir un effet d'entraînement sur les acteurs qui s'occupent de plus en plus de l'ensemble des fonctions des différentes fenêtres de la chaîne de valeur. La fonction de distributeur est aujourd'hui accaparée par certains éditeurs, mais également par les acteurs OTT, les équipementiers voire même les éditeurs de presse qui, selon Brigitte Paquay, « *profitent de l'ouverture de l'audiovisuel pour s'y lancer aussi* ». Les éditeurs de presse sont en effet de plus en plus nombreux à proposer des vidéos de certaines chaînes sur leurs sites...

On peut cependant se demander si les équipementiers, à terme, décideront réellement de se positionner sur le segment du contenu et même des services. Piet Sonck, Content manager TV & AV chez Samsung Belgium, relève, à ce propos, que se positionner sur l'angle du contenu ne pourrait être réalisé qu'à un niveau global. Comme Brigitte Paquay et Raymond Wulleman, senior Business Development Manager de Belgacom, qui parlent d'un nouvel équilibre à venir, l'on peut penser que les deux acteurs trouveront, en définitive, une place propre et complémentaire. De même, il y a fort à parier qu'ils finiront par trouver leur équilibre avec les acteurs OTT tels que Netflix.

Un scénario possible serait celui de l'intégration des services des distributeurs directement sur les écrans des *smart TV* via des accords passés avec les équipementiers. Piet Sonck en avance l'hypothèse

---

<sup>68</sup> Vidéo à la demande et télévision de rattrapage en Europe : Une étude de l'Observatoire européen de l'audiovisuel et de la Direction du développement des médias, avec la collaboration de NPA Conseil, Strasbourg : Observatoire européen de l'audiovisuel, 2009, p. 171.

<sup>69</sup> MOREAU Stéphane, interviewé dans : « Tecteo achète Be TV », <http://www.rtc.be/reportages/economie/7328-tecteo-achete-betv>, [consulté le 03/06/2013].

<sup>70</sup> MUNSTER J.-F., « Mon film, partout, quand je veux : Belgacom devrait lancer un service de SVoD en juin », *op. cit.*

lorsqu'il évoque l'épaisseur de plus en plus mince des téléviseurs actuels. « *La plupart des télévisions maintenant sont minces, elles sont sur le mur. [...] Où va-t-on mettre une set-top-box [IPTV] ? S'il y a moyen de supprimer la set-top box parce que la télé donne la possibilité d'offrir les mêmes chaînes linéaires et aussi les choses telles que la télé à la demande, on passe à l'étape suivante. Forcément, pour un opérateur [distributeur], c'est un coût en moins parce qu'il ne doit plus s'occuper de la set-top-box. Pour Samsung, c'est un atout aussi si on peut ajouter ça dans nos services. L'opérateur va offrir le service à travers le téléviseur Samsung* ». Chris Buma, Director Standardization chez TP Vision Holding (Philips), abonde également en ce sens en indiquant que TP Vision développe de plus en plus de contacts avec les distributeurs dans le but de se passer de set-top-box et d'inclure directement leurs services sur les smart TV.

Il est vrai qu'en ce qui concerne les équipementiers, « *le matériel est le moins intéressant de tout [en termes financiers]* », précise Chris Buma. « *On est obligés pour survivre d'aller de plus en plus vers de la valeur ajoutée : soit le contenu, soit le service, le rôle plus important dans l'écosystème... Mais dans le contenu, par facilité, nous ne sommes pas actifs... On peut davantage monter dans la distribution, mais pas sur le contenu même, c'est trop loin de notre compétence. Nous n'avons pas de studios et nous n'allons pas commencer à monter des shows, c'est une mentalité totalement différente de la nôtre* ». De fait, les équipementiers disposent de moins de pouvoir financier que certains acteurs OTT qui, de leur côté, n'hésitent pas à investir dans l'ensemble des fonctions de la chaîne de valeur, y compris dans la fonction d'édition.

#### **1.4. Les freins aux stratégies « internes » des acteurs belges**

Dans le cadre de leur déploiement dans le domaine de la télévision connectée, les différents acteurs traditionnels rencontrent une série de freins à la mise en place des stratégies « internes » qu'ils développent. Ces freins sont de trois ordres principaux : la difficulté de faire évoluer des structures économiques et de production historiques ; celle de disposer du financement et de la monétisation des nouveaux services et contenus proposés ; enfin, celle de se déployer dans un secteur où le cadre législatif peine à suivre la rapidité des évolutions technologiques.

##### ***L'adaptation des moyens et structures de production***

Comme démontré dans les chapitres précédents, le déploiement des activités des acteurs traditionnels dans le domaine de la télévision connectée passe par la diversification des services et des contenus proposés, mais également par une diversification en termes de fonctions au sein de la chaîne de valeur de l'audiovisuel. Afin de soutenir ces nouvelles dimensions inhérentes à l'ensemble de leurs activités, les acteurs traditionnels doivent faire évoluer les structures économiques et de production qui sont les leurs afin de les transformer en un modèle conversationnel adapté au nouvel écosystème généré.

Cette évolution passe tout d'abord par la transformation des structures économiques et de production de chaque acteur. En effet, la mise en place de nouveaux services et contenus entraîne la nécessité de créer de nouvelles équipes (pensons, par exemple, au service RTL Newmedia et à celui des nouveaux médias de la RTBF) et de nouveaux corps de métiers, notamment. Ainsi, aussi bien Fabrice Massin, le directeur des nouveaux médias de la RTBF, que Jean-Jacques Deleeuw, le directeur de RTL Newmedia, parlent du besoin d'adapter les structures de production et de créer des équipes spécialisées, ou du moins formées, dans les nouveaux médias. Les autres éditeurs rencontrés vont également dans le même sens. Non sans souligner l'existence de réticences internes au sein des équipes sur la question

de la diffusion des services et contenus via des plateformes en ligne comme les agrégateurs ou encore les réseaux sociaux.

La faculté d'adaptation des moyens et structures de production connaît cependant de légères différences entre acteurs traditionnels.

Dans le secteur public, Fabrice Massin met en avant la difficulté pour une structure aussi lourde et rigide que la RTBF de s'adapter à une telle révolution numérique. En effet, il explique qu'elle se doit de conserver certains corps de métiers propres à sa situation historique et ne peut se permettre de renouveler toutes ses équipes du jour au lendemain : « *Un acteur comme la RTBF a une histoire, des corps de métiers qui existent depuis longtemps. A l'inverse de ce qui peut se faire dans le privé ou pour de nouveaux acteurs, nous devons faire évoluer toute la maison. Dans d'autres médias ou chez d'autres opérateurs, ils ne vont pas se préoccuper de savoir s'ils ont 100 cameramen, s'ils ont 100 preneurs de sons ou des gens qui s'occupent des lumières, ils vont venir directement avec une caméra ou un Canon D5, ils vont commencer à filmer leur émission et ne vont pas se préoccuper des corps de métiers qu'il y aura. Nous, acteurs de l'audiovisuel, nous avons ces corps de métiers, on ne peut pas les mettre dehors et en engager de nouveaux... Nous essayons de les transformer pour que demain ils puissent être prêts pour autre chose* ».

Les éditeurs des télévisions locales connaissent la même difficulté. S'ils parlent de la nécessité de s'adapter au niveau structurel à une telle révolution, ils mettent aussi en avant le manque de moyens financiers pour y parvenir, et des structures de production mal adaptées. Jean-Louis Radoux, le directeur général de RTC Télé-Liège, indique que les structures de production des télévisions locales sont trop lourdes et qu'elles ne disposent pas des moyens nécessaires pour s'adapter : « *les chaînes qui fonctionnent bien maintenant, [...] ce sont des chaînes qui fonctionnent sur des modes de production beaucoup plus légers que les télés classiques. Nous, nous avons la lourdeur des chaînes nationales dans le mode de production, mais nous n'avons pas le temps d'expérimenter des manières plus légères de le faire* ». Ces propos sont soutenus par l'ensemble des éditeurs locaux rencontrés.

Du côté de RTL-TVi, Jean-Jacques Deleeuw signale pour sa part que, « *ces dix dernières années, les plateformes se multipliant, il a fallu créer des équipes qui travaillent sur les contenus complémentaires à la télévision. Il y a les gens qui font de la télévision, et à côté de ça, il y a les gens qui fabriquent le contenu de la VoD ou des sites par exemple [...]. Ce sont des gens qui travaillent sur des plateformes différentes, en complément de ce qu'on fait à la télévision. [...] La télévision connectée ne serait qu'une plateforme supplémentaire. On est vraiment dans une fragmentation des outils, nous devons centraliser la fabrique de contenu et ça doit travailler sur plusieurs plateformes. [...] Alors, il y a des choses qui sont faites avec de nouvelles équipes qui se sont créées et qui travaillent spécifiquement là-dessus et des contenus qui sont faits par les équipes de télévision elles-mêmes. Du contenu qui est fabriqué au sein de l'équipe de production aussi. Ce qui est vraiment nouveau, c'est qu'à cause des sites Internet des chaînes, RTL à l'infini et autres, on a créé des gens spécialisés dans la mise en avant de contenus télévisuels mais sur d'autres plateformes que la télévision* ».

Du côté des éditeurs privés AB3 et Be TV et du distributeur VOO, peu d'éléments relatifs à ce sujet sont abordés. Cela peut s'expliquer par le fait que ces acteurs sont encore relativement peu présents dans le domaine de la télévision connectée. AB3 tente actuellement de rattraper son retard et Be TV étant totalement opposé à tout développement dans le domaine de la télévision connectée autre que via son partenariat avec VOO.

### **Le cas des télévisions locales : un outil mal adapté**

La plupart des intervenants des TVL rencontrés déclarent que les télévisions locales sont mal adaptées à tous niveaux pour définir leur évolution et leur survie à l'heure du numérique.

Comme la plupart des personnes rencontrées, Pierre-Jean Burrion, le directeur des projets et développements de Télé MB, met en évidence « *le souci est que pour l'instant l'outil n'est pas du tout adapté. Et l'enjeu est vraiment la survie du réseau local existant. Parce que [...] 12 télévisions locales en Communauté française, [...] c'est presque impensable parce que c'est 12 structures qu'il faut soutenir... 12 structures qui fonctionnent encore avec des équipements lourds, dans des structures rigides, alors que tout porte à croire que maintenant tout ça va devenir plus léger et va surtout être accessible à tout le monde* ». Ainsi, il serait important, pour lui comme pour Jean-Louis Radoux, de réussir à concentrer les forces des télévisions locales afin d'obtenir un modèle plus rentable.

Le fait que les télévisions locales sont atomisées est en effet un obstacle en plus pour parvenir à surmonter des défis tels que celui du financement des développements engendrés par le nouvel écosystème audiovisuel, alors qu'elles pourraient bénéficier de moyens financiers, techniques et humains plus importants si elles parvenaient à se réorganiser convenablement.

En outre, le modèle de financement sur lequel reposent les télévisions locales ne prend pas en compte leur développement dans l'univers de la télévision connectée. Nos interlocuteurs pointent ainsi du doigt le fait que le système de subvention des télévisions locales n'a pas évolué afin de permettre aux télévisions locales de faire face aux nouveaux défis de l'ère numérique. Leur subventionnement reste actuellement toujours basé en grande partie sur le nombre d'heures de contenu produites pour le petit écran traditionnel.

De ce point de vue, tout développement dans l'univers du net et dans le monde des applications est, dès lors, une perte sèche, d'autant plus que leur monétisation publicitaire est extrêmement difficile et qu'il semble difficile de demander au public de payer pour avoir accès à ce service public. Certaines télévisions locales réfléchissent cependant à la possibilité d'instaurer un modèle payant sur base d'un abonnement pour les applications développées.

### **La question du financement et de la monétisation**

Déjà induite par les problèmes qui se posent au modèle des TVL, la question du financement et de la monétisation des différents développements effectués dans le domaine de la télévision connectée est omniprésente dans les entretiens réalisés.

#### **DES CHARGES SUPPLÉMENTAIRES**

Une des premières difficultés apparentes que crée la télévision connectée à ce niveau est le fait que les nombreux développements qu'elle entraîne provoquent une série de frais supplémentaires pour les acteurs traditionnels. Comme on l'a déjà dit, il s'agit pour eux de financer de nouveaux volets éditoriaux (réseaux sociaux, sites web, télévision hybride...) et des applications qui permettent de diffuser les services et contenus sur un ensemble d'appareils et de plateformes de consultation de plus en plus variés. Des investissements dont les frais de maintenance entraînent des coûts exponentiels à charge des acteurs. Marc De Haan évoque ces frais de maintenance et de mise à jour « *dont les acteurs ne voient plus la fin* ». Jean-Louis Radoux, le directeur général de RTC Liège, abonde dans le même sens : « *le problème [lié au développement de la télévision connectée], c'est l'investissement dans les différents écrans... Chaque fois cela demande des réinvestissements. Or, chacun connaît l'état actuel des TVL. Elles ont déjà des difficultés à suivre sur les applications classiques, sur Internet. Avec un recul*

suffisant, elles ont suivi, mais on sait qu'à chaque fois qu'on sort quelque chose, on doit le développer. Les différents supports d'application, ça pose aussi un problème d'investissement... ».

#### LA NÉCESSITÉ DE JONGLER AVEC DES MODÈLES ÉCONOMIQUES VARIÉS

Une autre question essentielle, liée à la question de la monétisation, émerge parce qu'il y a nécessité pour chaque acteur d'apprendre à jongler avec différents modèles économiques à la fois. Des modèles sur lesquels les acteurs concernés n'exercent pas toujours de contrôle total.

Jean-Jacques Deleeuw mentionne ainsi l'existence d'un triple modèle : publicitaire, transactionnel et par abonnement. Le modèle principal de RTL-TVi est, comme il le rappelle, un modèle publicitaire : « Ad-funded cela s'appelle. Il est basé sur la publicité, sur la TVDO (transaction VoD) et la SVoD (subscription VoD). Les abonnements sont gérés par les opérateurs. Aujourd'hui, on n'a pas de relations commerciales directes avec le client. Nous avons un partage des revenus avec eux. Un partage des revenus entre plusieurs acteurs : éditeurs, distributeurs et ayants droit, dans la TVoD et la SVoD. Au niveau de la publicité, il n'y a pas de partage, ce sont les revenus des publicitaires ».

#### L'envie des spectateurs de payer moins

La plupart des acteurs rencontrés signalent la réticence de plus en plus importante qu'ont les spectateurs lorsqu'il s'agit de payer pour avoir accès à des services et contenus audiovisuels. Nicolas Marchand, le vice-président commercial de VOO, mentionne le phénomène : « Le contenu local se noie dans une masse et n'a plus la même valeur, le même potentiel d'attraction et donc de capture... voire, pour le dire crûment, de volonté de payer et de publicité de la part du spectateur... ». Un élément souligné par d'autres interlocuteurs et qui s'accorde avec l'hypothèse défendue par Alain Busson et Olivier Landau sur deux points : d'une part, « le contenu culturel perd de sa valeur et n'est que le catalyseur de comportements (de conversations) ou d'actes d'achat qui sont au cœur des nouveaux modèles d'affaires »<sup>71</sup>; d'autre part, « la numérisation et la séparation des contenus de leur support (logique d'accès au réseau) (...) rendent ces contenus « non exclusifs » et « non rivaux », donc surabondants et dont la valeur économique unitaire est fortement dévaluée »<sup>72</sup>.

Face à cette difficulté de convaincre le spectateur de la nécessité de payer pour avoir accès aux contenus et services, les acteurs publics seraient davantage pénalisés. Fabrice Massin, le directeur des nouveaux médias de la RTBF, et Eric Carpreau, le directeur commercial de NoTélé, signalent tous deux la difficulté pour un éditeur public de proposer des services payants alors que les spectateurs participent déjà au financement des chaînes via la téléredevance. Frédéric Young, délégué général de la SACD/SCAM, fait écho à ces propos lorsqu'il indique que le phénomène est accentué du fait de l'apparente gratuité du Net. Le Net sur lequel les acteurs de l'audiovisuel déclinent de plus en plus leur présence.

On notera que les mêmes constats traversent le rapport Lescure qui souligne le « recul du consentement des consommateurs à payer pour les « contenus » (lié à la banalisation du téléchargement illégal et à l'illusion de gratuité des biens immatériels) »<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> A. BUSSON et O. LANDAU, *op. cit.*

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> LESCURE P., *Rapport de la mission "Acte II de l'exception culturelle" : contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique (Tome I)*, Paris : Gouvernement français - Ministère de la Culture et de la communication, 2013, p. 18.

### *Un cadre législatif mal adapté*

Sur un autre plan, tous les acteurs traditionnels confondus pointent du doigt un cadre légal qui suit difficilement l'évolution rapide des techniques et de leurs applications. Un tel cadre devrait idéalement, selon eux, soumettre l'ensemble des acteurs traditionnels et « entrants » aux mêmes règles et contraintes, où qu'ils se situent sur la chaîne de valeur de l'audiovisuel. Les acteurs traditionnels insistent ainsi pour que les acteurs « entrants » soient soumis aux mêmes contraintes en matière de participation à la production cinématographique, de placement de produit, de pourcentage d'œuvres européennes et de protection des mineurs, notamment.

Brigitte Paquay, senior Legal Counsel chez Belgacom, relève : « *On a souvent l'impression d'être en avance sur la réglementation et de devoir toujours composer avec une réglementation qui se met à jour trop tard... On est toujours « one step ahead » et ce n'est vraiment pas confortable pour nous en interne parce qu'on n'a jamais de cadre prévisible. On ne peut jamais dire qu'on est certains, comme en publicité où on connaît bien les règles à 100%...* ».

De manière plus surprenante, les équipementiers s'accordent également en ce sens. Ils se sentent eux aussi menacés par d'autres nouveaux « entrants » extrêmement puissants tels que Google ou Apple<sup>74</sup>. A l'instar de Chris Buma, Director Standardization chez TP Vision Holding, ils expriment le souhait que les services offerts sur d'autres appareils (tablette, iPhone, smartphone...) soient soumis aux mêmes contraintes de régulation que ceux offerts sur les écrans des *smart TV* : « *Les équipementiers voient que les autorités regardent de très près la télévision connectée mais pour nous, la télé connectée n'est qu'une composante d'un écosystème qui inclut les pc, les tablettes et les smartphones. Ce n'est qu'un écran avec un rôle très spécifique, donc c'est une impression générale des constructeurs qu'il ne faut plus uniquement se focaliser sur la télé* ».

---

<sup>74</sup> Voir SCARAMOZZINO E., *La télévision européenne face à la TV.2.0 ?*, Bruxelles, Larcier, 2012.

## Chapitre 2 - les stratégies « contractuelles »

L'analyse des stratégies « contractuelles » de (re)déploiement des acteurs traditionnels dans l'univers de la télévision connectée est répartie en trois temps. Premièrement, l'analyse des stratégies « contractuelles » entre acteurs traditionnels et leurs homologues. Ensuite, celle des relations qu'ils développent, ou non, avec les acteurs « entrants ». Enfin, la présentation des différents lieux de négociations sur base desquels se jouent les relations que les acteurs développent les uns avec les autres. Des lieux de négociation qui se transforment dans certains cas en lieux de tension.

### 2.1. Les relations entre acteurs traditionnels

Ces dernières années, les relations entre les éditeurs et leurs homologues, mais également entre les éditeurs et les distributeurs ont fortement évolué. Ceci notamment en raison des progrès techniques et du développement de la convergence. Si la télévision connectée a un impact important sur ces relations, les entretiens réalisés démontrent qu'elle a davantage accentué ces changements que proprement créés ceux-ci.

Les entretiens mettent en évidence deux éléments intéressants à souligner en ce qui concerne les relations qu'entretiennent les éditeurs entre eux : d'une part, l'accentuation de certaines tensions existantes entre les acteurs du service public, c'est-à-dire entre la RTBF et les TVL ; d'autre part, l'absence de cohésion entre les éditeurs publics et privés. Une absence de cohésion qui concerne également les distributeurs.

#### *Les relations entre éditeurs du service public*

L'analyse des relations entre acteurs traditionnels met tout d'abord en évidence l'existence de certaines tensions entre éditeurs publics, c'est-à-dire entre la RTBF et les chaînes de télévision locale, malgré la volonté des deux parties de travailler ensemble. La majorité des éditeurs des TVL rencontrés soulignent l'importance de collaborer avec la chaîne publique « nationale », mais relèvent plusieurs tensions relatives à cette collaboration.

L'une de ces tensions concerne un projet porté par plusieurs TVL : la constitution d'un canal de diffusion commun, « Be local ». En 2011, RTC Liège, Télésambre, Télévesdre, TV Com et TV Lux (province du Luxembourg), ainsi que et Télé MB envisageaient de créer un second canal commun destiné à la diffusion de leurs programmes. Une manière, selon ces télévisions, de faciliter leur adaptation à la télévision connectée. Selon Jean-Louis Radoux, directeur général de RTC Liège, et Pierre-Jean Burrion, directeur des projets et développements de Télé MB, l'objectif de ce second canal aurait été de permettre aux TVL de glisser vers un modèle de diffusion linéaire expérimental, plus adapté. Un flux linéaire aurait proposé des programmes des différentes télévisions locales tandis qu'en parallèle, les spectateurs auraient également pu accéder à une offre VoD sur l'ensemble des contenus des TVL. Ce second canal aurait permis de drainer de nouveaux revenus publicitaires, raison pour laquelle « Be local » a été considéré d'emblée comme une concurrente frontale à la RTBF. De ce fait, les télévisions locales se sont vues refuser la mise en place de ce projet. La presse a, à l'époque, parlé d'une volonté de la ministre de l'Audiovisuel de « contrer cette initiative qui irrite la RTBF »<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> JENNOTTE A., « Laanan a allumé une bombe : feu nourri de critique sur le plan de refinancement des télévisions locales », *Le soir*, samedi 9 juillet 2011, p. 19.

Une deuxième tension est née du fait que la RTBF s'est vue attribuer une mission renforcée au niveau de sa présence régionale. Cela a été considéré comme une « véritable déclaration de guerre » par la plupart des télévisions locales, selon Marc De Haan, directeur général de Télé-Bruxelles. Des propos confortés par les autres éditeurs des TVL rencontrés. « *Des tensions très vives existent entre la RTBF et les TVL depuis que la Communauté française a décidé d'attribuer une mission d'information régionale à la RTBF. [...] Ce qui a terriblement dégradé les relations avec les télévisions locales* ». Des propos que confirment nos autres interlocuteurs des TVL.

Le nouveau contrat de gestion indique en effet, entre autres, que la RTBF doit « favoriser la réalisation de programmes originaux qui s'attachent à mettre en valeur le patrimoine de la Fédération Wallonie-Bruxelles et illustrent, dans un esprit fédérateur, les spécificités régionales propres à la Wallonie et à Bruxelles, et leurs particularités sous-régionales et locales »<sup>76</sup>. La chaîne publique doit également s'affirmer « en tant que partenaire de la préservation et du développement des identités culturelles wallonne, bruxelloise et belge francophone par une programmation (tant dans les programmes de stock que dans les programmes de flux) et des services ancrés dans les réalités régionales, tant bruxelloise que wallonne, permettant aux citoyens francophones de trouver une offre qui corresponde à leurs attentes, et qui veille à couvrir de manière diversifiée le spectre culturel, incluant aussi bien une culture populaire que l'ensemble des domaines artistiques »<sup>77</sup>. Cette nouvelle mission fait pour les TVL concurrence à leur spécialité : l'information « *localo-locale* », pour reprendre les termes de Pierre-Jean Burrion.

L'ensemble des éditeurs des TVL rencontrés indique malgré tout être favorable à l'établissement de synergies avec la RTBF. Ces synergies entre la RTBF et les TVL figurent également dans le dernier contrat de gestion de la chaîne publique. Celui-ci souligne que « dans les limites définies par le présent contrat de gestion, la RTBF entretient des partenariats avec d'autres producteurs de programmes, et plus particulièrement avec [...] les télévisions locales de la Fédération Wallonie-Bruxelles, par exemple dans le domaine de l'information de proximité, régionale et locale, dans un strict respect de leurs autonomies et de leurs indépendances éditoriales et rédactionnelles respectives, dans le développement d'un portail Internet d'information régionale commun, ainsi qu'en matière de synergies et de regroupements de leurs moyens de production et l'information au sein de rédactions et de locaux communs, afin de minimiser leurs coûts »<sup>78</sup>.

Tout comme Pierre-Jean Burrion et Jean-Louis Radoux, Marc De Haan signale l'importance de « *rassembler deux pôles de télévision publique pour essayer de travailler dans un partenariat équilibré et complémentaire...* ». Il tempère cependant, et met en avant « *de sacrés doutes sur la volonté de complémentarité* », avec en arrière-plan, à l'évidence, la crainte de perdre leur autonomie et leur image de marque :

*« Je ne veux pas d'un portail (d'information) qui porte la marque RTBF, mais qui ne porterait pas nécessairement non plus la marque des télévisions locales. Simplement un portail d'information sur lequel on est ensemble et sur lequel on arrive à exister parce qu'on y met des moyens et des contenus communs... Là, je ne vois pas le problème, on est dans une logique de complémentarité. Je prendrai toujours la main de la RTBF tant qu'elle est dans la complémentarité. Mais si la RTBF veut faire Télé-Bruxelles à notre place, et bien, ce sera aux politiques de décider quelle entreprise ils suppriment ».*

---

<sup>76</sup> « Quatrième contrat de gestion de la RTBF », *op.cit.*, Article 8.d, p. 13.

<sup>77</sup> *Ibid.*, Article 8.f.i, p. 13.

<sup>78</sup> *Ibid.*, Article 14.c, p. 18. On notera que ces synergies figurent aussi logiquement au nombre des missions des télévisions locales.

Les éditeurs publics sont donc conscients du bien fondé de travailler ensemble, mais des tensions existent du fait que les stratégies de chacun sont considérées comme une menace par l'autre. Il est intéressant de remarquer que ces tensions portent principalement sur la question de l'accès au marché des annonceurs, de l'image de la marque et d'une concurrence accrue sur le domaine de l'information « *localo-locale* ». Des questions –principalement les deux premières – particulièrement au centre de tensions entre acteurs traditionnels et nouveaux « entrants », comme on le verra dans la suite de cette étude.

### **L'absence de cohésion entre acteurs traditionnels**

La création de partenariats ou de collaborations entre les différents acteurs traditionnels francophones belges, qu'ils soient publics ou privés, semble cruciale pour les acteurs rencontrés. Il leur paraît intéressant de tisser des liens dans le cadre de projets communs qui leur permettraient de concentrer leurs moyens techniques, financiers... et donc d'avoir plus de poids face aux nouveaux « entrants ». Ils pourraient également œuvrer pour une meilleure visibilité des marques de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Si des tentatives de concertation ont eu lieu entre les trois éditeurs principaux de la Fédération Wallonie-Bruxelles (RTBF, RTL-TVi et Be TV), elles n'ont donné naissance à aucune initiative concrète. Les éditeurs concernés n'ont pas pu trouver de terrain d'entente. Deux facteurs expliquent cet échec. D'une part, le marché audiovisuel de la Fédération Wallonie-Bruxelles est extrêmement étroit, ce qui entraîne une concurrence extrêmement forte entre les acteurs qui y sont établis. Elle est d'ailleurs renforcée par l'arrivée des nouveaux « entrants ». D'autre part, ces éditeurs traditionnels présentent des caractéristiques variées ; ils ne sont donc pas impactés de façon identique par l'arrivée des nouveaux « entrants » face auxquels ils ont des impératifs divergents en ce qui concerne l'attitude à adopter<sup>79</sup>.

La RTBF a pris, par exemple, l'optique d'un développement de partenariats avec les équipementiers et les acteurs OTT mais pas avec la presse écrite, tandis que RTL-TVi a adopté une stratégie qui repose sur des partenariats avec les éditeurs de la presse mais boycotte les nouveaux « entrants » du monde de l'équipement et OTT.

Daniel Weekers, directeur de la stratégie du groupe Tecteo et administrateur délégué de VOO et Be TV, explique : « *en tant qu'éditeurs, nous avons essayé de former un bloc. Mais, les visions entre RTL et la RTBF sont tellement éloignées... Et puis, là-dedans, il y a aussi Belgacom et nous-mêmes [VOO], qui sommes concurrents. La RTBF, de par son contrat de gestion, veut être partout... Il est illusoire de penser à une plateforme numérique qui va capter la clientèle, par exemple... Maintenant, tout le monde en a fait son deuil et chacun joue de son côté* ».

L'absence de cohésion se constate aussi au niveau des relations qu'entretiennent entre eux les différents distributeurs.

### **Le cas des acteurs néerlandophones**

Une telle cohésion entre acteurs concurrents est-elle possible ? L'exemple de « Stievie », l'offre TV *Everywhere* des éditeurs flamands, démontre que oui. Stevie est, selon Fabrice Massin, l'adaptation flamande de l'application « TV Nomade » développée par la RTBF. Mais, à la différence de sa grande sœur francophone, « Stievie » est parvenue à regrouper éditeurs publics et privés. En effet, s'il s'agit

---

<sup>79</sup> Voir le point 2.2 Les relations avec les nouveaux « entrants » : entre stratégies de collaboration et de défiance, p. 49.

d'un service de *TV Everywhere* chapeauté par la VRT et subsidié par la Région flamande, des éditeurs aussi variés que la VRT, VMMA et SBS Belgium<sup>80</sup> y sont associés. Via ce service, dix chaînes sont ainsi proposées au public néerlandophone : Eén, VTM, VIER, Canvas, 2BE, VIJF, Vitaya, JIM, Ketnet/OP12 en VTMKZOOM<sup>81</sup>.

Ce service, qui en est à sa version test depuis février 2013, ne se limite pas à la diffusion des programmes des trois éditeurs sur les iPad et iPhone. Les fonctionnalités relatives aux demandes du public en matière de *social TV* et de services ATAWAD sont également prises en compte. Ainsi, « les programmes des chaînes peuvent être consultés en *live* ou dans les 36 heures qui suivent leur diffusion. En outre, on peut sélectionner des scènes et les intégrer sur Facebook ou Twitter »<sup>82</sup>.

Plusieurs éléments sont susceptibles d'expliquer la réussite d'un tel partenariat en Flandre. Tout d'abord, « Stieve » est financée par la Région flamande et soutenue par les politiques, notamment par la ministre des Médias, Ingrid Lieten. Il s'agit donc d'une plateforme relativement neutre.

Deuxièmement, les disparités entre éditeurs néerlandophones semblent moins prégnantes que celles existantes entre les éditeurs francophones. Le paysage audiovisuel flamand se caractérise ainsi par l'importance, notamment, de l'ancrage local des programmes produits et/ou diffusés par les éditeurs publics et privés. Dans son étude sur les perspectives de la création télévisuelle indépendante de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Martin Smets soulignait déjà qu'il « apparaît clairement que le public néerlandophone consomme deux fois moins de fiction que les francophones [...] et que la fiction qu'il regarde est essentiellement flamande »<sup>83</sup>. Dans ce contexte, l'ensemble des éditeurs fait face au même problème d'accès aux contenus *premium*, peu importe qu'ils soient publics ou privés.

Ce fait confirme l'idée formulée plus haut, selon laquelle les acteurs possédant une production propre plus importante, et manifestant donc une dépendance moins forte aux contenus *premium* étrangers, sont plus susceptibles de se développer sur les nouvelles plateformes et appareils de consultation liés à la télévision connectée.

#### ***Editeurs et distributeurs : nouveaux lieux de négociation et accentuation des tensions existantes***

L'émergence de la télévision connectée crée de nouveaux lieux de négociation entre éditeurs et distributeurs, ou du moins entraîne la renégociation de certains accords, du fait de la création de services tels que la *catch-up TV*, la VoD ou la SVoD via les IPTV. Elle accentue également les tensions déjà existantes. Les tensions les plus vives concernent les éditeurs qui pratiquent une politique d'ouverture vis-à-vis des nouveaux « entrants ».

#### ***Nouveaux services, nouvelles relations***

Les nouveaux services présents dans un premier temps sur les IPTV développées par les distributeurs, puis déclinés sur des plateformes et appareils de consultation de plus en plus variés, établissent de nouveaux points de négociation entre éditeurs et distributeurs. Ainsi, la question du partage des revenus générés par les services proposés a émergé suite à l'apparition des offres de VoD, puis de

---

<sup>80</sup> « App de la VRT, VMMA et SBS Belgium pour regarder la TV sur iPhone et iPad s'appelle Stieve », <http://blog.mediaspecs.be/fr/app-de-la-vrt-vmma-et-sbs-belgium-pour-regarder-la-tv-sur-iphone-et-ipad-s%E2%80%99appelle-stieve> [consulté le 15/05/2013].

<sup>81</sup> « Stieve » [dossier de presse], <http://www.mediaspecs.be/files/upload/bestand/persmap-stieve.pdf> [consulté le 15/05/2013].

<sup>82</sup> *Ibid.* Traduction de l'auteur.

<sup>83</sup> SMETS M., *Etat des lieux et perspective de développement de la production télévisuelle indépendante en Communauté française*, Bruxelles : CSA, 2010 (Collection Études et recherche), p. 12.

SVoD. Dans le cas des premières, il s'agit de répartir entre les auteurs et les ayants droit, l'éditeur et le distributeur les revenus générés par la « location » des films. Selon Fabrice Massin, le directeur des nouveaux médias de la RTBF, cette répartition ne rapporte que très peu de revenus aux éditeurs. Un point de vue non conforté par les autres éditeurs rencontrés.

Dans le cas des offres SVoD, une autre répartition de revenus intervient. Philippe Zrihen, directeur des programmes d'AB3, explique que, à l'instar de ce qui se produit dans le cadre de la constitution du catalogue SVoD d'AB3, « Jook Video », l'éditeur achète des droits de diffusion. « *Ensuite, on table sur un panier moyen d'abonnés en se disant qu'on part sur autant d'abonnés dans l'année, etc. Et les auteurs, les ayants droit et les distributeurs font le calcul par rapport à ce panier* ».

Pour autant, les négociations entre éditeurs et distributeurs, dans le cadre de la mise en place de tels services, ne se limitent pas exclusivement à la question du partage des revenus générés et des droits d'auteurs. En effet, la naissance des IPTV et de ces nouvelles offres a d'autres répercussions. Premièrement, comme le rappelle Brigitte Paquay, senior Legal Counsel chez Belgacom, des questions telles que la visibilité des chaînes sur les services IPTV des distributeurs peut faire l'objet de nombreuses négociations. Elle explique, par exemple, que les éditeurs ont insisté sur des questions telles que « *l'obligation de tomber sur la dernière chaîne*<sup>84</sup> ».

Ensuite, la question du financement des structures nécessaires à la création des nouvelles offres entre, elle aussi, en compte. Marc De Haan, directeur général de Télé Bruxelles, précise que le développement d'une *catch-up TV* est ainsi un petit investissement en soi, parce qu'il y a des investissements techniques à faire, même si c'est partagé avec Belgacom. Il y a donc « *eu un peu de frais* ».

Enfin, la diffusion des chaînes via un ensemble de plateformes et d'appareils varié entraîne également la nécessité de renégocier les droits d'auteurs, mais également la rémunération du signal des chaînes présentes sur ces offres. C'est le cas de la création de services de *TV Everywhere*. Cette rémunération du signal au cœur de nombreuses tensions entre éditeurs et distributeurs.

### **L'accentuation de tensions existantes**

Si la télévision connectée nécessite la renégociation des relations contractuelles entre éditeurs et distributeurs, elle accentue également les points de tension existant entre ceux-ci. Ces tensions concernent d'une part la question de la rétribution du signal des éditeurs par les distributeurs et d'autre part celle des entraves appliquées à certains de leurs projets dans le domaine de la télévision connectée. Deux points qui semblent être en grande partie liés.

Les tensions relatives à la rétribution du signal des chaînes par les distributeurs ne sont pas neuves bien que décuplées par les développements engendrés par l'arrivée de la télévision connectée. Déjà suite à la concentration des câblodistributeurs traditionnels sous la coupole d'un seul opérateur nommé VOO, en 2007<sup>85</sup>, certaines chaînes ont vu la rétribution de leur signal diminuer drastiquement. Les éditeurs les plus touchés par cette réduction ont été les télévisions locales, dont le cas le plus emblématique est NoTélé. Emmanuel Guevart, rédacteur en chef de NoTélé, rappelle que les relations se sont alors dégradées avec le câblodistributeur : « *on avait un mode de financement qui passait par leur biais, qu'ils ont dénoncé et auquel ils ont mis un arrêt. Pour résumer la situation, il y avait une*

---

<sup>84</sup> Il s'agit pour les éditeurs de s'assurer que, en rallumant leur poste, les spectateurs tombent sur la dernière chaîne qu'ils ont consultée.

<sup>85</sup> « Tout le câble wallon est à VOO », *Le Soir*, vendredi 18 mai 2007, p. 18.

*téléredevance qui était perçue par le télédistributeur et qui nous était rétrocédée. Quand les réseaux de distribution ont été rachetés par VOO (Tecteo), ils ont mis un terme à cette particularité propre à NoTélé... Nous perdions au bas mot 1,2 million d'euro par an... ». Cette baisse de la rétribution du signal ne fut pas identique pour l'ensemble des TVL, même si l'ensemble de celles-ci la subirent, comme en témoignent nos interlocuteurs qui signalent une rétribution actuelle insuffisante.*

Le développement de la télévision connectée aidant, cette tension s'est accentuée, pour différentes raisons. D'une part, l'arrivée des nouveaux « entrants » a offert l'opportunité aux éditeurs de diffuser leurs chaînes via des plateformes et appareils de consultation de plus en plus variés. De ce fait, une double tension est née entre éditeurs et distributeurs : d'un côté, certains éditeurs ont jugé que l'arrivée des acteurs « entrants » rééquilibrait la balance en ce qui concerne leur poids dans les relations qu'ils entretenaient avec les distributeurs et ont souhaité renégocier leurs relations avec les distributeurs, en ce qui concerne leur rétribution notamment ; de l'autre, les distributeurs ont considéré que la diffusion du signal et des contenus des éditeurs sur des canaux de plus en plus diversifiés entraînait une baisse de l'exclusivité, et donc de la valeur de ceux-ci.

Le second point de tension relatif aux entraves portées à certains projets d'éditeurs dans le domaine de la télévision connectée découle lui aussi de l'inquiétude des distributeurs face à la concurrence des acteurs « entrants ». Fabrice Massin, directeur des nouveaux médias de la RTBF, évoque les entraves imposées par les distributeurs en ce qui concerne certaines de ses tentatives de développement dans le domaine de la télévision hybride, par exemple.

Il précise, au sujet des expériences menées par la RTBF dans le domaine de l'HbbTV, être bloqué par les câblos et par les telcos : *« Ils nous empêchent de mettre, à côté du flux linéaire, du contenu utilisable au travers de la télécommande de l'utilisateur : bouton rouge, jaune, bleu... Ils nous ont fermé les portes [...]. Ils ont cette emprise sur nous. Si demain ils veulent serrer la vis en nous disant « on coupe votre catch-up », nous sommes démunis car nous n'avons pas beaucoup d'armes pour nous défendre. Mais si demain ils nous disent ça, et qu'on leur répond : « Bon, écoutez, [...] maintenant sur tous nos flux linéaires, on n'a plus besoin de prendre l'abonnement Belgacom ou l'abonnement VOO parce qu'on est sur les smart TV », là la position de force est différente. Quelque part, on est soumis à eux maintenant, mais avec la smart TV comme avec les tablettes, etc., on s'ouvre d'autres portes, d'autres horizons et on répond à une segmentation de la consommation qui est de plus en plus grande ».*

Fabrice Massin réitère ce constat de blocage en ce qui concerne la volonté de la RTBF de proposer une offre SVoD ou encore de réaliser une application qui permettrait de diffuser le flux linéaire des chaînes de la RTBF sur les smart TV. *« Les distributeurs ne nous favorisent pas et s'ils ne nous aident pas on ne sait pas le faire nous-mêmes puisque ce sont leurs plateformes. Nous, on aimerait que ces acteurs ne nous imposent pas de règles. En tant que fournisseurs de contenus, on estime qu'on devrait pouvoir présenter nos offres comme on le veut... ».*

Fabrice Massin est le seul interlocuteur représentant les éditeurs à évoquer les entraves. Toutefois, Chris Buma, Director Standardization chez TP Vision Holding, abonde également dans ce sens. Il indique : *« L'HbbTV est un bon moyen pour les éditeurs de diffuser des contenus. Mais, plusieurs opérateurs refusent de laisser passer le signal, donc ça ne marche pas. Même si une télé accepte l'HbbTV, il se peut parfaitement que ça ne marche pas parce que le distributeur intervient du fait que c'est lui qui souhaite offrir ce service. [...] Aux Pays-Bas, par exemple, le HbbTV ne marche que sur satellite et sur Internet mais pas sur les écrans des distributeurs... Ça ne passe pas, ça ne marche donc pas... C'est une question de politique et de commerce pour le moment parce que je pense que c'est plus commercial pour*

*les distributeurs de ne pas laisser passer l'HbbTV mais d'offrir eux-mêmes ce service... Ainsi, une fois qu'on est chez eux, c'est eux qui vont vendre les VoD... et pas d'autres intermédiaires ».*

Au delà des entraves, Fabrice Massin rappelle que le but premier des développements de la RTBF n'est pas lié à une volonté de s'opposer aux distributeurs, mais bien de répondre à des demandes croissantes venant du public pour ce type de services. Tout comme d'autres acteurs rencontrés, tels que Pierre-Jean Burrion, directeur des projets et développements de Télé MB, il pointe le fait que les éditeurs seraient bien moins tentés d'aller chez les nouveaux « entrants » si les relations avec les distributeurs étaient tout autre.

Cette double tension est visiblement liée au fait que les distributeurs craignent d'être « bypassés » par les éditeurs qui choisiraient de diffuser leurs chaînes via d'autres canaux en concluant des accords avec les acteurs « entrants ». Il est ainsi étonnant de remarquer que les seuls acteurs à évoquer ces tensions sont simplement ceux qui adoptent des attitudes d'ouvertures avec les nouveaux « entrants » ou, du moins, des modèles axés sur une diffusion multicanale qui pourraient finir par inclure ceux-ci. Tel est le cas notamment du modèle développé par Canal Z, un éditeur qui ne parle pas ouvertement de tensions en ce qui concerne la rétribution de son signal, mais qui indique malgré tout devoir se battre afin que l'on accepte de le rétribuer correctement.

De même, il reste intéressant de remarquer que de nombreux acteurs déclarent que leurs relations avec Belgacom sont moins tendues qu'avec d'autres distributeurs. Belgacom qui est justement un distributeur relativement ouvert à certains partenariats avec les nouveaux « entrants ».

## **2.2 Les relations avec les nouveaux « entrants » : entre stratégies de collaboration et de défiance**

Les stratégies « contractuelles » menées par les acteurs traditionnels à l'égard des nouveaux « entrants » peuvent être réparties en deux types : celles collaboratives et celles de défiance. Ces deux types d'attitudes reposent cependant sur les mêmes lieux de négociation entre les différents acteurs en présence. Dans les points qui suivent, les stratégies collaboratives et de défiance seront présentées rapidement. Ensuite, seront mis en avant les différents lieux de négociation entre les acteurs traditionnels et « entrants ».

### ***Élargir la notion de « nouveaux « entrants »***

Avant de se lancer dans le vif du sujet, il semble important de revenir sur la notion de « nouveaux « entrants ». Généralement, celle-ci désigne les équipementiers (Apple, Samsung, Sony, Philips...) et acteurs *over the top* (Google, Netflix, Amazon, Youtube, Dailymotion...). Mais, le fait que, dans l'univers Internet, l'ensemble des acteurs du monde médiatique se retrouve côte à côte sans distinction entraîne de nouvelles concurrences. Le développement de la télévision connectée élargit donc *de facto* la définition. La notion de nouveaux « entrants » englobe ainsi d'autres acteurs tels que la presse écrite, la radio et le contenu généré par les utilisateurs (dit *user-generated content*, ou UGC).

Les relations qu'entretiennent les acteurs traditionnels avec ces derniers font désormais partie du jeu. Si la RTBF tisse de nombreuses relations avec les équipementiers et, probablement, bientôt les acteurs OTT, RTL-TVi privilégie de son côté des relations étroites avec la presse écrite.

### *Les stratégies collaboratives : RTBF, Canal Z, TVL, AB3 et Belgacom*

Les entretiens réalisés auprès des acteurs traditionnels révèlent que la majorité d'entre eux adoptent une attitude collaborative. Bien sûr, la nature des collaborations qu'ils entretiennent avec les nouveaux « entrants » varie énormément d'un acteur à l'autre en fonction de différents facteurs.

#### *LA RTBF : LA PRIMAUTÉ DE LA DIFFUSION DE LA MARQUE ET DU CONTRAT DE GESTION*

Le premier acteur « collaboratif », la RTBF, développe une politique extrêmement active dans la recherche de partenariats équilibrés avec les acteurs « entrants ». Elle repose sur l'utilisation de leurs technologies et plateformes afin de joindre son public via le plus grand nombre de canaux disponibles. Cette politique l'amène à se développer notamment sur les écrans des *smart TV* via des collaborations avec des équipementiers tels que Samsung et Sony. Il s'agit du seul éditeur francophone belge déjà présent sur ces téléviseurs.

La stratégie menée par la RTBF l'amène également à négocier sa présence sur certaines consoles de jeux ainsi que sur certaines plateformes *over the top*. A l'heure actuelle, elle est ainsi présente sur Youtube et pourrait dans les mois à venir faire son apparition sur la Google TV ou même des plateformes telles que Netflix. Pour Fabrice Massin, ces acteurs « entrants » représentent pour la RTBF des menaces à transformer en opportunités : « *On les voit arriver et si on se dit qu'on va lutter contre eux, on ne pourra pas le faire. On n'aura pas les mêmes armes, en termes d'images, ni en termes de marketing, ni en termes de ressources. Par contre, ça serait pour nous un véritable tremplin. Netflix est déjà disponible sur Iphone, Ipad, Android, la télé connectée, les ordinateurs. Ils sont disponibles partout. Je les vois donc comme un partenaire qui peut diffuser notre contenu, qui peut propager notre marque* ».

Cette stratégie de diffusion de la marque via le plus grand nombre de canaux disponibles s'explique notamment par le modèle de financement stable de la RTBF (dotation) qui la rend moins dépendante des revenus publicitaires. Elle est ainsi relativement moins impactée que d'autres acteurs par la concurrence que représentent les nouveaux « entrants » à ce niveau. L'étude de Joëlle Farchy, Mathilde Gansemmer et Heritiana Ranaivoson pose d'ailleurs le même constat pour les acteurs publics étrangers<sup>86</sup>.

Cette stratégie de diffusion de la marque de l'éditeur est également poursuivie par l'ensemble des éditeurs. Ainsi, ceux qui adoptent une attitude de défiance pratiquent au minimum la politique de « *snacking* » sur des services OTT tels que Youtube, Dailymotion ou encore Facebook. La raison en est simple. Martin Smets la pointe dans son étude réalisée en 2009<sup>87</sup> : « La puissance des marques des chaînes de télévision est une autre tendance marquante de la consommation audiovisuelle. Le téléspectateur continue de plébisciter les grandes chaînes de télévision. Certes, RTL-TVi gagne des parts de marché, mais la RTBF n'en perd pas ou quasiment pas. La notoriété est aujourd'hui une donnée fondamentale dans le monde hyper concurrentiel de l'audiovisuel. Le téléspectateur regarde telle ou telle chaîne parce qu'il apprécie sa ligne éditoriale, il connaît le type de programmes qu'elle diffuse. D'où l'importance pour une chaîne d'avoir une forte identité. L'apparition, sur YouTube de « chaînes » avec offre de programmes et ligne éditoriale, prouve bien que le consommateur de produits audiovisuels a encore besoin qu'on lui prescrive ce qu'il doit regarder. C'est d'autant plus vrai

---

<sup>86</sup> FARCHY J., GANSEMER M. et RANAIVOSON H., *Chaînes historiques de télévision et nouveaux entrants : des stratégies différenciées d'innovation numérique*, [http://www.jace.gr.jp/ACEI2012/usb\\_program/pdf/5.5.4.pdf](http://www.jace.gr.jp/ACEI2012/usb_program/pdf/5.5.4.pdf), [consulté le 20/01/2013].

<sup>87</sup> SMETS M., *op. cit.*

dans un paysage audiovisuel qui recense des centaines de chaînes de télévisions et des millions de sites Internet avec du contenu à regarder et à écouter »<sup>88</sup>.

D'autres facteurs que la stabilité expliquent l'importance de cette stratégie de présence multicanale pour la RTBF : des moyens financiers importants, comparés à ceux d'autres acteurs tels que les TVL, AB3 ou encore Canal Z ; de nombreux contenus « maison » qui facilitent la diffusion sur différents canaux du fait de la plus grande facilité de gérer les droits ; et... les missions qui lui incombent via son contrat de gestion. Selon ce dernier, en effet, la RTBF se doit d'être « au service de tous les publics, compte tenu de la fragmentation et de l'individualisation de la consommation des médias, par le biais d'un dialogue actif avec ses publics sur tous ses services audiovisuels, sur le plus grand nombre de plateformes et de réseaux de diffusion et de distribution de services, via le plus grand nombre d'appareils de réception numérique et par le plus grand nombre de modes d'interactivité, en ce compris sur les réseaux sociaux, en vue de rassembler ces publics »<sup>89</sup>.

#### **CANAL Z : UN MODÈLE VIRAL TOURNÉ VERS L'ÉCONOMIE RELATIONNELLE**

Contre toute attente, le second acteur qui adopte une stratégie résolument ouverte vers la recherche de partenariats avec les nouveaux « entrants » est un acteur privé : Canal Z. En effet, si cet éditeur ne dispose pas encore d'accords concrets avec des acteurs tels que les équipementiers et les acteurs OTT, le modèle économique qu'il a mis en place depuis 2010, sous l'impulsion d'Alex Coene et Joris Van Cauwenberge, respectivement Netmanager et Project manager de la chaîne, repose sur la diffusion des contenus sur le plus grand nombre de plateformes différentes.

Cette volonté de développement est intrinsèquement liée à la politique de refonte du modèle économique et structurel de la chaîne menée Canal Z depuis 2010<sup>90</sup>.

Canal Z tire ainsi parti de son contenu spécialisé et de sa structure économique. Ce modèle présente de nombreuses caractéristiques conversationnelles. Son adaptation à un éditeur généraliste paraît difficile cependant. Elle pose notamment des questions importantes en termes d'indépendance éditoriale.

#### **LES TÉLÉVISIONS LOCALES : ENTRE MÉFIANCE ET NOUVELLES OPPORTUNITÉS**

Les TVL marquent de l'inquiétude face au développement des nouveaux « entrants », plus particulièrement ceux issus du secteur des « *user generated content* » (UGC). Pourtant, la plupart d'entre elles ont décidé de s'allier avec des acteurs UGC avec lesquels elles ont établi des partenariats. Les accords sont potentiellement équilibrés, comme le signale Marc De Haan, directeur général de Télé Bruxelles, puisque les TVL bénéficient de contenus locaux jeunes et originaux, tandis les UGC bénéficient d'une mise en visibilité sur les chaînes et d'une légère rémunération liée aux droits d'auteur. .

Vis-à-vis des acteurs OTT et équipementiers, les TVL manifestent également quelques inquiétudes, principalement sur des questions telles que celle du partage des revenus publicitaires ou celle de la protection de leurs contenus. Cependant, là aussi, la plupart des TVL ont opté pour la collaboration. Elles commencent à diffuser leurs contenus sur les agrégateurs comme Dailymotion ou Youtube, voire sur d'autres sites avec lesquels elles ont passé des accords de syndication. C'est ainsi qu'on pourra

---

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 15-16.

<sup>89</sup> « Quatrième contrat de gestion de la RTBF », [http://www.csa.be/system/documents/files/1703/original/GVT\\_20121226\\_RTBF\\_contratgestion.pdf?1359040419](http://www.csa.be/system/documents/files/1703/original/GVT_20121226_RTBF_contratgestion.pdf?1359040419), [consulté le 20/03/2013].

<sup>90</sup> Voir le point 3.3.3 La refonte totale du modèle traditionnel : le cas de Canal Z.

trouver des contenus de Télé Bruxelles dans des articles présents sur la partie actualité de Yahoo ! Belgium.

Différentes raisons permettent d'expliquer cette ouverture des TVL. Tout d'abord, il y a l'élargissement potentiel de la zone de couverture que permettent de tels partenariats. Ces accords offrent également une plateforme de diffusion « gratuite » pour leur marque, ce qui leur apporte aussi des revenus publicitaires complémentaires. Un avantage certain au vu de la situation financière des TVL depuis plusieurs années<sup>91</sup> et de leur difficulté de financer les développements « nouveaux médias ».

Reste cependant à signaler qu'à l'instar de ce qui a été constaté pour la RTBF, le fait de diffuser de nombreuses productions propres (en quelque sorte *premium*) facilite la présence de ces acteurs sur ces différentes plateformes et sites OTT.

#### **AB3 : DES CONTENUS LOWCOST COMPLÉMENTAIRES AUX CONTENUS PREMIUM**

AB3 est désireux de combler son retard dans le domaine de la télévision connectée. L'éditeur souhaite développer le service de SVoD, lancé par le Groupe AB en France en mars 2013, sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Particularité, pour développer ce service de SVoD, AB3 ne passe pas d'accords particuliers avec des acteurs OTT puisque le groupe AB a développé sa propre plateforme web, liée à « Jook Video ». Le service devrait cependant faire l'objet d'accords avec les équipementiers, dont Samsung, afin d'être disponible sur les écrans des *smart TV*.

La stratégie d'AB3 peut aisément s'expliquer du fait de la programmation *lowcost* de la chaîne. Du fait de cette programmation particulière, les acteurs « entrants » ne sont pas perçus par la chaîne comme des concurrents aussi dangereux que les autres éditeurs dont les modèles reposent justement sur les contenus *premium*. Philippe Zrihen signale ainsi que les contenus proposés par AB3 aussi bien sur ces chaînes que sur son offre SVoD seront complémentaires aux contenus *premium* proposés par les autres acteurs. « *Il y avait une complémentarité entre chaînes linéaires* », souligne-t-il. « *Et demain, même déjà aujourd'hui, on assiste à la même chose avec les télé connectées, avec les nouveaux « entrants »... Evidemment, il y aura une nouvelle concurrence... Mais, on assistera dans les années à venir à une complémentarité parce que le consommateur, devenu « consommateur », ne veut pas uniquement que du premium. Il veut justement avoir le choix... Le premium, il l'a aujourd'hui, il n'a pas besoin de le chercher. Ce qu'il n'a pas, c'est le catalogue. Le premium, il n'a qu'à aller dans un DVD store et il l'a. Il peut aller sur Belgacom ou sur VOO, il regarde, il appuie sur son bouton rouge, il va avoir la liste, il paie son film et il va voir le film qui vient de sortir. Nous, avec Jook, ce qu'on propose, c'est d'avoir tout. Alors, s'il n'y a pas du premium, ils peuvent l'avoir ailleurs et tout le catalogue ils l'auront là. Et, Apple TV ou Google TV, etc. vont avoir des programmes, oui, mais l'un, peut-être, va se positionner sur le premium, l'autre sur le catalogue, l'autre sur autre chose... Je crois qu'une complémentarité va émerger de tout ça ».*

Partant de ce qui s'apparente à un désavantage, le contenu *lowcost*, AB3 essaie de se positionner en tant qu'acteur complémentaire aux acteurs dont les modèles reposent sur les contenus *premium*.

#### **BELGACOM : À LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE AVEC SES NOUVEAUX CONCURRENTS**

Malgré les tensions existantes entre distributeurs et acteurs « entrants » sur la question du financement de l'infrastructure des réseaux et sur l'offre de services identiques aux leurs, Belgacom a choisi de tenter la collaboration. Ainsi, le distributeur entretient des relations avec Samsung dans le

---

<sup>91</sup> PÉPIN P., *Portrait économique et financier du secteur des télévisions locales en Communauté française*, Bruxelles : Ministère de la Communauté française, 2008, 30 p.

cadre de son offre de VOD « Movie Me », mais aussi prochainement via le développement de sa propre SVOD<sup>92</sup>. Bien que conscient du danger que représentent les nouveaux « entrants », la stratégie « contractuelle » de Belgacom poursuit deux objectifs principaux.

Premièrement, comme le dit Raymond Wulleman, senior Business Development Manager de Belgacom, le distributeur se transforme d'une certaine manière en acteur OTT en permettant l'accès à son catalogue de films via son application « Movie Me ». Le fait de passer par Internet permet à Belgacom d'agresser les parts de marché de ses concurrents en proposant son service aux abonnés de VOO ou encore de Telenet, par exemple. Cette stratégie n'est pas propre à Belgacom. Chris Buma, Director Standardization de TP Vision Holding, indique que certains distributeurs suivent la même stratégie aux Pays-Bas : « *ils essaient de sortir de leurs propres réseaux et de leurs propres clients en offrant leurs contenus sur ceux de leurs concurrents... Certains le font over-the-top, d'autres non.* »

Deuxièmement, l'offre SVoD du distributeur devrait lui permettre de se préparer à l'arrivée de géants de la SVOD en Belgique tels que Netflix<sup>93</sup>. Il s'agirait en quelque sorte de s'allier aux nouveaux « entrants » que sont les équipementiers afin de pouvoir couper l'herbe sous le pied à de futurs acteurs OTT. Une idée également évoquée par Karl-Stephan Paulet, vice-président Value Proposition and Segmentation de Belgacom, selon qui « après la VOD, il serait logique de pouvoir proposer ce genre de choses. [...] Surtout face à la perspective de voir des acteurs étrangers débarquer sur le marché »<sup>94</sup>.

La présence du distributeur sur ces nouveaux canaux de diffusion peut également s'expliquer du fait de sa volonté de suivre le client. Un facteur mis en avant par tous les acteurs traditionnels interrogés mais sur lequel Brigitte Paquay et Raymond Wulleman, de Belgacom, insistent particulièrement.

Enfin, comme l'explique Raymond Wulleman, les applications VoD et SVoD sont également réalisées dans une perspective expérimentale. Le distributeur souhaite « se faire la main » dans ces nouveaux domaines. Belgacom essaie donc de tirer profit de son catalogue et de ses services en établissant des relations avec les équipementiers. Ceci, notamment, dans le but de couper l'herbe sous le pied aux acteurs OTT dont l'arrivée se profile sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Il est intéressant de remarquer que cette stratégie collaborative repose une nouvelle fois sur un modèle *win-win*. Samsung est, en effet, co-bénéficiaire d'une telle collaboration puisque cela lui permet de proposer des contenus et des services supplémentaires sur ses téléviseurs connectés.

### **Les stratégies de défiance : RTL-TVi, Be TV et VOO**

D'autres acteurs traditionnels, à l'inverse des précédents, adoptent quant à eux une posture de défiance vis-à-vis des nouveaux « entrants ». Ils refusent de développer des partenariats dans le cadre des contenus et services qu'ils proposent. Ces acteurs traditionnels sont au nombre de trois. Il s'agit des éditeurs RTL-TVi et Be TV, auxquels s'ajoute le distributeur VOO.

---

<sup>92</sup> MUNSTER J.-F., « Mon film, partout, quand je veux : Belgacom devrait lancer un service de SVOD en juin », *op.cit.*, p. 19.

<sup>93</sup> « Netflix en Belgique d'ici la fin de l'année », [http://www.rtbef.be/info/economie/detail\\_netflix-en-belgique-d-ici-la-fin-de-l-annee?id=7998030](http://www.rtbef.be/info/economie/detail_netflix-en-belgique-d-ici-la-fin-de-l-annee?id=7998030) [consulté le 26/05/2013].

<sup>94</sup> Karl-Stephan Paulet, cité par MUNSTER J.-F., « Des offres « films à volonté » pour bientôt », <http://archives.lesoir.be/des-offres-films-a-volonte-pour-bientot-t-20120630-0205KU.html> [consulté le 26/05/2013].

Bien qu'il se développe dans le domaine des nouveaux médias (réseaux sociaux, *snacking*, mobile), le principal éditeur privé actif sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles est totalement opposé à l'éventualité de tisser des liens avec les acteurs « entrants » que sont les équipementiers et les acteurs OTT.

Il se méfie des nouveaux « entrants » pour des raisons financières. Son modèle économique repose principalement sur les revenus publicitaires. Ces revenus pourraient être mis à mal par l'arrivée des nouveaux « entrants », plus particulièrement, en ce qui concerne les acteurs OTT. Cette crainte est exprimée clairement par Jean-Jacques Deleeuw, directeur de RTL Newmedia : « *La compétition avec les acteurs « entrants » ne porte pas spécifiquement sur l'aspect télévisuel. Youtube, qui vend de la publicité, s'attaque beaucoup aux groupes télévisuels par exemple en disant : « votre publicité vidéo sera très efficace chez nous, à la place ou en complément de vos investissements en diffusion à la télé »* ».

A défaut de développer des relations de partenariats avec les acteurs issus du monde de l'équipement et de l'Internet, RTL-TVi, contrairement à la RTBF, développe des partenariats importants avec les éditeurs de presse. Ces partenariats portent sur leurs développements simultanés en ligne. Ainsi, l'éditeur a notamment signé des accords de syndication de contenu avec différents groupes de presse tels que De Persgroep et Corelio<sup>95</sup>. D'autres accords ont également été signés entre sa régie publicitaire et celle du groupe Rossel<sup>96</sup>. Ces accords s'expliquent pour deux raisons principales.

Premièrement, il s'agit d'une certaine manière d'une alliance *win-win* entre des acteurs « nationaux » qui proposent des contenus qui trouvent une certaine complémentarité dans le cadre de leur diffusion en ligne. RTL-TVi bénéficie par là à la fois de nouvelles sources de revenus publicitaires et de nouveaux canaux de diffusion de sa marque. Les éditeurs de presse profitent quant à eux de contenus audiovisuels qui enrichissent les contenus textuels présents sur leurs sites. Deuxièmement, les alliances s'inscrivent dans la lignée de participations que les groupes de presse possèdent dans les filiales belges du Groupe RTL<sup>97</sup>.

En ce qui concerne les accords de syndication de contenu, le Groupe RTL a opéré un revirement de stratégie par rapport au passé. Jean-Jacques Deleeuw rappelle ainsi que le groupe a toujours refusé de diffuser ses vidéos sur d'autres canaux mais qu'après avoir vu la réussite du modèle de VTM dans le domaine, la chaîne a décidé de franchir le pas.<sup>98</sup>

En s'associant à des acteurs issus de domaines différents, RTL-TVi et, plus largement, le Groupe RTL, sont entrés dans un modèle qui rencontre les caractéristiques de l'économie conversationnelle. En effet, ces associations leur permettent d'amplifier présence sur les nouvelles plateformes,

---

<sup>95</sup> MUNSTER J.-F., « Les vidéos de RTL plutôt que de la RTBF sur les sites d'infos », *Le Soir*, 01/02/2013, p. 24.

<sup>96</sup> « Alliance stratégique entre RTL Belgique et le groupe Rossel », [http://www.rtbf.be/info/economie/detail\\_alliance-strategique-entre-rtl-belgique-et-le-groupe-rossel?id=7922562](http://www.rtbf.be/info/economie/detail_alliance-strategique-entre-rtl-belgique-et-le-groupe-rossel?id=7922562), [consulté le 15/02/2013].

<sup>97</sup> Le groupe Rossel détient 19% du capital de RTL Belgium. Voir <http://www.rossel.be/societes/rtl-belgium> [consulté le 20/12/2014].

<sup>98</sup> Dans un article du *Soir* du 1<sup>ier</sup> février 2013, il déclarait également que le site de RTL « atteint les 73 millions de vidéos vues [...] en 2012, [...] ». On se demandait comment augmenter encore ce chiffre par nos propres moyens. On en est arrivé à la conclusion que le développement du web passait plutôt par la syndication et des accords de partenariat. Si on veut augmenter la fréquentation des sites web, la durée de fréquentation..., il faut que l'on s'enrichisse les uns les autres, que l'on croise nos contenus... En Flandre, où VTM fournit depuis des années ses vidéos aux sites de la presse écrite, ces derniers dépassent les 500.000 visiteurs par jour. Chez nous, les leaders plafonnent à 200.000 ». MUNSTER J.-F., « Les vidéos de RTL plutôt que de la RTBF sur les sites d'infos », *op. cit.*

particulièrement adaptées à la nouvelle économie. Elle repose également sur des relations B2B caractéristiques de celle-ci.

#### **Be TV : UN MODÈLE PAYANT MIS À MAL PAR LES NOUVEAUX « ENTRANTS »**

Le second éditeur adoptant une posture de défiance vis-à-vis des acteurs « entrants » est Be TV qui exclut toute collaboration avec ceux-ci, quels qu'ils soient. Toutefois, cette stratégie ne l'empêche pas de mener une politique de *snacking* via les agrégateurs de sites comme Youtube, et via les réseaux sociaux. Ces développements ne remettent en effet pas en question le modèle payant de la chaîne, contrairement aux acteurs « entrants » tels que Netflix ou Amazon qui l'impactent de plein fouet.

La menace que font peser ces acteurs « entrants » ne concerne pas seulement les services auxquels ils donnent accès et dont le modèle payant s'apparente à celui de la chaîne à péage. Daniel Weekers et Nicolas Marchand insistent davantage sur l'accès aux contenus *premium* dont les acteurs « entrants », du fait de leur plus grand pouvoir financier, pourraient s'accaparer. Ils soulignent également le problème du piratage qui serait facilité par le développement des acteurs OTT.

Contrairement à RTL-TVi, Be TV n'entretient pas de relations particulières avec les éditeurs de presse. Cette absence de partenariats peut s'expliquer par la programmation de la chaîne, basée sur le cinéma, alors que, comme le démontrent les accords passés entre RTL-TVi et les éditeurs de presse, c'est sur les contenus informationnels, sportifs et des émissions particulières telles que celles de télé-réalité que portent les échanges.

#### **VOO : UN MODÈLE IMPACTÉ SUR LES VERSANTS DU CONTENU ET DE LA DISTRIBUTION**

Le distributeur VOO s'oppose à toute collaboration avec des nouveaux « entrants » par crainte d'être « by-passé » par les services qu'ils offrent. Daniel Weekers et Nicolas Marchand soulignent que ces acteurs ne contribuent pas au financement de l'infrastructure des réseaux, alors que les nouveaux services et contenus qu'ils proposent nécessitent de plus en plus de bande passante.

Cette défiance du distributeur vis-à-vis des acteurs « entrants » est logiquement accentuée du fait de sa présence dans le domaine de l'édition de services. Tecteo qui est l'actionnaire majoritaire de VOO, a acheté la totalité des parts de Be TV en 2009. Il se sent donc menacé à la fois en tant qu'éditeur et distributeur.

### **2.3 Les lieux de négociation entre acteurs traditionnels et nouveaux « entrants »**

Si les stratégies « contractuelles » se répartissent en deux catégories antagonistes, force est de constater que les relations entre acteurs traditionnels et « entrants » reposent sur des lieux de négociations communs.

#### **Le partage des revenus générés par les nouveaux services créés**

Le premier lieu de négociation entre acteurs traditionnels et « entrants » se situe au niveau du partage des revenus qui sont générés via les différents services qu'ils développent à travers leurs partenariats. On le retrouve déjà dans les relations entre acteurs traditionnels du fait de la création d'offres de VoD, via les offres IPTV des distributeurs notamment. De tels services nécessitent le partage des revenus entre les auteurs et ayants droit, via l'intermédiaire des sociétés de gestion des droits d'auteurs dans la plupart des cas, les éditeurs et les distributeurs.

Avec l'apparition de nouveaux types d'offres, telles que les SVoD, cette répartition a fait l'objet de nouvelles négociations entre acteurs présents dans le cadre de la création des différents services. Ainsi, comme on l'a vu, pour la création d'une offre SVoD telle que « Jook Video » (AB), le partage des revenus générés n'est plus réalisé sur base du nombre de visionnage d'une œuvre, mais calculée sur base d'une estimation du nombre d'abonnés que le service générera dans l'année.

L'arrivée des nouveaux « entrants » pose elle aussi cette question du partage des revenus vu qu'ils proposent des services semblables à ceux des distributeurs traditionnels. La différence est qu'il s'agit d'établir de nouvelles relations, inédites. Fabrice Massin explique ainsi que si la présence de la RTBF sur les écrans des équipementiers Samsung et Sony ne fait actuellement l'objet d'aucun partage de revenus, cette question pourrait, à l'avenir, entraîner des tensions entre éditeurs et équipementiers. Tant que les services développés (*catch up TV*) ne sont pas payants pour les utilisateurs, il n'y a pas de revenu, et donc pas de partage nécessaire. Les problèmes risquent de surgir quand il y aura contenu payant. La question se posera « *s'ils exigent d'avoir une trop grosse partie ou si je veux gérer les publicités devant les contenus* ». Si un acteur traditionnel désire proposer à ses utilisateurs des services payants, telle qu'une offre SVoD, il y aura nécessairement nouvelles négociations. Piet Sonck, Content manager TV & AV de Samsung Belgium, acquiesce en ce sens quand il indique que « *pour les applications où il faudra payer, notamment les VOD, on aura évidemment un accord commercial* ». Il poursuit : « *Comme c'est par notre plateforme que les éditeurs diffusent et qu'ils peuvent faire du business, il est normal que, pour tout ce qui est payant, on ait un revenu chez nous* ».

À ce stade, les relations entre les équipementiers et la RTBF reposent principalement sur une stratégie *win-win*. Pour Fabrice Massin, les *smart TV* s'insèrent parfaitement dans le cadre des missions confiées à la RTBF via son contrat de gestion et offrent à la RTBF d'autres alternatives que les distributeurs traditionnels jugés trop contraignants. Les équipementiers y trouvent également un avantage.

Piet Sonck rappelle ainsi que le *core business* de sociétés comme Samsung est de vendre des équipements. L'objectif est que le consommateur choisisse Samsung et pas un autre manufacturier... « *Comment faire ? De un, essayer de trouver une évolution dans ce qu'on pourrait faire avec les télé. C'est ici que l'on ajoute une couche d'interactivité, via la connexion à Internet qui donne des opportunités supplémentaires* ». Deuxièmement, précise-t-il, ce sont les contenus accessibles sur les écrans des *smart TV* qui donneront envie aux clients de se les procurer : « *La logique est la suivante : on voit tout ce qui est smart content, comme un service supplémentaire. C'est un peu de relation publique ou de la « publicité » entre guillemets pour les contents providers... Donc, s'ils ne peuvent pas monétiser à partir de l'application, ça ne sert à rien de leur demander de l'argent... Enfin, on pourrait le faire, mais ça va alors diminuer le nombre d'applications drastiquement. On a maintenant plus de 500 applications en Belgique* ». Les chaînes francophones belges sont donc extrêmement importantes pour ces équipementiers s'ils désirent pouvoir mettre en valeur leurs nouveaux téléviseurs.

Dans le cas d'AB3 et de son offre de SVoD, il y a fort à parier que des accords seront conclus pour le partage des revenus entre les deux types d'acteurs, mais aussi avec les détenteurs des droits des œuvres concernées. La même chose devrait se produire pour le partenariat Belgacom-Samsung, autour de l'offre VoD « Movie Me », bien que très peu d'informations filtrent sur ce sujet lors des entretiens réalisés auprès d'eux.

### **Le partage des ressources publicitaires**

Le partage des revenus concerne aussi les revenus publicitaires. La présence des acteurs traditionnels sur des plateformes d'acteurs OTT tels que Youtube, Google TV ou Dailymotion, repose principalement

sur le partage de ces revenus. Un partage qui explique en grande partie la frilosité d'acteurs comme RTL-TVi à collaborer avec les nouveaux « entrants ». Il est vrai que ces acteurs « entrants » bénéficient d'avantages par rapport aux acteurs traditionnels. D'une part, les technologies auxquelles ils recourent leur permettent un ciblage extrêmement précis<sup>99</sup>. D'autre part, cette capacité de ciblage est cumulée avec une zone de couverture beaucoup plus étendue, générant des coûts beaucoup plus faibles pour les annonceurs.

Le défi s'avère donc immense pour certains acteurs traditionnels comme RTL-TVi. D'autres arrivent cependant à tirer leur épingle du jeu en créant des partenariats avec les nouveaux « entrants ». Ainsi, certaines TVL tirent parti de leur présence sur des agrégateurs tels que Youtube ou Dailymotion, mais aussi tout simplement de leur présence en ligne, afin d'élargir leur zone de diffusion et capter des annonceurs « nationaux » qu'ils n'ont pas en diffusion linéaire. Pierre-Jean Burrion, directeur des projets et développements de Télé MB, souligne l'intérêt des partenariats passés avec Youtube dans le cadre de la diffusion des programmes de sa TVL. Selon lui, cette diffusion permet d'élargir la zone de diffusion, de toucher d'autres publics, de faire valoir aux annonceurs locaux que leur publicité sera visible sur le canal traditionnel et en ligne, mais également d'attirer des annonceurs nationaux lors de la couverture de certains événements. Ainsi, par exemple, un partenariat a été passé entre Télé MB et Youtube lors de la couverture en direct de la ducasse de Mons en 2013. La diffusion de l'évènement en direct via Youtube<sup>100</sup> permit à Télé MB d'être regardée dans de nombreux pays mais, surtout, de bénéficier de revenus publicitaires complémentaires à ceux de la chaîne.

#### **La question des droits d'auteur et ayants droit et le piratage des œuvres**

Les développements des nouveaux médias entraînent également la nécessité de mener de nouvelles négociations sur les droits d'auteurs et sur la protection des œuvres. Ces points de négociation sont en partie liés à la question des contenus *premium*, au centre de nombreuses tensions entre acteurs.

Les droits d'auteur et des ayants droit font l'objet de négociations particulières menées au gré des relations qui se créent, mais également du fait de la diversification des services proposés qui nécessitent des rémunérations/partages des droits d'auteur spécifiques selon les différents modèles économiques proposés aux utilisateurs ou abonnés. Comme nous l'avons déjà indiqué, la rémunération des droits d'auteur ne sera pas effectuée de la même façon selon qu'il s'agit d'un service de VoD ou d'un service de SVoD par exemple.

Les négociations des droits d'auteurs font également l'objet de discussions dans le cadre de la diffusion des œuvres via des plateformes d'acteurs OTT tels que Youtube ou Dailymotion. Selon

---

<sup>99</sup> Citons l'exemple de Twitter, d'ailleurs, qui annonce l'arrivée de la publicité géolocalisée sur son réseau social. Un exemple qui démontre la force de tels acteurs dans le domaine puisque, comme le signale Etienne Froment, « véritable poule aux œufs d'or, la publicité géolocalisée permet aux annonceurs de cibler plus efficacement leurs clients potentiels en se basant sur leurs coordonnées géographiques. En se déplaçant dans un centre commercial, un membre du réseau social Twitter pourrait par exemple voir s'afficher une promotion ou une publicité de l'une des boutiques présente à proximité. Si une telle fonction venait à être couplée aux informations personnelles déjà recueillies par Twitter, cela pourrait donner davantage de crédit encore au service, qui ciblerait davantage encore les utilisateurs en ne s'adressant qu'aux personnes qui pourraient potentiellement être intéressées par un produit bien spécifique ». Voir FROMENT E., « La publicité géolocalisée arrive sur Twitter », <http://geeko.lesoir.be/2013/06/24/la-publicite-geolocalisee-arrive-sur-twitter/> [consulté le 24/06/2013].

<sup>100</sup> « Mons: le Doudou regardé pour la 1<sup>ère</sup> fois dans 88 pays, du Japon au Gabon », <http://www.laprovince.be/733212/article/regions/mons/actualite/2013-05-29/mons-le-doudou-regarde-pour-la-1ere-fois-dans-88-pays-du-japon-au-gabon> [consulté le 03/06/2013].

Frédéric Young, délégué général de la SACD/SCAM<sup>101</sup>, cette question de la rétribution des droits d'auteurs par de tels acteurs pose moins de problèmes qu'il n'y paraît. « *Du fait qu'ils se diversifient de plus en plus vers le domaine du contenu, ces acteurs sont réceptifs à la rétribution des droits d'auteurs des œuvres diffusées via leurs plateformes, mais également à la protection de ces mêmes œuvres. Ce qui n'était pas le cas auparavant* », précise-t-il. Des accords ont été signés depuis plusieurs années entre la SACD/SCAM et deux acteurs OTT majeurs. En 2008 déjà, un accord d'auteurs a été ainsi signé avec Dailymotion<sup>102</sup>. Le site de la SACD/SCAM indique à ce propos : « En vertu de cet accord, les sociétés d'auteurs percevront des droits auprès de Dailymotion pour les œuvres de leur répertoire proposées sur ce site. Il s'agit en l'occurrence des œuvres cinématographiques et audiovisuelles documentaires et de fiction, y compris les captations de spectacles vivants (sur la partie du site intitulée « official users » ou partenaires officiels tels que producteurs ou médias), ainsi que des œuvres des arts graphiques et plastiques (sur l'ensemble du site). Cet accord est le premier du genre négocié entre sociétés d'auteurs et une plateforme de partages de vidéos. Il s'applique pour le monde entier »<sup>103</sup>. En 2010, Google/YouTube emboîte le pas de Dailymotion<sup>104</sup>. Selon Frédéric Young, ces accords devraient inciter les autres acteurs OTT à s'aligner sur leurs « grands frères ».

Tout n'est cependant pas rose pour autant. Le délégué général de la SACD/SCAM relève ainsi deux pierres d'achoppement principales en matière de rétribution des droits d'auteurs et des ayants droit. D'une part, il existe un problème de transparence des revenus générés, alors que le droit d'auteur est « *proportionnel aux revenus générés par les œuvres* » ; d'autre part, la multiplication des moyens d'exploitation et des acteurs présents au sein de la chaîne de valeur augmente les risques « *de tomber sur des opérateurs qui ne jouent pas le jeu et ne respectent pas la législation* ».

Par rapport au premier cas, Frédéric Young rappelle que « *l'équité en matière de droits d'auteurs, c'est qu'on ne sait pas ce qu'une œuvre va valoir... Ça dépendra de sa diffusion, de son succès auprès du public et des revenus que l'œuvre va générer. Ce n'est pas un prix arrêté. C'est un prix qui va se développer et qui est proportion des revenus générés. Le principe est qu'à chaque fois qu'une œuvre est réutilisée, elle génère des revenus. Si les opérateurs dissimulent leurs revenus, on n'arrive pas à appliquer le principe fondamental du droit d'auteur qui est d'impliquer l'auteur directement au revenu de ses œuvres... Ça a été le cas, par exemple, dans les négociations très difficiles avec Google...* ». Frédéric Young pointe ainsi le manque de transparence dont font preuve certains acteurs « entrants », tout en précisant que ce problème existe également avec certains acteurs traditionnels. Il en conclut d'ailleurs que « *les législations ne sont pas encore suffisamment adaptées à l'organisation de cette transparence* ».

Concernant la question de la multiplication des moyens d'exploitation des œuvres et, surtout, des acteurs présents au sein de la chaîne de valeur de l'audiovisuel, Frédéric Young précise que cette question porte non seulement sur la transparence, mais également sur la manière « *d'organiser le droit d'une façon qui renforcera la capacité des auteurs à percevoir directement auprès de celui qui génère la*

---

<sup>101</sup> La SACD et la SCAM sont des sociétés de gestion de droits d'auteurs. Elles se sont regroupées au sein de la Maison des auteurs, à Bruxelles. La première est spécialisée dans la gestion des droits dans les domaines du théâtre, de la danse, du cinéma, de la télévision et de la radio entre autres. La seconde est quant à elle spécialisée en littérature, en documentaire cinématographique, télévisé et radiophonique ainsi que dans l'illustration ou encore le multimédia non fictionnel. Cfr « SACD-SCAM », [http://www.sacd-scam.be/Home\\_fr?lang=fr](http://www.sacd-scam.be/Home_fr?lang=fr) [consulté le 23/02/2013].

<sup>102</sup> « Accord historique entre Dailymotion et les auteurs SACD-SCAM », <http://www.sacd.be/Accord-historique-entre>, [consulté le 01/04/2013].

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> « La SACD et la SCAM signent un accord avec YouTube », <http://www.sacd.be/La-SACD-et-la-SCAM-signent-un?lang=fr>, [consulté le 01/04/2013].

*recette. Les auteurs et ayants droit sont pénalisés par la complexité et la confusion qui existent parfois dans la chaîne des droits entre l'auteur, le producteur, le coproducteur, les distributeurs, les distributeurs internationaux, les chaînes de télé, les distributeurs et encore éventuellement l'un ou l'autre intermédiaire... ». Autrement dit, la chaîne des intermédiaires, de plus en plus longue, n'est, selon lui, pas totalement cohérente en matière de négociation de la rémunération des droits d'auteurs et des ayants droit. Il ajoute encore à ce propos que « selon le rapport de force qui existe chaque fois entre les deux pôles qui contractent, c'est la partie la plus forte qui dicte les termes relatifs aux droits d'auteur mais pas forcément en cohérence avec les accords passés avec les acteurs présents en amont. Si, au milieu de la chaîne, quelqu'un dit qu'il n'en a rien à faire de tout ce qui a été fait avant et qu'il impose telles conditions, même si elles sont en contradiction avec ce que vous avez dans votre propre portefeuille contractuel précédent, la chaîne se rompt et n'est plus cohérente avec ce qui a été décidé. Il est donc très important pour les auteurs et ayants droit qui sont tout en amont et qui ont la position la plus fragile, puisqu'ils sont éloignés de la recette, de pouvoir, à travers la gestion collective, d'arriver à se garantir un canal transparent qui ramène des ressources de l'aval à l'amont, de façon à financer l'écriture et la vie des créateurs ».*

Enfin, dans cette thématique des droits, le piratage des œuvres inquiète forcément l'ensemble des acteurs traditionnels. Ceux-ci voient, avec les développements de la télévision connectée et la possibilité de consulter du contenu de certains sites et serveurs en ligne directement sur les écrans des téléviseurs, une accentuation des opportunités de piratage de leurs œuvres. Tous les acteurs en présence sont sensibles à cette question qui fait écho à la gestion future des contenus *premium*. Mais le point reste cependant à nuancer du fait que les *browsers* présents sur les écrans des *smart TV* semblent encore loin de faire l'unanimité auprès des utilisateurs, aussi bien pour des raisons d'habitudes en termes d'usages, que pour des raisons de manque d'ergonomie et de convivialité<sup>105</sup>.

### **L'accès aux contenus *premium***

L'accès aux contenus *premium* est également au centre des discussions et tensions entre acteurs traditionnels et nouveaux « entrants ». En effet, les services développés par des acteurs tels que Netflix inquiètent énormément les acteurs traditionnels qui pourraient se voir priver d'accès aux contenus *premium* tels que les séries et autres blockbusters américains. Il est vrai que ces acteurs (Amazon, Netflix ou encore Google) pourraient, vu leurs importantes ressources financières, s'accaparer ces contenus afin de les diffuser via leurs propres services. Il n'est d'ailleurs pas anodin de constater que ces nouveaux « entrants » passent déjà des accords d'exclusivité avec certains des plus grands studios. C'est ainsi que Netflix a signé des accords d'exclusivité avec les studios Walt Disney en janvier 2013<sup>106</sup> ou encore Dreamworks en juin 2013<sup>107</sup>. Des accords qui viennent s'ajouter à d'autres, plus anciens, conclus avec d'autres studios américains. Ce phénomène doit cependant être remis en question, plusieurs studios ayant déjà mis un terme à leurs accords d'exclusivité en raison des craintes générées par la montée en puissance de tels acteurs. Ainsi, par exemple, « Netflix s'est vu imposer, par quelques studios (Fox, Universal, Warner), un délai de 28 jours après la sortie sur DVD avant de pouvoir l'envoyer à ses clients. Enfin, la concurrence s'est développée, cette fois avec plus de succès. [...] Blockbuster,

---

<sup>105</sup> CULOT M., « Premières représentations, premiers usages de la télévision connectée. Le cas de la Belgique francophone », <http://www.csa.be/documents/2416> [consulté le 24/12/2014].

<sup>106</sup> PERTUY L., « Disney signe un accord exclusif avec Netflix », <http://mediamerica.org/vod/disney-signe-un-accord-exclusif-avec-netflix/> [consulté le 18/06/2014].

<sup>107</sup> POUSSIELGUE G., « Netflix signe un méga-contrat avec Dreamworks », <http://www.lesechos.fr/economie-politique/monde/actu/0202832648020-netflix-signe-un-mega-contrat-avec-dreamworks-576451.php> [consulté le 18/06/2013].

racheté par Dish Networks, après sa faillite, s'est vu offrir l'opportunité de prêter le DVD dès sa sortie, comparé aux 28 jours de Netflix, par des studios ravis de contrer ainsi le pouvoir grandissant de Netflix »<sup>108</sup>.

Bien qu'à tempérer dans leurs effets, les stratégies des nouveaux « entrants » mettent particulièrement à mal les éditeurs traditionnels de chaînes payantes, comme Be TV, dont l'attrait repose principalement sur les contenus *premium*. Mais les éditeurs dont le modèle économique repose sur les revenus publicitaires sont également directement impactés par de tels développements. En effet, ces contenus leur garantissent une audience importante à faire valoir auprès des annonceurs.

Daniel Weekers, directeur de la stratégie du groupe Tecteo et administrateur délégué de VOO et Be TV, estime ainsi qu'il y aurait beaucoup plus à perdre qu'à gagner dans l'apparition de la télévision connectée « *parce que la télé connectée va permettre le développement des Apple TV, des Netflix, toute une série de concurrences qui vont arriver dans un premier temps... Et, dans un deuxième temps, ces opérateurs pourraient racheter les droits de séries américaines des éditeurs belges... C'est-à-dire détruire les produits d'appel... De plus, c'est une concurrence qui va s'accroître car c'est la seule application [SVoD] qui marche sur la télévision connectée aujourd'hui...* ».

L'arrivée de tels acteurs, pour peu qu'ils ne s'accaparent pas l'ensemble des contenus *premium*, aura également pour conséquence une augmentation des droits de diffusions liés à ceux-ci. « *A un moment donné, souligne Daniel Weekers, si les nouveaux « entrants » jugent notre marché suffisamment intéressant pour eux, ils vont faire monter l'enchère des droits ou nous les prendre... Je prends un exemple, Belgacom était un nouvel « entrant » dans la télévision numérique, les droits exclusifs ont flambé... [...]. Les droits sportifs et des films ont explosé* ». Le phénomène s'accroîtrait donc encore davantage avec l'arrivée d'acteurs globaux au pouvoir financier quasi illimité.

Comme on l'a déjà noté, les acteurs traditionnels ayant une production propre importante semblent *a priori* moins impactés par le développement de ces nouveaux entrants, considérés dès lors davantage comme des partenaires dans la diffusion des services et contenus, plutôt que comme étant des concurrents purs et durs.

### **La visibilité des contenus et services des acteurs traditionnels sur les nouvelles plateformes de consultation**

La visibilité des contenus et services des acteurs traditionnels sur les différentes plateformes proposées par les nouveaux « entrants » fait, elle aussi, l'objet de négociations assez âpres, principalement sur deux points : la position qu'occupent les acteurs traditionnels sur les interfaces de présentation des différentes plateformes (présence en page d'accueil) et leur présence dans les résultats des moteurs de recherche développés sur celles-ci.

Le premier point n'a rien d'étonnant lorsque l'on sait que la question est discutée depuis toujours entre éditeurs et distributeurs. Mais, elle est accentuée avec le développement de la télévision connectée du fait que les contenus et services des acteurs traditionnels sont désormais placés au milieu d'une pléthore de contenus et services de tous types, émanant d'acteurs de plus en plus variés. L'enjeu de rester visible transparaît dans les propos de Fabrice Massin et Piet Sonck quant à la présence de l'application de la RTBF dans le store Samsung Belgium. Le premier indique que la RTBF est ainsi diffusée sur de nouveaux canaux, le second insiste quant à lui sur l'importance de proposer les contenus d'un tel éditeur.

---

<sup>108</sup> CUVELLIEZ C. et DRICOT J.-M., « Dans la corne d'abondance multimédia », *L'Echo*, 29 mai 2013, p. 12.

La question de la visibilité des contenus dans les résultats des moteurs de recherche développés sur ces nouvelles plateformes de diffusion transparait peu dans les entretiens évoqués. Rares sont les acteurs à avoir indiqué négocier avec les nouveaux « entrants » afin de s'assurer de leur présence dans les résultats de recherche, par exemple. Cet enjeu est pourtant bien présent en filigrane, quand la plupart des acteurs indiquent craindre que leurs contenus ne disparaissent dans la masse du fait de la multitude de contenus et services présents sur les nouvelles plateformes.

### **La répartition des tâches et fonctions entre les différents acteurs de la relation**

Lorsqu'un accord est conclu entre un acteur « entrant » et un acteur traditionnel, un nouveau type de partenariat voit le jour. Un partenariat « inédit » qui, contrairement à ceux qui liaient entre eux les acteurs traditionnels depuis des années, n'est pas encore réellement entré dans les « mœurs » et se doit dès lors d'être précisé très clairement.

A titre d'exemple, il est difficile d'imaginer que des accords conclus dans le cadre de la diffusion des programmes d'un éditeur via une plateforme de *smart TV* ne soulignent pas distinctement quelles sont les tâches et fonctions propres à chaque acteur. Dans le cadre d'accords de ce type, il est ainsi extrêmement important de clarifier qui est l'acteur en charge de la régie publicitaire. Une question fortement liée à celle de l'intégrité du signal dès lors que les éditeurs ne souhaitent pas voir apparaître une superposition d'offres publicitaires sur leurs programmes, exceptés si elles sont gérées par eux-mêmes et ne sont, de ce fait, pas exagérément longues.

### **Le financement de l'infrastructure des réseaux et de la bande passante**

Un autre lieu de négociation important entre distributeurs et nouveaux « entrants » est celui du financement de l'infrastructure des réseaux. C'est sur cette question qu'achoppent, dans la plupart des cas, les négociations entre ces acteurs. La raison en est simple : la diffusion des services et contenus liés aux plateformes des nouveaux « entrants » nécessite de plus en plus de bande passante. Daniel Weekers, directeur de la stratégie du groupe Tecteo et administrateur délégué de VOO et Be TV, indique ainsi que « *le gros danger de la télévision connectée, c'est la bande passante. Pour qu'une télévision connectée fournisse un bon produit, il faut une grosse bande passante... Et si, de nouveau, c'est nous, distributeurs, qui devons payer toutes les updates et n'avoir aucune rémunération pour ça, ça pose un sérieux problème... Au niveau de la télévision connectée, c'est davantage l'utilisation de services comme le full HD de Youtube sur la télé, au lieu de l'ordinateur, qui va nécessiter plus de bande passante. Dès lors, nous allons avoir quatre problèmes : le problème des droits, de la concurrence, le problème du piratage, mais surtout celui de la bande passante... C'est le grand problème pour les distributeurs... [...] Par exemple, Youtube sort un certain nombre de chaînes. Il peut utiliser nos réseaux gratuitement et il va les saturer. Nos clients ne vont pas être contents, donc nous allons devoir investir et c'est Youtube qui en profite. [...] On ne peut pas, nous, développer sans cesse nos réseaux pour que quelqu'un en profite et en tire 100% des bénéfices... ».*

Pour lui, trois solutions existent pour les distributeurs : « *La première solution est d'attaquer leur flux financier en le coupant, c'est ce qu'a fait Free en coupant les publicités de Google*<sup>109</sup>. [...] *La deuxième arme serait d'entrer dans le domaine de la neutralité du Net. Ce serait dire « ce n'est pas normal donc faisons un abonnement un peu moins cher où il n'y a pas Google, Facebook ou autre. On ferait un abonnement 5 euros plus cher pour ceux qui veulent y accéder. [...] La troisième façon, ce serait de*

---

<sup>109</sup> RENAULT M.-C., « Blocage de la pub : Free veut faire plier Google », <http://www.lefigaro.fr/hightech/2013/01/04/01007-20130104ARTFIG00602-blocage-de-la-pubfree-veut-faire-plier-google.php> [consulté le 10/01/2013].

*trouver un accord, mais ce n'est pas équilibré. L'accord des éditeurs de presse – après deux ans de procès – qui sont contents de faire des échanges publicitaires, cela ne représente rien... En France, Google donne 60 millions. Tout d'abord, c'est sur 5 ans, donc 12 millions par an pour qu'il n'y ait plus de problèmes avec personne et qu'on ne les ennuie plus au niveau fiscal alors que les menaces fiscales étaient estimées en centaines de millions... Ces 12 millions par an vont être redistribués par un comité politisé pour 144 éditeurs de presse... Donc, en fait, la seule chose qui est intéressante, c'est que le pouvoir français, avec ces 12 millions, laisse tomber les impôts impayés par Google à l'Etat français. L'Etat met la main sur le pouvoir de distribuer à 144 éditeurs... ». Daniel Weekers conclut en soulignant que le distributeur devra très certainement recentrer ses activités sur la monétisation de la bande passante.*

Le même sujet sera évoqué lors l'entretien réalisé avec Raymond Wulleman, Senior Business Development Manager de Belgacom. Ce dernier précise que le danger, pour un distributeur traditionnel, est que « *les réseaux ne sont pas dimensionnés pour soutenir un tel mainstream et que le modèle économique va devoir tenir plus globalement compte du fait qu'il y a aussi un coût à acheminer un signal avec une qualité déterminée...* ». De façon succincte, il acquiesce à l'idée de remettre en question la neutralité du Net en proposant un « *Internet à deux vitesses* ».

Un sujet qui a fait l'objet d'intenses discussions aussi bien outre Atlantique, depuis 2010 et 2011 déjà<sup>110</sup>, qu'en Europe, au niveau de la Commission européenne<sup>111</sup>.

### ***Des barrières à l'accès des acteurs traditionnels aux plateformes des nouveaux « entrants » : le financement des nouveaux services et de la présence multiplateforme***

Le dernier lieu de négociation entre acteurs traditionnels et nouveaux « entrants » est l'accès aux plateformes de ces derniers. Si cette question est souvent évoquée dans les discussions, force est tout d'abord de constater que l'ensemble des acteurs traditionnels, qu'ils aient pris l'option d'une stratégie collaborative ou de défiance, parlent du fait que les nouveaux « entrants » les accueillent à bras ouverts.

Evoquant les équipementiers, Fabrice Massin indique qu'ils « *sont contents de nous accueillir. [...] Ils nous voient un peu comme une bouée de sauvetage... [...] Ils sont conscients de leurs forces et faiblesses. Ils sont conscients que pour eux, au plus les smart TV se développent, au plus ils ont de chance d'en vendre... [...] Donc leur seul moyen, c'est d'avoir la TV la plus complète possible, avec le plus de contenus. Nos intérêts se rencontrent donc relativement vite !* ». Les principales barrières à l'accès sont dès lors davantage liées à la question du financement et de la maintenance des applications et des autres moyens nécessaires à leur présence sur les nouvelles plateformes. Cette difficulté de financement est encore accentuée par l'absence, dans le cas des *smart TV*, de standards adéquats pour développer des applications ou, encore, de processus de validation plus efficaces et rapides. Christophe Chatillon, le cofondateur de Tapptic Group, précise ce point : « *Là où c'est déjà très compliqué sur smartphone où on a deux *operating system* parfaitement maîtrisés, qui sont iOS et Android, c'est compliqué sur ces plateformes parce qu'il y a plusieurs versions et différents types d'écrans. [...] Dans le monde des consoles ou le monde de la télé, il n'y a pas de standard. Si on veut faire des applications, [...] elles doivent être validées par Microsoft, par Sony, par Samsung, par Philips et compagnie. [...] Chaque marque a son système, les télévisions changent tous les ans, donc elles font souvent évoluer leur système...*

---

<sup>110</sup> DURAND G., « La neutralité du réseau : la FCC présente ses nouvelles règles », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/legislation/neutralite-reseau-fcc-presente-nouvelles-regles/> [consulté le 10/06/2013].

<sup>111</sup> « Neutralité du net : le pas de deux de la Commission », <http://geeko.lesoir.be/2013/01/21/neutralite-du-net-le-pas-de-deux-de-la-commission/> [consulté le 15/02/2013].

C'est parfois basé sur des technologies web... comme si on développait un site web, mais avec des spécificités liées aux télévisions »<sup>112</sup>.

Si des initiatives voient peu à peu le jour, dont la « *smart TV Alliance* » qui regroupe des équipementiers tels que LG et Panasonic, reste à constater que les acteurs majeurs du domaine comme Samsung en sont cependant absents. Un article du CSI Magazine de mars-avril 2013 met en lumière le dilemme qui se pose à chaque équipementier en termes de standardisation : avoir des applications et une interface extrêmement personnalisées (d'où un système d'exploitation propre) ou privilégier un nombre d'applications important afin de donner accès à l'offre la plus complète possible. Le cas de Samsung est intéressant à examiner sur base de ce double dilemme. En effet, cet équipementier offre désormais deux systèmes d'exploitation sur les appareils connectés : un système qui lui est propre, Tizen, sur les appareils d'entrée de gamme, et Android sur ses appareils haut de gamme<sup>113</sup>.

Selon Christophe Chatillon, le manque de standardisation en matière de DRM (Digital Rights Management), fait lui aussi office de barrière à l'entrée pour les acteurs traditionnels. Les DRM sont des dispositifs techniques visant à protéger les droits des ayants droit en contrôlant l'utilisation des contenus et services sur les différents supports et plateformes. Ils sont également importants afin de préserver la diversité des formats des contenus accessibles via les différentes plateformes et équipements. Ainsi, il précise : « *Question format, c'est d'autant plus compliqué que, si on prend un flux préenregistré ou un flux live en plus, il n'y a pas réellement de standard... Si vous voulez faire beaucoup d'applications pour les télévisions et autres appareils, ça va être impossible... D'autant plus que les ayants droit veulent sécuriser leurs contenus, donc ils demandent de mettre des solutions de DRM dessus. Tout en sachant que des solutions de DRM qui tournent en même temps dans un univers Windows, Samsung, Android et iOS, il n'y en a pas. Ou elles sont très chères* ».

À terme, on devrait voir apparaître des standards aussi bien en termes de contenus que de DRM. Mais on est encore loin du résultat. Comme le rappelle Christophe Chatillon, « *celui qui sera le propriétaire du format sélectionné sera tranquille... Il y a beaucoup d'argent là-dessus, il y a des licences qui sont payées [...]... mais on n'en est pas là. Et ça n'aide pas le développement de la télévision connectée* ».

Cette question met également une nouvelle fois certains acteurs « entrants » en position de force, vis-à-vis des acteurs traditionnels. « Certains » car seuls des opérateurs très puissants tels que Netflix disposent des atouts nécessaires pour répondre à ces enjeux. Ainsi la plateforme VOD de Netflix aux Etats-Unis est présente sur une cinquantaine d'appareils différents, la rendant ainsi accessible à tous : consoles de jeux (PS3, Wii, Xbox 360), lecteurs Blu-ray connectés, téléviseurs HD connectés, boîtiers comme Roku, Boxee, Apple TV et Google TV, téléphones portables – Android, iPhone, Windows – et *last but not least*, les tablettes - iPad, Nook, Kindle Fire... »<sup>114</sup>.

---

<sup>112</sup> « Defragmenting *smart TV* », [http://dtg.org.uk/dtg/press\\_releases/dtg\\_csi\\_201303p14.pdf](http://dtg.org.uk/dtg/press_releases/dtg_csi_201303p14.pdf), [consulté le 06/05/2013].

<sup>113</sup> FROMENT E., « Samsung miserait sur son propre système d'exploitation pour l'entrée de gamme », <http://geeko.lesoir.be/2013/06/21/samsung-miserait-sur-son-propre-systeme-dexploitation-pour-lentree-de-gamme/> [consulté le 06/05/2013].

<sup>114</sup> « Opportunités et barrières pour les éditeurs de nouveaux médias », in CSA, *Bilan nouveaux médias*, Bruxelles : CSA, 2013, p. 56-58.

## Chapitre 3 - Fonder de nouveaux modèles conversationnels

A l'heure actuelle, les acteurs traditionnels cherchent à se positionner dans le nouvel écosystème en négociant sur les différents lieux de tensions existants, sur base des caractéristiques qui leur sont propres. « Comment adapter la structure économique existante aux défis et opportunités de la télévision connectée ? », telle est la question qu'ils se posent. Elle appelle des réponses complexes, fruit des analyses et modèles stratégiques. Trois initiatives mises en place par des éditeurs de la Fédération Wallonie-Bruxelles permettent cependant d'avancer d'éventuelles pistes de réponse. Des initiatives qui peuvent dans certains cas être mises en lien avec les stratégies initiées par des acteurs traditionnels étrangers.

### 3.1. La « TV Nomade » de la RTBF

La première initiative, mise en place par la RTBF, est une application qui se nomme « TV Nomade »<sup>115</sup> et qui traduit la volonté du service public de développer son propre service de *TV Everywhere*.

« TV Nomade » donne en effet accès aux trois chaînes de l'éditeur public, en *live*, aussi bien sur iPhone, iPad, smartphone que sur tablette<sup>116</sup>. Elle s'inscrit au nombre des stratégies suivies par la RTBF dans le cadre de sa nouvelle ligne éditoriale qui repose sur un développement dans le domaine de la *social TV*. Elle répond aussi aux demandes des spectateurs en matière d'offre ATAWAD.



Capture d'écran de l'application « TV Nomade » sur Ipad<sup>117</sup>

Via l'application, les différents abonnés peuvent non seulement consulter les chaînes de l'éditeur, mais avoir également accès aux contenus diffusés durant les dernières 24 heures. Elle permet aussi de partager et commenter les différents programmes sur les réseaux sociaux tels que Twitter et Facebook.

« TV Nomade » n'a rien d'une initiative isolée, bien qu'elle soit la première application de ce type réalisée en Belgique<sup>118</sup>. Une application similaire a vu le jour en Flandre sur base du logiciel

<sup>115</sup> « La RTBF lance TV Nomade pour iPad et iPhone », [http://www.rtbf.be/tv/actualite/detail\\_la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone?id=7811382](http://www.rtbf.be/tv/actualite/detail_la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone?id=7811382), [consulté le 23/05/2013].

<sup>116</sup> « La RTBF lance une nouvelle application « live » pour iPad et iPhone », <http://irevolution.blogs.lalibre.be/archive/2012/08/08/la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone.html>, [consulté le 23/05/2013].

<sup>117</sup> « Unique OTT television experience Rumble in the App Store », <http://triple-it.pressdoc.com/33056-unique-ott-television-experience-rumble-in-the-app-store>, [consulté le 23/05/2013].

<sup>118</sup> *Ibid.*

initialement développé par la RTBF. Cette initiative flamande, dénommée « Stievie » présente, comme on l'a vu, la particularité d'assembler sur une même plateforme différents éditeurs néerlandophones, aussi bien publics que privés. L'équivalent de la formule semble ne pas avoir d'avenir du côté francophone, les différences de points de vue entre les éditeurs empêchant toute initiative commune de ceux-ci. Cette différence entre éditeurs flamands et francophone peut notamment s'expliquer du fait de la forte importance accordée aux productions propres et contenu locaux au nord du pays.

Malgré son caractère innovant et son faible coût (2,99€/mois sur iPad et iPhone ; 1,59€/mois sur Android), l'expérience « TV Nomade » n'a pas connu le succès espéré auprès des spectateurs. La RTBF a décidé de mettre un terme à l'expérience dès juin 2013<sup>119</sup>. Cet échec met en évidence la difficulté de monétiser de telles expériences dans un univers où domine la gratuité. La difficulté est d'autant plus grande pour l'éditeur public qui, financé par dotation, n'a pas pour habitude de faire payer ses services.

### 3.2 Télé MB : le projet « 2015 Histoires »

L'initiative d'un éditeur local retient l'attention du fait de ses caractéristiques qui s'inscrivent parfaitement dans le cadre d'une économie conversationnelle. Télé MB met actuellement sur pied un projet transmédiateur et collaboratif qui porte sur l'événement international *Mons Capitale européenne de la culture 2015*. Comme le signale Pierre-Jean Burrion, directeur des projets et développements de la chaîne, l'idée est de réaliser une couverture transmédiateur de l'événement qui mêle chaîne traditionnelle et plateforme 2.0 en ligne. Cette plateforme en ligne serait construite telle un webdocumentaire (narration délinéarisée, agrégation de différents types de contenus...) et permettrait que s'y expriment les différents acteurs qui participent à Mons 2015 ainsi que le public transformé en « spectateur ».

Ce projet repose sur une collaboration étroite avec les acteurs impliqués dans le projet Mons 2015. En effet, il s'appuie à la fois sur un *crowdsourcing* et un *crowdfunding*, Télé MB n'ayant pas les moyens de financer de tels projets à elle seule. L'opération inclut déjà de nombreux partenaires officiels (14 villes, des institutions...), des acteurs privés, des artistes...

Le « webdocumentaire » permettra de suivre la préparation de Mons 2015, le déroulement de l'événement et les suites de celui-ci à travers le point de vue des acteurs, mais aussi du public. Pierre-Jean Burrion précise : « *L'antenne est le premier espace, la plateforme 2.0 c'est le second... Pour l'antenne, j'avais dit 20 émissions par an, en direct hebdomadaire, en live stream... En utilisant le concept de la social TV où l'émission ne vit pas à un moment donné mais vit avant, pendant, après* ».

Pierre-Jean Burrion insiste sur le fait que ce projet est en quelque sorte un laboratoire d'essai pour un nouveau modèle basé sur la *social TV* et les développements cross-médiateurs. Il s'agit en quelque sorte de « se servir » de l'événement Mons 2015 pour tester le nouveau modèle TVL. Un modèle qui a, grâce au potentiel des outils en ligne, pour but de faire évoluer la structure actuelle, de renouveler le contact avec un public plus jeune tout en s'inscrivant dans la mission des TVL qui est de stimuler la participation active de la population de la zone de couverture.

Cet exemple démontre parfaitement que de nouveaux modèles structurels et économiques existent. Il revient aux éditeurs de faire preuve d'imagination afin de parvenir à utiliser les nouvelles opportunités

---

<sup>119</sup> « Téléchargez l'application RTBF sur votre smartphone et/ou votre tablette (iOS & Android) », <http://www.rtb.be/interactive/mobile> [consulté le 23/05/2013].

qui s'offrent à eux. Cependant la question reste ici la façon d'implémenter ce modèle de façon constante afin qu'il puisse persister au-delà de Mons 2015.

### 3.3 La refonte totale du modèle traditionnel : le cas de Canal Z

Un autre modèle s'inscrit parfaitement dans le cadre d'une économie relationnelle, celui développé par l'éditeur privé Canal Z qui est spécialisé dans l'information économique et financière. Ces dernières années, cet éditeur a totalement révisé son modèle économique et structurel afin de l'adapter à la mutation numérique. Alex Coene, Netmanager, et Joris Van Cauwenberge, Project manager, parlent à ce propos d'un modèle en forme de fleur.

Le premier changement enregistré par le modèle a porté sur la modification de la ligne éditoriale de l'éditeur. S'il reste toujours spécialisé en information économique et financière, il a étendu son activité éditoriale à – selon les propos d'Alex Coene – une « *chaîne ouverte avec un caractère généraliste* » dans le domaine du business, de l'économie et de l'argent. Il s'agit en d'autres mots de quitter l'image de chaîne de niche qui ne s'adresse qu'à un public extrêmement spécialisé pour viser un public plus large comprenant les petites PME, les entrepreneurs et les personnes intéressées par le domaine de l'économie, qui souhaitent une information et des conseils précis pour développer leurs activités.

La seconde mutation de Canal Z porte sur la programmation, devenue « modulaire ». Depuis 2010, la chaîne a peu à peu modifié cette dernière pour l'adapter à l'économie digitale. La boucle de diffusion de la chaîne est ainsi passée d'une durée d'une heure à une durée de 28 minutes. La programmation est désormais composée de modules (séquences) de 3 à 4 minutes. Alex Coene explique ce choix par le fait que cette durée de programmation est mieux adaptée à un public en recherche d'une information claire, précise, mais aussi relativement courte. De tels modules freineraient, selon lui, le phénomène de zapping.

La mutation suivante concerne le modèle économique de la chaîne et son passage à une stratégie de diffusion multiplateforme en lien avec la nouvelle politique de programmation. Les capsules de quelques minutes sont en effet adaptées à une diffusion en ligne et sur différents appareils. La stratégie de diffusion multiplateforme de Canal Z est variée ; elle intervient sur une multitude d'appareils et de services (Stievie, Yelo...) mais repose aussi sur une politique de diffusion des capsules par les collaborateurs et sponsors de la chaîne en interne.

A ce propos, Alex Coene signale que, si la politique de la chaîne était auparavant de garder précieusement ses programmes, il s'agit aujourd'hui de les laisser filer sur les différentes plateformes et dans les différentes entreprises, institutions... concernées par les sujets couverts. D'après lui, cette politique aurait d'ailleurs porté ses fruits, la chaîne ayant vu son taux d'audience augmenter ces dernières années.

Ces trois lignes directrices qui signent le passage au numérique de Canal Z s'accompagnent d'une stratégie B2B qui s'appuie sur des collaborations avec les différents acteurs des secteurs concernés afin de produire et financer les programmes. Alex Coene parle ainsi d'une structure en fleur qui s'organise autour des différentes « communities » partenaires. Les entreprises et autres acteurs présents dans les secteurs spécialisés qui souhaitent faire partie des « *communities* » jouent en quelque sorte le rôle de sources d'information pour les programmes, mais aussi d'ambassadeurs de la chaîne, notamment lorsqu'ils diffusent les capsules en interne.

Le développement de cette relation avec les différentes « *communities* » constitue d'ailleurs le 4<sup>ième</sup> axe de la « e-mutation » lancée par Alex Coene depuis 2010 au sein de la chaîne. Elle devrait se poursuivre dans les années à venir.

Pour autant, une question importante reste en suspens dans ce modèle : jusqu'où peut aller l'influence des différentes « *communities* » sur la programmation de la chaîne et comment, dans cette perspective, ce modèle pourrait être transposé à des chaînes plus généralistes ?

Bien sûr, les trois modèles présentés (TV Nomade, Mons 2015 de Télé MB et la refonte du modèle de Canal Z) permettent de démontrer que l'économie conversationnelle offre des perspectives d'avenir intéressantes pour les chaînes, quels que soient leur statut (public, privé) et leur programmation (généralistes, locales, spécialisées...). Reste à inventer les modèles qui correspondront aux objectifs et missions propres à chaque éditeur.

## Conclusion : repenser les modèles existants

La présente étude offre un éclairage sur les pratiques et stratégies que déploient les acteurs traditionnels francophones belges dans l'univers connecté. Elle démontre que les stratégies « internes » suivies par les uns et les autres mènent inexorablement à la *social TV* et à une diffusion de plus en plus *ATAWAD*. Elles répondent en cela au principe d'économie relationnelle telle que décrite par Alain Busson et Olivier Landau dans leur article. De même, leurs stratégies « contractuelles » se tournent inexorablement vers des modèles conversationnels qui reposent sur des partenariats de plus en plus diversifiés avec des acteurs qui le sont tout autant.

De fait, ces stratégies semblent plus adaptées au nouvel écosystème. Elles témoignent notamment de l'importance de la relation développée à la fois avec le spectateur (*social TV*, interactivité...) et d'autres acteurs, qu'ils soient issus du monde des médias ou non (Canal Z qui développe des relations avec des acteurs économiques, Télé MB et le projet « 2015 Histoires »...). Les offres SVoD, qui de plus en plus donnent accès à un nombre illimité de contenus via un abonnement forfaitaire, semblent seoir parfaitement au modèle conversationnel, tel que décrit par Alain Busson et Olivier Landau<sup>120</sup>, puisqu'il se caractérise notamment par une chute de la valeur unitaire des programmes audiovisuels qui entraînent leur gratuité ou leur inclusion dans des offres forfaitaires. Enfin, la mise en place d'offres de *TV Everywhere* par les distributeurs et éditeurs témoigne, elle aussi, de leur volonté de s'adapter à la diffusion multicanale propre à la nouvelle économie.

Le véritable défi qui se pose aujourd'hui aux acteurs est de trouver comment réaliser la meilleure mutation de leur modèle historique compte tenu des caractéristiques qui leurs sont propres (mode de financement, programmation, statut...). Pour ce faire, ils doivent réussir à négocier au mieux les différents lieux de ruptures générés par le passage à l'économie relationnelle afin de prendre efficacement ce virage obligé. Dans ces négociations nécessaires, la crainte qu'expriment certains acteurs envers les nouveaux « entrants » s'explique en grande partie par le fait que leur modèle de développement entre en concurrence frontale avec les services et plateformes du nouvel écosystème : *social TV*, service à la demande, service de *TV Everywhere*...

Un équilibre financier instable, c'est-à-dire dicté par les lois de l'offre et de la demande du double marché des médias, accentue encore la méfiance et le repli. Pourtant, à l'analyse, la coopération n'a pas l'apanage de l'acteur public qui bénéficie d'une rentrée financière stable avec sa dotation. D'autres acteurs, en apparence fragiles, réussissent, à l'aide des atouts et forces qui leurs sont propres, à développer des stratégies actives « internes » et « contractuelles » qui leur permettent, si pas d'assurer, du moins d'envisager leur avenir dans le nouvel univers de la télévision connectée.

Les TVL tirent leur épingle du jeu en s'appuyant sur leur spécialisation « en contenu local » qui se prête facilement à des développements en matière de *social TV* et garde un rôle essentiel aux yeux des spectateurs. AB3 tire profit de sa faible dépendance aux contenus *premium* du fait de sa programmation *lowcost* afin de se développer sur le créneau de la SVoD. Canal Z ancre son redéploiement sur le caractère spécialisé de son information économique et sur les relations particulières qu'il entretient avec les acteurs des secteurs auxquels celle-ci s'adresse en premier lieu...

En dépit de ce que peuvent avancer Busson et Landau, le basculement de l'économie de la représentation à celle de la relation n'enterre pas les contenus qui, quelle que soit leur valeur, sont toujours rois. Dans de nombreux cas, ces contenus jouent un rôle prépondérant dans le choix du

---

<sup>120</sup> A. BUSSON et O. LANDAU, *op. cit.*

spectateur (« spect-acteur ») de consommer tel ou tel média, tel ou tel service. Ils sont aussi bien souvent à l'origine des comportements (conversations) des télénauts. L'échec des *smart TV*, qui peinent à s'imposer, ne s'explique-t-il pas par le manque d'ergonomie des appareils, mais aussi en raison de l'absence de contenus originaux sur leurs écrans ? Le raté du lancement de la Google TV en France, en 2012, n'était-il pas dû à l'absence des principaux éditeurs qui font référence aux yeux des spectateurs ?

La régulation n'échappe pas, elle non plus, aux nouvelles règles de l'écosystème défini par l'économie relationnelle. La collaboration entre différents acteurs de l'univers réglementaire et acteurs du monde des médias est une donnée nouvelle pour elle également. Il devient nécessaire de créer des ponts plus nombreux entre champs de compétence réglementaires, de privilégier des stratégies de corégulation pour répondre à la multiplication des acteurs globaux en présence, via notamment la création d'organes interprofessionnels. Le nouveau système oblige, il semble logique d'imaginer que la régulation devra demain ouvrir plus largement ses activités aux utilisateurs (associations de défense de leurs droits,...) qui sont au centre de l'économie relationnelle. Pour évoluer vers un modèle de régulation lui aussi conversationnel...

La survie de tous les acteurs traditionnels dans le nouvel écosystème dépendra de leur capacité à adapter les modèles existants à la nouvelle économie. Une telle adaptation nécessite de leur part une attitude active et innovante, bien qu'elle représente certains risques. Dans cette optique, législation et régulation peuvent évoluer pour prendre les contours d'un cadre qui veille à ce que les acteurs puissent se relever en cas de tentatives expérimentales infructueuses. C'est dans cette optique que des mesures telles que l'attribution d'aides particulières aux initiatives innovantes dans le domaine des contenus ou dans celui de la distribution trouvent tout leur sens.

Ainsi, nous partageons l'avis exprimé par Pierre-François Docquir qui souligne que « l'innovation repose sur une attitude résolue d'ouverture au changement et au risque de l'expérimentation. En la matière, le défi est en quelque sorte de n'avoir pas peur d'avoir raison avant tout le monde, sans quoi l'on court le risque d'avoir raison après tout le monde. Si l'effort d'expérimentation repose en premier lieu sur la créativité et le dynamisme des producteurs de contenu, encore convient-il que ceux-ci trouvent dans le cadre réglementaire et régulateur l'appui qui leur permette de réaliser leurs projets ou de se remettre rapidement d'un éventuel échec »<sup>121</sup>.

Dès lors, quitter la posture européenne trop souvent conservatrice et réfractaire au changement afin d'adopter une attitude tournée vers l'innovation semble être la meilleure stratégie pour prendre avec assurance le tournant de la télévision connectée.

La télévision connectée constitue non pas une évolution, mais une révolution. La dernière révolution de ce type qui s'est produite dans les années 70 a consacré l'émergence des acteurs américains, plus rapides et pragmatiques. Aux acteurs belges, et européens, de ne pas reproduire cette erreur. A l'instar de Michel Gyory, avocat et expert à l'Institut européen du droit d'auteur et membre du Collège d'autorisation et de contrôle du CSA, qui évoque l'exemple des services à la demande, nous pouvons conclure : « à la différence du marché des salles dont la forme actuelle a été façonnée dans les années 60 et 70, le marché des services à la demande est en devenir. Il est comme un bloc de marbre que le sculpteur vient d'entamer. Une grande variété de formes peut encore être donnée à l'œuvre qui en résultera. Mais le nombre des possibilités se réduira rapidement et, un jour, les contours auront été

---

<sup>121</sup> DOCQUIR P.-F., « De quoi la télévision connectée sera-t-elle le #hashtag ? », *op.cit.*, *loc. cit.*

définis avec précision. Il sera alors, pour un temps, difficile d'y apporter des modifications autres que de détail »<sup>122</sup>.

Car il en va de l'évolution de la télévision comme de l'évolution des espèces : « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements »...

---

<sup>122</sup> GYORY M., « La mise en valeur des œuvres européennes sur les services non-linéaires : enjeux et perspectives », [http://www.csa.be/system/documents\\_files/2044/original/GYORY\\_promotion\\_OE\\_VOD\\_fr.pdf?1368452628](http://www.csa.be/system/documents_files/2044/original/GYORY_promotion_OE_VOD_fr.pdf?1368452628) [consulté le 10/07/2013].

## Bibliographie

### Etudes et monographies

- ANTOINE F. et HEINDERYNCKX, *Etat des lieux des médias d'information en Belgique francophone. Rapport général introductif aux Etats généraux des médias d'information*, Bruxelles : Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie Bruxelles, 2011, 191 p.
- BENGHOZI P.-J., *Quel modèle audiovisuel européen ? Actes du séminaire international organisé par l'EASS et le Musée du cinéma de Turin*, Paris : L'Harmattan, 2003, 270 p.
- BRIGAUD-ROBERT N., *Les producteurs de télévision : socio-économie d'une profession*, Saint Denis : Presses universitaires de Vincennes, 2011 (Médias), 353 p.
- CANDILIS T., LEVRIER P., MANIGNE J. [e.a.], *Télévision connectée. Rapport au ministre de la Culture et de la Communication et au ministre chargé de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie numérique*, [Paris] : Ministère de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie numérique, 2011, 54 p.
- COLLIN P. et COLIN N., *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique*, [Paris] : Ministère de l'Economie et des Finances & Ministère du Redressement productif, 2013, 152 p.
- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Bruxelles, Belgique], *Bilan nouveaux médias*, Bruxelles : CSA, 2012, 70 p.
- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Paris, France], *Actes du colloque sur les téléviseurs connectés*, Paris : Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2011, 95 p.
- Commission Européenne, *Livre vert : Se préparer à un monde audiovisuel totalement convergent: croissance, création et valeurs*, Bruxelles : Commission Européenne, 2013, 19 p.
- CROUGHS O., *Les droits d'auteur face à la révolution technologique*, Bruxelles : Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2011, 93 p.
- CULOT M., *Premières représentations, premiers usages de la télévision connectée. Le cas de la Belgique francophone*, Bruxelles : Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2013, 53 p.
- DANARD B., LE CHAMPION R., *Les programmes audiovisuels*, Paris : La Découverte, 2005 (Repères), 123 p.
- DEGAND A., *Le journalisme face au web : reconfiguration des pratiques et des représentations professionnelles dans les rédactions belges francophones*, Louvain-la-Neuve : UCL, 2012 (80), 550 p.
- DELAVAUD G., *Nouveaux médias, nouveaux contenus*, Rennes : Apogée, 2009 (Médias et nouvelles technologies), 284 p.
- DELAVAUD G. (Ed.), *Permanence de la télévision*, Rennes: Apogée, 2011, p. 39-41
- DERÈZE G., *Méthodes empiriques de recherche en communication*, Bruxelles : De Boeck, 2009, 256 p.
- DOCQUIR P.-F., FRYDMAN B. et BRIBOSIA E., *Media policies and regulatory practices in a selected set of European countries, the EU and the Council of Europe: The case of Belgium*, Bruxelles: Commission européenne, 2010, 37 p.
- DOCQUIR P.-F. et HANOT M. (dir.), *Nouveaux écrans, nouvelles regulations?*, Bruxelles : Larcier, 2013, 272 p.
- Futurescape, *How connected television transforms the business of TV*, [Auckland]: Futurescape, 2011, 15 p.
- GABLA E. et MESLON F.-X., *Mission d'étude aux Etats-Unis : Télévision connectée*, [Paris] : Conseil supérieur de l'audiovisuel [Paris, France], 2012, 19 p.
- JACQUEMIN H., *La régulation de certains aspects juridiques du commerce électronique par les communautés*, Bruxelles : Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2011, 73 p.

- JONGEN F. (dir.), *La directive services de médias audiovisuels. Le nouveau cadre juridique de l'audiovisuel européen*, Louvain-la-Neuve : Anthemis, 2010, 207 p.
- Media Consulting Group, *Etude sur les nouveaux modèles économiques*, Bruxelles : Commission européenne, 2012, 125 p.
- Observatoire européen de l'audiovisuel, Direction du développement des médias et NPA Conseil, *Vidéo à la demande et télévision de rattrapage en Europe*, Strasbourg : Observatoire européen de l'audiovisuel, 2009, 406 p.
- Observatoire européen de l'audiovisuel [Strasbourg, France], *Annuaire statistique 2011 – Vol.II – Télévision et services audiovisuels à la demande en Europe*, Strasbourg : Observatoire européen de l'audiovisuel, 2011, 192 p.
- PARACUELLOS J.-C., BENGHOZI P.-J. et GOYOU BEAUCHAMPS P., *Télévision : l'ère du numérique*, Paris : La Documentation française, 2011 (Etudes), 230 p.
- PAUWELS C. (dir.), *Rethinking European media and communications policy*, Brussels : VUBPress, 2009, 370 p.
- PÉPIN P. (dir.), *Portrait économique et financier du secteur des télévisions locales en Communauté française*, Bruxelles : Ministère de la Communauté française, 2008, 30 p.
- SCARAMOZZINO E., *La télévision européenne face à la TV.2.0 ?*, Bruxelles : Larcier, 2012, 203 p.
- SCHORESTENE M. (dir.), *Television 2012 - International key facts*, Neuilly-sur-Seine : IP Group, 2012, 124 p.
- SMETS M., *Etat des lieux et perspective de développement de la production télévisuelle indépendante en Communauté française*, Bruxelles : Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2010, 56 p.
- SOJCHER F. (dir.), *Cinéma, audiovisuel, nouveaux médias : la convergence, un enjeu européen ?*, Paris : L'Harmattan, 2001 (Champs visuels), 402 p.
- SONNAC N. et GABSZEWICZ J., *L'industrie des médias*, Paris : La Découverte, 2006 (Repères), 121 p.
- SONNAC N. et GABSZEWICZ J., *L'industrie des médias à l'ère numérique*, Paris : La Découverte, 2006 (Repères), 125 p.
- STROWEL A. et TRIAILLE J.-P. dir.), *Google et les nouveaux services en ligne – Impact sur l'économie du contenu et questions de propriété intellectuelle*, Bruxelles : De Boeck & Larcier, 2008, 269 p.
- THIRION N., *Libéralisations, privatisations, régulations – Aspects juridiques et économiques des régulations sectorielles – Marchés financiers / Télécoms / Médias / Santé*, Bruxelles : De Boeck & Larcier, 2007, 282 p.
- TOUSSAINT-DESMOULINS N., *L'économie des médias*, Paris : Presses universitaires de France, 2011 (Que sais-je), 128 p. LESCURE P., *Rapport de la mission "Acte II de l'exception culturelle" : contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique (Tome I)*, Paris : Gouvernement français – Ministère de la Culture et de la Communication, 2013, 478 p.

### **Articles scientifiques**

- CELLI B., « La télévision connectée à Internet : des changements structurants pour l'audiovisuel », *Régulation*, n°45 (décembre 2010), p. 24-25.
- CROUGHS O., « Faut-il réformer le droit d'auteur sur Internet ? », *Régulation*, n°51 (janvier-février-mars 2012), p. 22-23.
- CSA, « La réforme du décret sur les services de médias audiovisuels : pistes et grands changements », *Régulation*, n°51 (mars 2012), p. 16-17.

- CURIEN N., « La neutralité d'Internet est imparfaite et elle doit le rester ! », DOCQUIR P.-F. et HANOT M. (dir.), *Nouveaux écrans, nouvelles régulations?*, Bruxelles : Larcier, 2013.
- DE BROUX P.-O., « Rôle de l'état et convergences des télécommunications et de l'audiovisuel », *Régulation*, n°45 (décembre 2010), p. 22-23.
- DE BUEGER G., « Face à face – TV connectée : un nouveau rôle pour le fabricant et un enjeu pour l'éditeur de contenu « local » », *Régulation*, n°51 (mars 2012), p. 18-21.
- LITS M., « Les médias francophones en Belgique : enjeux identitaires », *Alternative Francophone*, vol.1, 5 (2012), p. 55-56.
- MÜLLER S., « Convergence of regulation: Audiovisual media services, internet and regulation », DOCQUIR P.-F. et HANOT M. (dir.), *Nouveaux écrans, nouvelles régulations?*, Bruxelles : Larcier, 2013.
- MUNSTER J.-F., « Mon film, partout, quand je veux : Belgacom devrait lancer un service de SVoD en juin », *Le Soir*, 19-20 janvier 2013, p. 19.
- MUNSTER J.-F., « Les vidéos de RTL plutôt que de la RTBF sur les sites d'infos », *Le Soir*, 1<sup>er</sup> février 2013, p. 24.
- PICRON M.-O., « Produire des contenus pour les nouveaux médias : risques et opportunités économiques », *Régulation*, n°52 (juin 2012), p. 26-27.

## Ressources électroniques

### Articles scientifiques

- BUSSON A. et LANDAU O., « La transformation de la chaîne de valeur dans l'audiovisuel », <http://www.medias011.univ-cezanne.fr/fileadmin/Medias11/Documents/A1/BUSSON-LANDAU.pdf> [consulté le 15/01/2013].
- *Conférence EPRA-Cullen International sur la télévision connectée - défis réglementaires [compte rendu et présentations]*, [http://www.epra.org/news\\_items/epra-cullen-international-event-on-connected-tv-highlights-regulatory-challenges](http://www.epra.org/news_items/epra-cullen-international-event-on-connected-tv-highlights-regulatory-challenges) [consulté le 29/12/2012].
- DE LA RAUDIÈRE L. et BESSON E., *La neutralité d'Internet dans les différents pays européens : état des débats et enseignements à en tirer*, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000255/0000.pdf> [consulté le 25/06/2013].
- FARCHY J., GANSEMER M. et RANAIVOSON H., *Chaînes historiques de télévision et nouveaux entrants : des stratégies différenciées d'innovation numérique*, [http://www.jace.gr.jp/ACEI2012/usb\\_program/pdf/5.5.4.pdf](http://www.jace.gr.jp/ACEI2012/usb_program/pdf/5.5.4.pdf), [consulté le 20/01/2013].
- GYORY M., « La mise en valeur des œuvres européennes sur les services non-linéaires : enjeux et perspectives », [http://www.csa.be/system/documents\\_files/2044/original/GYORY\\_promotion\\_OE\\_VOD\\_fr.pdf?1368452628](http://www.csa.be/system/documents_files/2044/original/GYORY_promotion_OE_VOD_fr.pdf?1368452628) [consulté le 10/07/2013].
- JOLY S., « Veille technologique et usages de la tv connectée », <http://www.scoop.it/t/a-connected-tv> [consulté le 22/12/2012].

## Thèses et mémoires

- CHARTIER H., *La tv connectée : fait & usages dans un environnement multi-écrans*, <http://www.slideshare.net/HeleneChartier/thse-tv-connecte> [consulté le 20/12/2012].
- CROCQ I., *Régulation et réglementation dans les télécommunications. Thèse honorée d'une subvention du Ministère de la Recherche*, Paris : Editions Economica, 2004 (Nouvelles technologies de l'information et de la communication), 265 p.
- CRUTZEN J., *Télévision et internet : un avenir commun ?* [Mémoire], Liège : Hautes études commerciales, 2000, 119 p.

## Presse

- « Alliance stratégique entre RTL Belgique et le groupe Rossel », [http://www.rtbef.be/info/economie/detail\\_alliance-strategique-entre-rtl-belgique-et-le-groupe-rossel?id=7922562](http://www.rtbef.be/info/economie/detail_alliance-strategique-entre-rtl-belgique-et-le-groupe-rossel?id=7922562) [consulté le 15/02/2013].
- « Belgacom TV innove avec Jinni », [http://www.cinetelerevue.be/fr/belgacom-tv-innove-avec-jinni.html?cmp\\_id=7&news\\_id=7669](http://www.cinetelerevue.be/fr/belgacom-tv-innove-avec-jinni.html?cmp_id=7&news_id=7669) [consulté le 25/06/2013].
- BREBANT F., « Quel avenir pour la RTBF ? », <http://trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/quel-avenir-pour-la-rtbf/article-4000261537317.htm>, [consulté le 24/03/2013].
- BRUSSELMANS G., « Ils regardent la télé en surfant : tablettes et smartphones cohabitent avec le petit écran », *Le Soir*, mardi 9 juillet, p. 35.
- COLLEAU A., « La « TV partout » avec Belgacom », <http://geeko.lesoir.be/2011/07/01/belgacom-lance-tv-partout/> [consulté le 10/04/2013].
- CUVELLIEZ C. et DRICOT J.-M., « Dans la corne d'abondance multimédia », *L'Echo*, 29 mai 2013, p. 12.
- « Defragmenting smart TV », *CSI Magazine*, mars-avril 2013, p. 14-16.
- « Données personnelles : le projet de règlement européen retoqué », [http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/donnees-personnelles-le-projet-de-reglement-europeen-retoque\\_388410.html](http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/donnees-personnelles-le-projet-de-reglement-europeen-retoque_388410.html) [consulté le 10/07/2013].
- EUDES Y., « Très chères données personnelles », [http://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2013/06/02/tres-cheres-donnees-personnelles\\_3422477\\_3208.html](http://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2013/06/02/tres-cheres-donnees-personnelles_3422477_3208.html) [consulté le 10/07/2013].
- FROMENT E., « La publicité géolocalisée arrive sur Twitter », <http://geeko.lesoir.be/2013/06/24/la-publicite-geolocalisee-arrive-sur-twitter/> [consulté le 24/06/2013].
- FROMENT E., « Samsung miserait sur son propre système d'exploitation pour l'entrée de gamme », <http://geeko.lesoir.be/2013/06/21/samsung-miserait-sur-son-propre-systeme-dexploitation-pour-lentree-de-gamme/> [consulté le 06/05/2013].
- HENNI J., « Google n'a payé que cinq millions d'euros d'impôts en France l'an dernier », <http://www.bfmtv.com/economie/google-a-payé-cinq-millions-deuros-dimpots-france-lan-dernier-333784.html> [consulté le 25/06/2013].
- JENNOTTE A., « Ce service n'est absolument pas efficace », <http://archives.lesoir.be/%AB-ce-service-n-est-absolument-pas-efficace-%BB-t-20121129-026NUK.html?queryand=%2BJinni+%2B+belgacom&firstHit=0&by=10&when=-1&sort=datedesc&pos=0&all=4&nav=1> [consulté le 22/02/2013].
- JENNOTTE A., « Laanan a allumé une bombe : feu nourri de critique sur le plan de refinancement des télévisions locales », *Le Soir*, samedi 9 juillet 2011, p. 19.

- JORIS N., « Le coup de poker de la RTBF », *Le Soir*, mardi 7 mai 2013, p. 35.
- JORIS N., « La social TV en manque d'études », *Le Soir*, mardi 9 juillet, p. 35.
- KARYAN R., « Vie privée et Internet : le projet qui fait peur aux entreprises », [http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/vie-privee-sur-internet-pourquoi-le-projet-de-bruxelles-fait-peur-aux-entreprises\\_346892.html](http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/vie-privee-sur-internet-pourquoi-le-projet-de-bruxelles-fait-peur-aux-entreprises_346892.html) [consulté le 10/07/2013].
- « Mons: le Doudou regardé pour la 1<sup>ère</sup> fois dans 88 pays, du Japon au Gabon », <http://www.laprovince.be/733212/article/regions/mons/actualite/2013-05-29/mons-le-doudou-regarde-pour-la-1ere-fois-dans-88-pays-du-japon-au-gabon>, [consulté le 03/06/2013].
- MUNSTER J.-F., « Des offres « films à volonté » pour bientôt », [http://archives.lesoir.be/des-offres-films-a-volonte-pour-bientot\\_t-20120630-0205KU.html](http://archives.lesoir.be/des-offres-films-a-volonte-pour-bientot_t-20120630-0205KU.html) [consulté le 26/05/2013].
- « Netflix en Belgique d'ici la fin de l'année », [http://www.rtb.be/info/economie/detail\\_netflix-en-belgique-d-ici-la-fin-de-l-annee?id=7998030](http://www.rtb.be/info/economie/detail_netflix-en-belgique-d-ici-la-fin-de-l-annee?id=7998030), [consulté le 26/05/2013].
- « Neutralité du net : le pas de deux de la Commission », <http://geeko.lesoir.be/2013/01/21/neutralite-du-net-le-pas-de-deux-de-la-commission/> [consulté le 15/02/2013].
- POUSSIELGUE G., « Netflix signe un méga-contrat avec Dreamworks », <http://www.lesechos.fr/economie-politique/monde/actu/0202832648020-netflix-signe-un-mega-contrat-avec-dreamworks-576451.php> [consulté le 18/06/2013].
- QUOISTIAUX G., « VOO s'attaque aux smartphones et tablettes », <http://trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/voo-s-attaque-aux-smartphones-et-tablettes/article-4000195879640.htm> [consulté le 08/06/2013].
- RENAULT M.-C., « Blocage de la pub : Free veut faire plier Google », <http://www.lefigaro.fr/hightech/2013/01/04/01007-20130104ARTFIG00602-blocage-de-la-pubfree-veut-faire-plier-google.php> [consulté le 10/01/2013].
- RENAULT M.-C., « Télévision connectée : le ton monte entre fabricants et FAI », <http://www.lefigaro.fr/medias/2011/05/29/04002-20110529ARTFIG00293-television-connectee-le-ton-monte-entre-fabricants-et-fai.php> [consulté le 26/06/2013].
- « La RTBF lance TV Nomade pour iPad et iPhone », [http://www.rtb.be/tv/actualite/detail\\_la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone?id=7811382](http://www.rtb.be/tv/actualite/detail_la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone?id=7811382), [consulté le 23/05/2013].
- « La RTBF lance une nouvelle application « live » pour iPad et iPhone », <http://irevolution.blogs.lalibre.be/archive/2012/08/08/la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone.html>, [consulté le 23/05/2013].
- « Tecteo achète Be TV », <http://www.rtc.be/reportages/economie/7328-tecteo-achete-betv>, [consulté le 03/06/2013].
- « Tout le câble wallon est à VOO », *Le Soir*, vendredi 18 mai 2007, p. 18.
- VANBUGGENHOUT X., « 2012, année de lancement de la télévision connectée ? », [http://www.rtb.be/info/emissions/article\\_mediatic-2012-annee-du-lancement-de-la-television-connectee?id=7234693](http://www.rtb.be/info/emissions/article_mediatic-2012-annee-du-lancement-de-la-television-connectee?id=7234693) [consulté le 15/12/2012].

## Documents sources

- AJP, « Médias 2020 : les éditeurs tirent leur plan tous seuls », <http://www.ajp.be/egmi/content/m%C3%A9dias-2020-les-%C3%A9diteurs-tirent-leur-plan-tous-seuls> [consulté le 10/06/2013].

- AJP, « Statut et formation des journalistes : les recommandations du deuxième atelier », <http://www.ajp.be/egmi/content/statut-et-formation-des-journalistes-les-recommandations-du-deuxi%C3%A8me-atelier> [consulté le 10/06/2013].
- Banque mondiale, « La Banque mondiale : Œuvrer sans pauvreté : France », <http://www.banquemondiale.org/fr/country/france> [consulté le 05/07/2013].
- Belgacom, « Belgacom lance « TV Partout » », [http://www.belgacom.com/be-fr/newsdetail/ND\\_20110701\\_tv\\_everywhere.page](http://www.belgacom.com/be-fr/newsdetail/ND_20110701_tv_everywhere.page) [consulté le 11/06/2013].
- CIM, « Top 100 meilleurs programmes 2012 » [http://www.cim.be/downloads.php?type=tv\\_yearly&periodicity=yearly&report=CIM\\_TV\\_Top\\_100\\_Programmes\\_Sud\\_2012.pdf](http://www.cim.be/downloads.php?type=tv_yearly&periodicity=yearly&report=CIM_TV_Top_100_Programmes_Sud_2012.pdf), [consulté le 10/06/2013].
- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Bruxelles, Belgique], « Consultation publique sur le périmètre de la régulation des services de médias audiovisuels », <http://csa.be/consultations/16> [consulté le 22/12/2012].
- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Bruxelles, Belgique], « Nouveaux écrans, nouvelles régulations », <http://colloque2012.csa.be/> [consulté le 22/12/2012].
- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Paris, France], « The 14 proposals of the CSA's Connected TV Commission », <http://www.csa.fr/content/download/27118/374856/file/14+propositions+CSA+du+5+d%C3%A9cembre+2012+anglais.pdf> [consulté le 1/01/2013].
- Fédération Wallonie-Bruxelles, « La Fédération Wallonie-Bruxelles en chiffres 2012 », [http://www.directionrecherche.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/sr/upload/sr\\_super\\_editor/sr\\_editor/documents/statistiques/Chiffres\\_cles\\_2012\\_vdef.pdf&hash=75a855eec84a43029ceb0f27b8402dba48994c7b](http://www.directionrecherche.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/sr/upload/sr_super_editor/sr_editor/documents/statistiques/Chiffres_cles_2012_vdef.pdf&hash=75a855eec84a43029ceb0f27b8402dba48994c7b) [consulté le 05/07/2013].
- « Mediamerica : l'information sur les médias aux Etats-Unis et au Canada », <http://mediamerica.org/faq-paysage-audiovisuel/> [consulté le 20/02/2013].
- Observatoire des web tv connectées, « L'actualité des web tv connectées », <http://www.scoop.it/u/l-observatoire-des-web-tv-conne#curatedTopicsTabSelected> [consulté le 25/12/2012].
- RTBF, « La RTBF lance TV Nomade pour iPad et iPhone », <http://www.rtf.be/tv/actualite/detail-la-rtbf-lance-tv-nomade-pour-ipad-et-iphone?id=7811382>, [consulté le 23/05/2013].
- RTBF, « Téléchargez l'application RTBF sur votre smartphone et/ou votre tablette (iOS & Android) », <http://www.rtf.be/interactive/mobile> [consulté le 23/05/2013].
- SACD, « Accord historique entre Dailymotion et les auteurs SACD-SCAM », <http://www.sacd.be/Accord-historique-entre>, [consulté le 01/04/2013].
- SACD, « SACD-SCAM », [http://www.sacd-scam.be/Home\\_fr?lang=fr](http://www.sacd-scam.be/Home_fr?lang=fr) [consulté le 23/02/2013].
- SACD, « La SACD et la SCAM signent un accord avec YouTube », <http://www.sacd.be/La-SACD-et-la-SCAM-signent-un?lang=fr>, [consulté le 01/04/2013].
- VOO, « Tous vos écrans sont des télévisions : VOOmotion », <http://www.VOO.be/fr/tv/VOOmotion/> [consulté le 24/03/2013].
- VOO, « VOOmotion », <http://www.voo.be/fr/tv/voomotion/> [consulté le 10/05/2013].

## Sites d'information

- « App de la VRT, VMMA et SBS Belgium pour regarder la tv sur iPhone et iPad s'appelle Stieve », <http://blog.mediaspecs.be/fr/app-de-la-vrt-vmma-et-sbs-belgium-pour-regarder-la-tv-sur-iphone-et-ipad-s%E2%80%99appelle-stieve> [consulté le 15/05/2013].
- ARNAUD B., « Les chaînes de télévision développent leurs propres plateformes de TV Everywhere », <http://mediamerica.org/television/les-chaines-de-television-developpent-leurs-propres-plateformes-de-tv-everywhere/> [consulté le 14/03/2013].
- BAZOGE M., « Google impose ses conditions aux smart TV pour Youtube », <http://www.teknologik.fr/tv-video/tv/google-impose-ses-conditions-aux-smart-tv-pour-youtube-36049> [consulté le 03/07/2013].
- BERTINCHAMPS P., « RTBF : la télé va se connecter aux J.O. », <http://www.tuner.be/2012/07/rtbf-la-tv-va-se-connecter-aux-j-o/>, [consulté le 23/02/2013].
- DURAND G., « Compte rendu du World Creators Summit 2013 : quelques propositions pour améliorer la protection de la propriété intellectuelle aux Etats-Unis et dans le monde », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/anti-piraterie/compte-rendu-du-world-creators-summit-2013-quelques-propositions-pour-ameliorer-la-protection-de-la-propriete-intellectuelle-aux-etats-unis-et-dans-le-monde/> [consulté le 04/07/2013].
- DURAND G., « La neutralité du réseau : la FCC présente ses nouvelles règles », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/legislation/neutralite-reseau-fcc-presente-nouvelles-regles/> [consulté le 10/06/2013].
- LIBET E., « Les chaînes de télévision développent leurs propres plateformes de TV Everywhere », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/comment-les-medias-traditionnels-sadaptent-ils-aux-mutations-technologiques/> [consulté le 15/05/2013].
- LIBET E., « Comment les médias traditionnels s'adaptent-ils aux mutations technologiques ? », <http://mediamerica.org/paysage-audiovisuel/comment-les-medias-traditionnels-sadaptent-ils-aux-mutations-technologiques/> [consulté le 15/05/2013].
- ISAAC M., « Smart TVs abound at CES, but ecosystems are destined for war », <http://www.wired.com/gadgetlab/2012/01/smart-tv-google-apple-ces/> [consulté le 25/12/2012].
- PERTUY L., « Disney signe un accord exclusif avec Netflix », <http://mediamerica.org/vod/disney-signe-un-accord-exclusif-avec-netflix/> [consulté le 15/06/2013].
- SAMAMA P., « Le litige Free/Google pourrait conduire à une loi sur la neutralité du Net », <http://www.01net.com/editorial/584329/le-litige-free-google-pourrait-conduire-a-une-loi-sur-la-neutralite-du-net/> [consulté le 15/02/2013].
- « TV connectée : les 14 propositions de la commission du CSA », <http://www.journaldunet.com/media/publishers/propositions-csa-tv-connectee-1212.shtml> [consulté le 12/12/2012].
- « Unique OTT television experience Rumble in the App Store », <http://triple-it.pressdoc.com/33056-unique-ott-television-experience-rumble-in-the-app-store>, [consulté le 23/05/2013].

## Documents officiels

- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Bruxelles, Belgique]. Collège d'avis, « Avis n°11/2012 : Evaluation du dispositif de mise en valeur des œuvres européennes et de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans les services de vidéo à la demande – article 46 du décret SMA »,

[http://csa.be/system/documents\\_files/1779/original/CAC\\_20120628\\_avis\\_evaluation\\_recommandati\\_on\\_VOD.pdf?1341305335](http://csa.be/system/documents_files/1779/original/CAC_20120628_avis_evaluation_recommandati_on_VOD.pdf?1341305335) [consulté le 07/07/2013].

- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Bruxelles, Belgique]. Collège d'autorisation et de contrôle, *Recommandation relative au périmètre de la régulation des services de médias audiovisuels*, Bruxelles : Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2012, 21 p.
- Décret coordonné sur les services de médias audiovisuels, [http://www.csa.be/system/documents\\_files/1440/original/20120213\\_D%C3%A9cret\\_SMA\\_coordonn%C3%A9.pdf?1343726036](http://www.csa.be/system/documents_files/1440/original/20120213_D%C3%A9cret_SMA_coordonn%C3%A9.pdf?1343726036) [consulté le 25/12/2012].
- Décret du 1er février 2012 portant certaines adaptations du décret coordonné du 26 mars 2009 sur les services de médias audiovisuels, [http://csa.be/system/documents\\_files/1708/original/20120201\\_decret\\_adapations\\_decretSMA.pdf?1331542953](http://csa.be/system/documents_files/1708/original/20120201_decret_adapations_decretSMA.pdf?1331542953) [consulté le 25/12/2012].
- Directive 2010/13/UE du Parlement du Conseil du 10 mars 2010 visant à la coordination de certaines dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres relatives à la fourniture de services de médias audiovisuels (directive «Services de médias audiovisuels», <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:FR:PDF> [consulté le 25/12/2012].
- Directive sur les services de médias audiovisuels (SMA) ...ce qui a changé, [http://ec.europa.eu/avpolicy/reg/avms/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/avpolicy/reg/avms/index_fr.htm) [consulté le 25/12/2012].
- « Quatrième contrat de gestion de la RTBF », [http://www.csa.be/system/documents\\_files/1703/original/GVT\\_20121226\\_RTBF\\_contratgestion.pdf?1359040419](http://www.csa.be/system/documents_files/1703/original/GVT_20121226_RTBF_contratgestion.pdf?1359040419), [consulté le 20/03/2013].

### Dossiers de presse

- Conseil supérieur de l'audiovisuel [Paris, France]. Commission de suivi des usages de la télévision connectée, <http://www.csa.fr/content/download/27118/374848/file/dossierdepresseCommission+TV+connect%C3%A9051212.pdf> [consulté le 15/12/2012].
- « Stievie » [dossier de presse], <http://www.mediaspecs.be/files/upload/bestand/persmap-stievie.pdf> [consulté le 15/05/2013].

### Présentations en ligne

- *Tv connectée et second écran : internet à l'assaut de la télévision*, [http://fr.slideshare.net/distribeo\\_officiel/tv-connecte-secondecran](http://fr.slideshare.net/distribeo_officiel/tv-connecte-secondecran) [consulté le 20/12/2012].

### Webdocumentaires

- « Le Prince Charmant », <http://www.rtf.be/leprincecharmant/>, [consulté le 23/04/2013].

## Annexes

### Annexe 1 : liste des personnes interrogées

- **Buma Chris** : Director Standardization, TP Vision Holding (Philips)
- **Burrion Pierre-Jean** : Directeur projet et développement, Télé MB
- **Carpreau Eric** : Directeur commercial, NoTélé
- **Chatillon Christophe** : cofondateur, Tapptic Group
- **Coene Alex** : Netmanager, Canal Z
- **Coesemans Caroline**: Legal counsel, Google Belgium
- **De Haan Marc** : Directeur général, Télé Bruxelles
- **Deleeuw Jean-Jacques** : Directeur de RTL Newmedia, RTL
- **Giannakis Vicky** : Senior Regulatory Expert, Belgacom
- **Guevart Emmanuel** : Rédacteur en chef, NoTélé
- **Gyory Michel** : Avocat et expert, Institut européen du droit d'auteur et membre du Collège d'autorisation et de contrôle (CSA)
- **Marchand Nicolas** : Vice-président commercial, VOO
- **Marchant Bernard** : Administrateur délégué, Groupe Rossel
- **Massin Fabrice** : Directeur des nouveaux médias, RTBF
- **Paquay Brigitte** : Senior Legal Counsel, Belgacom
- **Radoux Jean-Louis** : Directeur général, RTC Liège
- **Sonck Piet** : Content manager TV & AV, Samsung Belgium
- **Van Cauwenberge Joris** : Project manager, Canal Z
- **Vanderbeck Pierre** : Directeur de la stratégie, RMB
- **Weekers Daniel** : Directeur de la stratégie du groupe Tecteo et Administrateur délégué de VOO et Be TV
- **Witt Pascal** : Directeur de la stratégie Europe, Google TV
- **Wulleman Raymond**: Senior Business Development Manager, Belgacom
- **Young Frédéric** : Délégué général, SACD/SCAM
- **Zrihen Philippe** : Directeur des programmes, AB3

## Annexe 2 : questionnaire à destination de la SACD/SCAM

### Profil de la personne rencontrée

- **Nom et prénom :**
- **Fonction :**
- **Entité :**

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Que représente-t-elle en tant qu'opportunités et enjeux pour les droits d'auteurs et ayants droit ?

### La gestion des droits d'auteurs et droits voisins

- Comment me décririez-vous votre activité de gestion des droits d'auteurs et ayants droit ?
  - Quelles évolutions votre secteur a-t-il connu ces dernières années ?
  - Le développement de la télévision connectée a-t-il eut un impact supplémentaire sur cette évolution ?
- Le cas échéant, quels changements implique le développement de la télévision connectée pour votre domaine d'activité ? Quelles adaptations ont été ou sont encore nécessaires ?
- Le développement de la télévision connectée a-t-il un impact en ce qui concerne la rémunération du droit d'auteur et des ayants droit ?

### Les contrats de gestion des droits d'auteurs

- Avec le développement de la télévision connectée, et plus largement de la convergence, des modifications contractuelles ont-elles été nécessaires ?
  - A quels niveaux ?
- Le développement de la télévision connectée et des différents services qui peuvent y être associés ont-ils un impact sur vos négociations de contrats avec les différents acteurs de l'audiovisuel ?
  - L'une des principales opportunités de la télévision connectée citée par les éditeurs est le développement d'offres VOD et SVOD en relation directe avec certains acteurs tels que les équipementiers. Comment se réalise la rémunération des auteurs dans le cas d'offres telles que la SVOD ?
- Entretenez-vous des rapports particuliers avec les acteurs OTT et équipementiers suite au développement de la télévision connectée ?

### Mesures à prendre

- Selon vous, le cadre législatif qui régule le droit d'auteur et des ayants droit est-il approprié à l'heure de la convergence ?
  - Des éléments nécessiteraient-ils d'être révisés ?

- Lesquels ?
- D'autres changements sont-ils nécessaires au niveau du droit d'auteurs et des ayants droit afin qu'ils soient adaptés à l'univers généré par la télévision connectée et la convergence ?

### **Avenir du droit d'auteur et des ayants droit ?**

- Comment projetez-vous le droit d'auteur et des ayants droit dans les prochaines années à venir ?
- Comment projetez-vous votre institution dans les années à venir ?

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture de la procédure :**

## Annexe 3 : questionnaire à destination des éditeurs

### Profil de la personne rencontrée

- **Nom et prénom :**
- **Fonction :**
- **Editeur :**

### L'audiovisuel belge

- Comment décririez-vous le paysage audiovisuel belge à l'heure actuelle ?
- Quels sont les changements majeurs depuis ces dernières années?

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Quelle importance occupe-t-elle dans vos priorités de développement actuelles ?
- Le cas échéant, quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ? Quelles adaptations sont nécessaires?

### L'évolution de la fonction d'éditeur

- Comment décririez-vous votre métier d'éditeur à l'heure actuelle ?
  - En quoi votre fonction a-t-elle évolué durant ces dernières années ?
  - La télévision connectée a-t-elle eu un impact significatif dans cette évolution ? Lequel ?
- Comment concevez-vous votre rôle au sein de l'univers de la télévision connectée ?
- Comment vous positionnez-vous dans cet univers ?
  - Quels changements stratégiques l'arrivée de la télévision connectée implique-t-elle ?
    - Diversification des contenus, des services et de la présence sur les supports ?
    - Développement dans les autres segments de la chaîne de valeur de l'audiovisuel ?
    - Autres ?
  - Avez-vous développé des produits et services propres à la télévision connectée ?
    - Pouvez-vous me les présenter ?
    - Quelle place ceux-ci occupent-ils dans vos priorités ?
    - Quelle est la part de votre budget qui est allouée au développement de ces nouveaux produits et services ?
- Quels changements la télévision connectée entraîne-t-elle au niveau du financement des productions audiovisuelles ?
- Comment parvenez-vous à financer à la fois les développements traditionnels et ceux spécifiques à la télévision connectée ?

### Les relations entre acteurs traditionnels et acteurs « entrants »

- La télévision connectée vous amène-t-elle à redéfinir vos relations avec les autres acteurs ? A quel niveau ?

### **Les relations avec les acteurs traditionnels**

- Travaillez-vous actuellement sur des projets communs en collaboration avec d'autres acteurs traditionnels ?
  - Vos relations contractuelles ont-elles évolué suite au nouveau contexte audiovisuel généré par l'arrivée de la télévision connectée ?
  - Quels sont les termes sur base desquels reposent vos relations (rétributions, conditions,...) ?
  - Quel bénéfice chacun des acteurs tire-t-il de cet échange ?
- La télévision connectée implique-t-elle des changements importants dans vos relations avec les distributeurs ?
  - Les termes de vos accords ont-ils été modifiés ?
  - Une des peurs des distributeurs est de vous voir les contourner en concluant des accords avec les acteurs « entrants. » Quelle est votre position à ce sujet ?

### **Les relations avec les acteurs « entrants »**

- Que pensez-vous des développements des acteurs « entrants » dans l'univers de l'audiovisuel via les télévisions connectées ?
  - Y-a-t-il une compétition avec ces acteurs ?
  - Quels efforts faites-vous pour continuer à maintenir votre place dans le domaine ?
- Avez-vous développé des relations étroites avec ces acteurs ? Si oui, sur quelles bases reposent-elles ?
  - Trouvez-vous les partenariats passés avec les acteurs « entrants » équitables ou ressentez-vous un déséquilibre de force dans les relations ?
  - Rencontrez-vous des frontières à l'accès aux différentes plateformes développées par ces acteurs ?
  - Dans le cas d'acteurs OTT, tels que Google, acceptez-vous de collaborer à des partenariats de diffusion de vos programmes et services via leurs infrastructures ? A quelles conditions ?
- Qu'en est-il des réglementations auxquelles vous devez vous conformer au point de vue belge et européen alors que les acteurs « entrants » n'y sont pas forcément soumis ?

### **A l'avenir ?**

- Comment vous projetez vous dans les prochaines années à venir ? En tant qu'acteur du monde de l'édition de contenu télévisé, comment entrevoyez-vous votre avenir dans le monde de la télévision connectée ?
- Que pensez-vous de la formule suivante : « avec la télévision connectée, les contenus audiovisuels quittent leur statut de produits à forte valeur culturelle pour devenir des applications parmi d'autres. »

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture de la procédure :**

## Annexe 4 : questionnaire à destination des distributeurs

### Profil de la personne interrogée :

- **Nom :**
- **Fonction :**
- **Distributeur :**

### L'audiovisuel belge à l'heure actuelle

- Comment décririez-vous le paysage audiovisuel belge à l'heure actuelle ?
- Quels sont les changements majeurs depuis ces dernières années?

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Quelle importance occupe-t-elle dans vos priorités de développement actuelles ?
- Le cas échéant, quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ? Quelles adaptations sont nécessaires?

### L'évolution de la fonction de distributeur

- Comment définiriez-vous votre métier de distributeur à l'heure actuelle ?
  - En quoi votre fonction a-t-elle évolué durant ces dernières années ?
  - La télévision connectée a-t-elle eu un impact significatif sur cette évolution ? Lequel ?
- Comment vous positionnez-vous dans le monde de la télévision connectée ?
  - Quels changements stratégiques l'arrivée de la télévision connectée implique-t-elle ?
    - Diversification des contenus, services et des supports de diffusion ?
    - Développement dans les autres fonctions de la chaîne de valeur de l'audiovisuel ?
    - Modification des relations (partenariat, concurrence, échange...) avec les autres acteurs ?
    - Autres ?
  - Quelles stratégies avez-vous mis en place pour vous développer dans ce domaine ?
- En tant que distributeur, vous jouez un rôle au niveau du financement de la production des programmes :
  - Quels changements la télévision connectée entraîne-t-elle à ce niveau ?
  - Comment parvenez-vous à financer à la fois les développements traditionnels et ceux spécifiques à la télévision connectée ?

### Les relations avec les acteurs

- Du fait du développement de la télévision connectée, les relations que vous entretenez avec les autres acteurs de l'audiovisuel et les acteurs « entrants » ont-elles évolué ?

### Les relations avec les acteurs traditionnels

- En tant que distributeur, vous mettez à la disposition des éditeurs certains services particuliers tels que la *catch-up tv* :
  - L'arrivée de la télévision connectée a-t-elle joué un rôle ou eu une incidence sur le développement de tels services ?
  - Sur base de quels accords reposent ces échanges ? Ces accords ont-ils été revus suite au développement de la télévision connectée ?
- Depuis plusieurs années, la plupart des distributeurs se positionnent également en tant qu'éditeur de contenus. Quelle conséquence ce développement a-t-il sur vos relations avec les éditeurs qui, dorénavant, sont en quelque sorte à la fois vos clients et vos concurrents ?
- Les accords sur lesquels reposent vos relations avec les autres acteurs traditionnels ont-ils dû être révisés suite au développement de la télévision connectée ?

### **Les relations avec les acteurs « entrants »**

- Le développement de la télévision signe l'apparition des équipementiers et des acteurs du Net en tant que concurrents à votre activité de distributeur :
  - Y-a-t-il une compétition ?
  - Quels efforts faites-vous pour continuer à maintenir votre place dans le domaine ?
- Avez-vous développé des relations étroites avec les acteurs « entrants »? Si oui, sur quelles bases reposent-elles?
  - Sur base de quels types de contrats reposent ces relations (rémunération, bénéfice pour chacune des parties...)?
- Est-ce que vous vous référez à une régulation particulière dans le cadre de vos développements sur la télévision connectée? Et les acteurs « entrants » ?
- Avez-vous cherché un accord avec les nouveaux « entrants » pour une participation dans le financement des réseaux ? L'avez-vous obtenu ?

### **Quelle projection pour le futur ?**

- Comment vous projetez vous dans les années à venir ?
- En tant qu'acteur du monde de la distribution, comment entrevoyez-vous votre avenir dans le monde de la télévision connectée ?
- Que pensez-vous de la formule suivante : « avec la télévision connectée, les contenus audiovisuels quittent leur statut de produits à forte valeur culturelle pour devenir des applications parmi d'autres. »

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture avec la procédure :**

## Annexe 5 : questionnaire à destination des équipementiers

### Profil de la personne interrogée :

- **Nom :**
- **Fonction :**
- **Équipementier :**

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée et son univers ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ?
- Quelle importance occupe-t-elle dans vos priorités de développement actuelles ?

### L'évolution de la fonction d'équipementier

- Comment définiriez-vous votre métier d'équipementier ?
- Quels changements majeurs votre fonction a-t-elle subie depuis ces dernières années ?
  - En quoi votre fonction a-t-elle évolué durant ces dernières années ?
  - La télévision connectée a-t-elle eu un impact significatif sur cette évolution ? Lequel ?
- Comment vous positionnez-vous dans le monde de la télévision connectée ?
  - Quels changements stratégiques l'arrivée de la télévision connectée implique-t-elle ?
    - Diversification des activités ?
    - Développement dans les autres segments de la chaîne de valeur de l'audiovisuel ?
    - Modification des relations (partenariat, concurrence, échange...) avec les autres acteurs ?
    - Autres ?
- Comment concevez-vous votre rôle au sein de l'univers de la télévision connectée ? Quel redéploiement de vos activités opérez-vous suite à son apparition ?
  - Quelle importance votre développement dans ce domaine occupe au sein de vos priorités ?
  - Quelle importance accordez-vous à la production d'applications ?
  - Quelle part de votre budget est-elle dédiée à votre développement dans le domaine de la télévision connectée ?

### Les relations avec les acteurs

- La télévision connectée vous amène-t-elle à redéfinir vos relations avec les autres acteurs ? A quel niveau ?

### Les relations avec les acteurs traditionnels

- Quels types de partenariats développez-vous avec les acteurs traditionnels de l'audiovisuel du fait du développement de la télévision connectée ?

- Sur quelles bases reposent les accords de diffusion de contenus des éditeurs via vos équipements ?
- Sur quelles bases repose le développement des applications des éditeurs sur vos plateformes ?

### **Les relations avec les acteurs « entrants »**

- Comment vous placez-vous vis-à-vis des acteurs du monde du Net tels que Google, avec lesquels vous développez certains partenariats, mais qui sont aussi vos concurrents sur différents secteurs de la télévision connectée ?
  - Quels types de collaborations, partenariats développez-vous avec de tels acteurs ? Sur quelles bases reposent de tels partenariats (rétribution, conditions générales...) ?
  - Comment parvenez-vous à placer vos produits afin de concurrencer de tels acteurs ?

### **Quelle projection pour le futur ?**

- Comment vous projetez vous dans les années à venir ?
- En tant qu'équipementier, comment entrevoyez-vous votre avenir dans le monde de la télévision connectée ?
- Que pensez-vous de la formule suivante : « avec la télévision connectée, les contenus audiovisuels quittent leur statut de produits à forte valeur culturelle pour devenir des applications parmi d'autres. »

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture avec la procédure :**

## Annexe 6 : questionnaire à destination des acteurs du Net

### Profil de la personne interrogée :

- **Nom :**
- **Fonction :**
- **Acteur d'Internet :**

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée et son univers ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ?
- Quelle importance occupe-t-elle dans vos priorités de développement actuelles ?

### L'évolution du secteur d'activité

- Comment définiriez-vous votre secteur d'activité? Quels changements majeurs a-t-il subi ces dernières années ?
- Comment déployez-vous vos activités dans le monde de la télévision connectée ?
  - Quelle importance accordez-vous au développement de contenus et d'applications ?
  - Quelle part de votre budget est-elle dédiée à votre développement dans le domaine de la télévision connectée ?

### Les relations avec les acteurs

- La télévision connectée vous amène-t-elle à redéfinir vos relations avec les autres acteurs ? A quel niveau ?

### Les relations avec les acteurs traditionnels

- Développez-vous des relations (partenariats, collaborations...) particulières avec les acteurs traditionnels de l'audiovisuel dans le cadre du développement de la télévision connectée??
  - De quel type sont-elles?
  - Sur quelles bases reposent-elles (rémunérations, contrats...) ?

### Les relations avec les acteurs « entrants »

- Comment vous placez-vous face à des acteurs du monde de l'équipement, avec lesquels vous développez certains partenariats, mais qui sont aussi vos concurrents sur différents secteurs de la télévision connectée ?
  - Etes-vous en compétition avec de tels acteurs ?
  - Quels types de collaborations, partenariats développez-vous avec de tels acteurs ?
  - Sur quelles bases reposent vos relations (rétribution, conditions générales...) ?
  - Comment parvenez-vous à placer vos produits afin de concurrencer de tels acteurs ?
  - Quels efforts faites-vous pour continuer à vous développer dans le domaine ?

### **Quelle projection pour le futur ?**

- Comment vous projetez-vous dans les années à venir ?
- Comment entrevoyez-vous votre avenir dans le monde de la télévision connectée ?
- Que pensez-vous de la formule suivante : « avec la télévision connectée, les contenus audiovisuels quittent leur statut de produits à forte valeur culturelle pour devenir des applications parmi d'autres. »

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture avec la procédure :**

## Annexe 7 : questionnaire à destination des développeurs d'applications

### Profil de la personne interrogée

- **Nom :**
- **Fonction :**
- **Développeur d'applications :**

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée et son univers ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Quelle importance occupe-t-elle dans vos priorités de développement actuelles ?
- Le cas échéant, quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ? Quelles adaptations sont nécessaires ?

### L'évolution de la fonction de développeur d'application

- Comment me décririez-vous votre activité de développeur d'applications ?
  - Votre profession a-t-elle évolué ces dernières années ?
  - Le développement de la télévision connectée a-t-elle un impact sur votre profession ?
- Comment vous positionnez-vous dans ce nouvel univers ?
  - La télévision connectée n'est-elle qu'une plateforme parmi d'autres ou a-t-elle des spécificités ?
  - Avez-vous dû mettre des stratégies particulières en place pour vous développer dans ce domaine ?

### Les relations avec les acteurs

- Vos relations avec les différents acteurs de l'audiovisuel ont-elles évolué suite au développement de la télévision connectée ?
  - Le développement d'une application sur la télévision connectée présente-t-il des différences par rapport aux développements sur d'autres plateformes plus habituelles tels que les smartphones ou ordinateurs ?
  - Sur base de quoi se négocie une application ?
  - Dans le cadre de la télévision connectée, vous vous retrouvez en tant qu'intermédiaire entre deux types d'acteurs (une chaîne et un équipementier), comment s'effectue la négociation ?
- Le développement de la télévision connectée entraîne-t-il l'arrivée de nouveaux types de clients extérieurs au monde de l'audiovisuel ?
  - Quels types d'applications développez-vous pour la télévision connectée ?
  - Est-il nécessaire de développer une application propre à chaque constructeur ou une certaine normalisation existe-t-elle ?

### **Quelle projection pour le futur ?**

- Comment vous projetez-vous dans les années à venir ? En tant que distributeur, comment entrevoyez-vous votre avenir dans le monde de la télévision connectée ?
- Que pensez-vous de la formule suivante : « avec la télévision connectée, les contenus audiovisuels quittent leur statut de produits à forte valeur culturelle pour devenir des applications parmi d'autres. »

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture avec la procédure :**

## Annexe 8 : questionnaire à destination des régies publicitaires

### Profil de la personne rencontrée

- **Nom et prénom :**
- **Fonction :**
- **Régie publicitaire :**

### L'audiovisuel belge

- Comment décririez-vous le paysage audiovisuel belge à l'heure actuelle ?
- Quels sont les changements majeurs depuis ces dernières années dans le monde de l'audiovisuel, mais aussi celui de la publicité ?

### La télévision connectée

- Comment définiriez-vous la télévision connectée ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?

### L'évolution du monde publicitaire et de la fonction de régie publicitaire

- Comment décririez-vous votre métier de régie publicitaire à l'heure actuelle ?
  - En quoi votre fonction a-t-elle évolué durant ces dernières années ?
  - La télévision connectée a-t-elle eu un impact significatif dans cette évolution ? Lequel ?
- Comment concevez-vous votre rôle au sein de l'univers de la télévision connectée ?
- Le cas échéant, quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ? Quelles adaptations sont nécessaires ?
- Le développement de la télévision connectée a-t-il eu un impact important sur les contenus publicitaires ?
  - Comment la publicité s'adapte-t-elle à de nouveaux services tels que la VOD et la SVOD, par exemple ?

### Les relations entre acteurs traditionnels et acteurs « entrants » de l'audiovisuel

- La télévision connectée vous amène-t-elle à redéfinir vos relations avec les acteurs traditionnels de l'audiovisuel ? A quels niveaux ?
  - Les termes de vos accords ont-ils été modifiés ?
- De nouvelles relations se créent-elles avec des acteurs « entrants » dans le domaine de l'audiovisuel (acteurs issus du Net, équipementiers...) ?
- Comment concevez-vous l'arrivée d'acteurs OTT tels que Google, qui sont en fin de compte des géants dont le modèle ne repose que sur les revenus publicitaires ?

### A l'avenir ?

- Comment vous projetez-vous dans les prochaines années à venir ?
- En tant qu'acteur du monde publicitaire, comment entrevoyez-vous votre avenir dans le monde de la télévision connectée ?

## **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture de la procédure :**

## Annexe 9 : questionnaire à destination des groupes de presse

### Profil de la personne rencontrée

- **Nom et prénom :**
- **Fonction :**
- **Editeur de presse :**

### La presse belge

- Comment décririez-vous le paysage de la presse belge à l'heure actuelle ?
- Quels sont les changements majeurs depuis ces dernières années ?

### La convergence

- Comment définiriez-vous le phénomène de convergence qui se développe depuis ces dernières années ?
- Comment la concevez-vous en termes d'opportunités et de défis ?
- Le cas échéant, quels changements implique-t-elle pour votre domaine d'activité ? Quelles adaptations ont été ou sont encore nécessaires ?

### L'évolution de la fonction d'éditeur de presse

- Comment décririez-vous votre métier d'éditeur de presse à l'heure actuelle ?
  - En quoi votre fonction a-t-elle évolué durant ces dernières années ?
  - La convergence a-t-elle eu un impact significatif dans cette évolution ? Lequel ?
- Comment vous positionnez-vous dans l'univers de la convergence ?
  - Quels changements stratégiques la convergence implique-t-elle ?
    - Diversification des contenus, des services et de la présence sur les supports ?
    - Autres ?
  - Avez-vous développé des produits et services propres aux différentes possibilités offertes par la convergence ?
    - Pouvez-vous me les présenter ?
    - Quelle place ceux-ci occupent-ils dans vos priorités ?
- Comment parvenez-vous à financer ces nouveaux développements ? Les revenus qu'ils génèrent suffisent-ils à les financer et maintenir ?

### Les relations avec les acteurs de l'audiovisuel et « entrants »

- La convergence vous amène-t-elle à redéfinir vos relations avec des acteurs extérieurs au monde de la presse ?
  - Quels types de relations développez-vous ?
  - A quelles conditions ?
- En tant qu'éditeur de presse, avez-vous développé des relations avec les acteurs de l'audiovisuel ?

- A quels niveaux ?
- Sur base de quels termes reposent les accords passés dans le cadre de telles collaborations ?
- Diffusez-vous certains contenus audiovisuels de ces acteurs sur vos sites ?
  - Sur quoi reposent de telles collaborations (rémunération, partage des revenus publicitaires...) ?
- Quels bénéfices chacun de vous tire-t-il de ces échanges ?
- Avez-vous développé des relations avec d'autres acteurs du monde des médias tels que ceux présents sur Internet ? Si oui, sur quelles bases reposent-elles ?
  - Etes-vous en concurrence avec eux ?
  - Les partenariats passés avec ces acteurs sont-ils équitables ou ressentez-vous un déséquilibre de force dans les relations ?

### **La télévision connectée**

- Aujourd'hui, nous parlons énormément du développement de la télévision connectée et des enjeux qu'elle représente pour les acteurs classiques de l'audiovisuel :
  - La télévision connectée représente-t-elle aussi des opportunités et/ou des défis pour les éditeurs de presse ?
  - Quels types de relations développez-vous avec les acteurs de l'audiovisuel et acteurs « entrants » en ce qui concerne la télévision connectée ?
    - Sur quelles bases reposent les accords qui régissent de telles collaborations ?
  - Etes-vous actifs dans le développement d'applications sur les différentes plateformes actuelles ?
    - Sur base de quelles conditions le développement de telles applications repose-t-il ?

### **A l'avenir ?**

- Comment vous projetez-vous dans les années à venir ?
- En tant qu'acteur du monde de la presse, comment entrevoyez-vous votre avenir ?

### **Commentaire d'entretien**

- **Date :**
- **Éléments contextuels :**
- **Rupture de la procédure :**

