

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

DAVID BATTRA-T-IL GOLIATH ?

La réaction de la RTBF face aux GAFAM, entre
plateformisation et algorithmisation.

Auteur : Noé Trifiro
Promoteur : Olivier Standeart

Année académique 2025-2026
EJL2MS/G - Master [120] en journalisme, à finalité spécialisée: "Ecole
de journalisme de Louvain"

INTRODUCTION

I. Avant-propos

Bien qu'elle doive encore être entérinée par l'Autorité de la Concurrence Belge, la 'fusion' - d'IPM et de Rossel – ou plutôt l'absorption du premier par le deuxième, officiellement annoncée le 23 juin 2025 mais dans l'air du temps depuis plusieurs mois, laisse le paysage médiatique francophone belge orphelin d'un de ses trois grands piliers. N'en resteraient que deux, exemples de deux modèles distincts mais complémentaires : la RTBF d'une part, service public historiquement porté sur l'audiovisuel et sa diffusion ; et le groupe Rossel d'autre part, opposant commercial dont le fer de lance est, depuis des décennies, la presse écrite.

Auparavant, service public et titres de presse étaient des acteurs de marchés relativement hermétiques (la radio et la télévision d'une part aux mains du service public, la presse écrite de l'autre, réservée aux groupes privés). Mais la concurrence n'a cessé de s'accroître depuis les années 1980, à la suite de l'ouverture du marché télévisuel au secteur privé – qui a vu l'arrivée de RTL ; et ce, sous le coup d'une double dynamique : pour survivre, chaque acteur a cherché à s'installer sur le terrain de l'autre ; et du côté privé, des mécanismes de regroupement ont été entrepris. La RTBF a réellement ouvert son site internet en 2009 (Degand, 2010, n° 1), pour y proposer des articles d'information partiellement dérivés de son offre audiovisuelle et radiophonique. En face, des groupes comme Rossel ont parallèlement commencé le développement de contenu audiovisuels pour supporter leurs articles écrits (podcasts, vidéos, reportages, etc.) et racheté des acteurs incontournables de l'audiovisuel privé (RTL TVI pour Rossel, la toute jeune LN24 pour IPM). Cette dynamique de diversification et de concentration est intrinsèquement liée à la complexité et à l'appauvrissement du marché médiatique belge (tant francophone que néerlandophone). Service public comme groupes privés se retrouvent face aux mêmes enjeux : perte de l'audience, baisse de la confiance, difficultés économiques, concurrence internationale des GAFAM et de plateformes de SVoD comme Netflix, développement de discours alternatifs sur les réseaux sociaux, pressions politiques, intelligence artificielle, etc.

Ces questions et ces enjeux se posent aussi à l'échelle du continent et tournent autour d'un concept central, moteur de la transformation du monde médiatique et principale clef de lecture de ce mémoire : la plateformes. En clair, le concept décrit l'incursion de plus en plus grande, dans tous les secteurs de la vie quotidienne, de l'économie ou des relations sociales, de quelques applications qui deviennent médiatrices uniques de tous les messages et de toutes les interactions. Matériellement, cette plateformes est concrétisée par l'essor des technologies du numériques que sont les smartphones, les ordinateurs et les objets (ultra)connectés, qui en

sont la porte d'entrée. Sous-jacente à cette question, se trouvent celles de la personnalisation de la consommation et de l'algorithmisation de notre société.

Face à ces enjeux, la RTBF a entrepris ces dernières années une série de réformes ; et l'année 2026 représente pour elle un tournant matérialisé par son déménagement du bâtiment *Reyers* – occupé pendant plus de 50 ans – vers *Media Square*, un bâtiment qui se veut à la pointe de la technologie. Cette période de grand changement s'articule autour de la fin programmée du plan triennal *RTBF 27* au profit de son successeur, *RTBF 2030*, lui-même suivi de la renégociation de son contrat de gestion quinquennal (2028-2032) avec les pouvoirs publics – un épisode qui promet d'être la concentration des tensions et des enjeux que nous évoquerons tout au long de ce mémoire au vu de la relative défiance du *Mouvement Réformateur*, gagnant des élections et responsable du portefeuille médiatique sous cette législature, envers la RTBF. En interne, deux grands artisans de l'identité actuelle du média public s'appêtent aussi à quitter leur siège : Jean-Pierre Jacqmin, directeur de l'information et des sports depuis 2008 – il est remplacé par Thomas Gadisseux depuis le 1^{er} juin 2026 –, et Jean-Paul Philippot, administrateur général de l'entreprise depuis 2002, seront en effet remplacés avant la fin de l'année. Quelques échelons plus bas, les différents managers de rédaction arrivent également au bout de leur mandat (2021-2026).

C'est dans ce tournant que nous avons souhaité photographier la réponse de la RTBF face à ces nombreux défis, tant nationaux qu'internationaux. Car cette plateformes et algorithmisation de la société contraint ces médias de service public à réinventer leur modèle. Et ce, en tenant compte de l'arrivée massive d'un outil ultrapuissant : l'intelligence artificielle. Dans la première partie de ce mémoire, grâce à une revue de littérature internationale et locale conséquente, nous mettrons au point un panorama des enjeux auxquels sont confrontés les médias publics occidentaux. Dans la seconde partie, en combinant une observation empirique de la présence de la RTBF sur les différentes plateformes, une analyse des données obtenues auprès du média public, et en compilant une douzaine d'interviews semi-dirigées que nous avons menées avec différents managers de l'entreprise, nous proposerons un panorama de la réponse de la RTBF face à cette plateformes. Notre question de recherche sera la suivante : **quelles attitudes et quelles stratégies sont adoptées par la RTBF pour répondre à la plateformes et à l'algorithmisation de notre société, qui mènent à une évolution de la consommation d'informations et de divertissement ?**

a) La RTBF en quelques dates-clefs.

La RTBF naît de la communautarisation progressive des médias de service public, entamée quelques années seulement après la création en 1930 de son ancêtre, l'INR. Si la loi organique du 18 mai 1960 instaure déjà la RTB (au sein d'une triade composée avec la BRT et l'ISC -

Institut des Services Communs –, tous trois dotés d'une plus grande autonomie éditoriale), l'entreprise obtiendra son « F » en 1977, à la suite de la communautarisation de la Belgique.

En 1997, la RTBF prend la forme définitive qu'on lui connaît actuellement, avec sa désignation comme « *entreprise publique autonome à caractère culturel, de la Communauté Française, dotée de la personnalité juridique* » et ses contrats de gestion quinquennaux, concrétisant une vague de décrets successifs, entamée dès 1989, et visant à ouvrir le droit à l'entreprise de mener des opérations commerciales (prise de parts dans des sociétés, publicité, vente d'activités) (Roekens, 2007; Caufriez P. , 2015; Plisnier, 2018).

b) La RTBF, un bon cas d'étude ?

La RTBF représente un bon cas d'étude « typique » selon la typologie proposée par Gerring d'une stratégie de « conservation » des audiences, à contre-courant de celles visant à s'étendre massivement sur les plateformes américaines. Les performances qu'elle parvient à atteindre grâce à cette stratégie démontrent la viabilité partielle de celle-ci ; et ce, grâce notamment à un important travail qui est mené auprès des plus jeunes populations (Prieto-Arosa & D'Haenens, 2025). Dans son rapport d'activité 2025, le média public montre qu'il atteint une partie très importante de sa population-cible : 96.1% des 16-24 ans (+2.9 points de pourcentages par rapport à 2024), 91.8% des 25- 39 ans (+1.1 points de pourcentage), 92.6% des 35+ (+1.9 point de pourcentage) (RTBF, 2025; RTBF, 2026) ; et ce, avec une plateforme de streaming propriétaire leader sur le segment local, et 3^e sur le secteur international (derrière YouTube et Netflix). Ces performances sont confirmées par d'autres études locales (Deloitte, 2026) et internationales, dont le Digital News Report 2025 (Newman et. Al, 2025). L'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de la société civile, des politiques et du monde judiciaire, notamment d'un point de vue éditorial, est également parmi les meilleures en Europe (Centre for Media Pluralism and Media Freedom, 2025). Proportionnellement à d'autres médias publics, la RTBF est bien dotée : hors revenus commerciaux et dotations spéciales (ex. fonds 'pensions'), elle dispose ainsi d'un revenu par habitant d'environ 73.4€. C'est une petite trentaine d'euros en plus que chez la plupart de nos voisins : la VRT dispose d'un budget d'environ 43.6€/habitant, les dotations cumulées de Radio France et de France TV avoisinent les 44.8€/habitant, NPO perçoit environ 46.4€ par tête et la BBC 62.8€/habitant.¹

La principale spécificité du modèle de la RTBF tient cependant dans le faible bassin de population qu'elle dessert, ce dernier avoisinant les 4.8 millions d'habitants. Le marché qu'elle sert répond donc aux caractéristiques des « petits marchés médiatiques » (Puppis, 2009). De ce

¹ RTBF : 350M€/4.8M habitants ; VRT : 269.4M€/6.8M habitants ; France TV 2.454Md €/69M habitants ; Radio France 644M €/69M habitants ; NPO 835.4M€/46.4M habitants ; BBC 4.4Md€ (3.8Md £)/70M habitants. Sources : Eurostat, rapports annuels des différents médias. Les écosystèmes médiatiques publics et les coûts de production varient d'un pays à l'autre, cette comparaison n'est donc faite qu'à titre indicatif.

fait, les économies d'échelles réalisables dans la vie de l'entreprise, dans l'innovation technologique ou la production d'information sont réduites. A l'inverse, le marché est également relativement protégé contre l'intérêt pour les grandes plateformes qui ne voient pas (encore) l'intérêt d'y installer une antenne locale. Ce facteur de population est clef dans la compréhension des stratégies de la RTBF.

II. Concepts mobilisés

a) Plateforme et plateforme

Avec l'émergence du web, sont apparus les premiers sites internet. Certains se sont rapidement transformés en plateformes de vente ; d'autres, en plateformes d'échanges sociaux ou en portail de recherches. Economiquement, cette pénétration massive a mené à l'apparition de ce que Nick Srnicek appelle un « capitalisme de plateforme », indissociable du numérique comme technologie-clé (Srnicek, 2018). La force de ce dernier réside dans la valeur que ces plateformes créent en « organisant les interactions entre différents types d'acteurs économiques » (Moati, 2021) ; et elles le font sur deux terrains différents : soit au niveau de l'innovation – mise à disposition d'un cœur technologique, sur base duquel de nouveaux acteurs développent des innovations complémentaires ; c'est notamment le cas pour les smartphones –, soit au niveau de la mise en relation d'acteurs prêts à engager une relation commerciale – elles agissent comme des facilitateurs de l'appariement entre les offres et les demandes – (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019). Ce principe de facilitation des transactions n'est pas nouveau – les centres commerciaux et autres hypermarchés sont des plateformes bien physiques –, tout comme de nombreux acteurs ont toujours médié la relation entre les producteurs de produits et les consommateurs. Mais la numérisation de ce processus, engendré par ces plateformes, a provoqué un profond bouleversement du tissu économique de nos sociétés occidentales en court-circuitant et remodelant le système de distribution au client, « ré-intermédiant » la relation avec ce dernier et en mettant au cœur de l'enjeu la récolte, le traitement et l'exploitation des données récoltées sur le net. (Moati, 2021)

Au-delà de l'économie, motrice de la société, cette « plateforme » avance à marche forcée dans tous les secteurs : dans l'organisation du travail (Lémozy & Le Lay, S., 2022), dans la mode (Rees-Roberts & Rochelandet, 2022) en passant par l'ensemble de la création culturelle (Severo, 2021) (Baroni & Gunti, 2020), ou l'éducation (Kerssens & van Dijck, 2023), au point d'avoir déjà des conséquences sur la santé mentale de certains travailleurs (Lemozy & Le Lay, 2022/2).

Plateforme, plateforme : définition

Ekström et Westlund proposent une définition assez générique des plateformes suivie par de nombreux chercheurs (Dragomic, Rodriguez Castro, & Horowitz, 2024; Hase, Boczek, Karin,

& Scharkow, 2022) : « *a digital infrastructure with affordances offering diverse kinds of information and communication, as well as opportunities to produce, publish and engage with content* » (Ekström & Westlund, 2019). Dans un article de 2021, Vincent Bullich pointe une utilisation abusive du terme pour désigner la plupart des grands acteurs du numérique (de Spotify à Facebook, en passant par YouTube et Netflix) (Bullich, 2021/2).² Cependant, suivant la plupart des chercheurs, nous engloberons l'intégralité des acteurs numériques précités dans notre utilisation du terme « plateforme ».

Sur cette base, Dragomir & Tunez Lopez proposent de définir la plateformisation comme « *a process by which digital platforms expand their influence across different sectors, including the economy, government and infrastructure, within web and app ecosystems, forcing other players to adopt some of their characteristics in order to compete in the digital market.* » (Dragomir & Tunez Lopez, 2024). Les auteurs abordent l'aspect primordial de la réaction des acteurs tiers, obligés d'y répondre et ce, même si les médias n'y sont cependant pas explicitement cités.

Plateforme, plateformisation et information :

Or, l'information n'échappe aucunement à cette intermédiation et éditorialisation par le biais de plateformes, entamée dès le début de l'internet grand public au début des années '90. La création de Google News en 2002 – en réponse à la cacophonie consécutive aux attentats du 11 septembre 2001 – en est sans doute la première pierre, avant que d'autres ne s'y engouffrent (Rebillard & Smyrnaio, 2019). Cette intermédiation s'inscrit dans une évolution constante des pratiques médiatiques.

Une définition générale, que l'on accepte dans ce mémoire, est fournie par Nierborg & Pell la plateformisation de l'information est « *the penetration of economic, governmental and infrastructural extensions of digital platforms into the web and app ecosystems, fundamentally affecting the operations of media industries and production practices* » (Nierborg & Pell, 2018).

S'intéressant à ce phénomène, Franck Rebillard et Nikos Smyrnaio (2019), formulent, à l'instar de Vincent Bullich deux ans plus tard, une critique des définitions imprécises du phénomène ; mais cette dernière, chez eux, provient des utilisations du mot qui « *reposent sur l'impression – présentiste – de l'irruption d'un nouvel acteur à l'activité souvent mal définie : la plateforme* ». Ils préfèrent considérer la plateformisation comme un alter-ego du phénomène d'infomédiation – qu'ils ont théorisé – et qu'ils définissent comme « *une activité d'appariement, outillée par l'informatique, entre des contenus produits par des tiers et des demandes individualisées, incluant la prise en charge des modalités techniques de circulation*

² Voir l'explication de sa pensée en annexe 1.

en ligne et d'assemblage éditorial des éléments concernés ». Leur approche offre des clefs de lecture pour comprendre les conséquences de cette infomédiation sur les médias. Ils proposent trois dimensions analytiques : par le financement (le rassemblement de données toujours plus conséquent renforce le pouvoir des infomédiaires sur la publicité personnalisée), par la production (les journalistes tiennent de plus en plus compte des infomédiaires pour produire leur contenu) et par la nature du support (l'information est modularisée par la plateforme, mais également hébergée directement sur ses serveurs).

b) L'algorithmisation

Base indispensable de toute plateforme numérique responsable de la bonne gestion du flux entre producteurs et consommateurs et traiteur infatigable de données, l'algorithme est au centre de la question de la plateformes. L'origine du terme vient du mathématicien du IX^e siècle Al-Khwârizmi, auteur du premier ouvrage systématique donnant des solutions aux équations linéaires et quadratiques (Basdevant & Mignard, 2018). Nous ne nous attarderons pas sur la définition mathématique formelle de l'algorithme, peu utile ici. Nous préférons une approche conceptuelle qui définit l'algorithme comme *« une procédure de résolution de problème, s'appliquant à une famille d'instances du problème et produisant, en un nombre fini d'étapes constructives, effectives, non-ambiguës et organisées, la réponse au problème pour toute instance de cette famille »* (Modeste, 2012).

« Algorithme » dans les médias

« Comme dans le cas de beaucoup de termes issus du vocabulaire scientifique repris par les médias, le sens attribué à ce mot est très flou, probablement autant pour les rédacteurs que pour les lecteurs » (Beffara, 2024/3). Mais en tenant compte de l'usage commun que l'on remarque, on peut définir ce dernier comme *« une suite de formules mathématiques, d'opérations informatiques et de traitements statistiques dont l'application permet de résoudre des problèmes, d'exécuter des tâches ou d'obtenir des résultats à partir de grandes masses de données et en un temps record »* (Barraud, 2018) – une approche sémantique partagée par Basdevant & Mignard (2018).

Dans l'esprit commun, algorithmes et intelligence artificielle se retrouvent également souvent mélangés – si pas confondus. Le but de ce mémoire n'est aucunement de s'attarder longuement sur les différences fondamentales ; mais l'on se contentera de pointer que le terme d'intelligence artificielle *« correspond plus à une volonté performative de simplification qu'à une réalité concrète, et par là-même porte en lui une certaine confusion »* (Pallanca & Read, 2021). Elle est en quelque sorte l'esprit qui anime la conception de certains algorithmes capables de *machine learning*, dont *« l'innovation principale (...) réside dans leur capacité à effectuer des actions pour lesquelles ils n'ont pas été spécifiquement codés, contrairement aux systèmes*

experts et aux algorithmes heuristiques utilisés jusqu'à présent » (Benani, 2024). Leur présence est tentaculaire, et la société en dépend de plus en plus (Basdevant & Mignard, 2018). Leur principale force réside dans la capacité qu'ils ont à traiter, en un temps très court, d'énormes quantités de données. Cela les rend, dans notre cas, particulièrement indispensables dans la 'guerre des données' que se mènent les plateformes – une guerre elle-même nécessaire, on l'a vu, pour la bonne éditorialisation du contenu. D'un point de vue économique, la personnalisation de la publicité permise par ces données est aussi le cœur du modèle financier des plateformes.

Dans notre cadre d'analyse, la présence de ces algorithmes se décline au sein des médias de service public de trois grandes manières :

1. Dans la **production de contenu** : collecte de données pour comprendre les attentes des utilisateurs, traitement des données reçues par les médias, extraction d'informations depuis les réseaux sociaux, etc. Sans oublier leur utilisation dans les logiciels d'intelligence artificielle générative.
2. Dans la **diffusion du contenu** : médiation par des algorithmes, pour répondre aux besoins de personnalisation de plus en plus grand des audiences, exploitation des données pour cibler au mieux les publics.
3. Dans **l'organisation concrète du travail** (inhérente à toute entreprise) : gestion des ressources humaines, répartition de la charge de travail, aide au travail de bureau (comptabilité, administration, etc.) – nous ne nous intéresserons pas à cet aspect-là dans le cadre de ce travail.

Cette médiation algorithmique englobe de nombreux enjeux pour les médias que nous aurons l'occasion de développer dans la première partie de ce mémoire, notamment l'épineuse question de la souveraineté technologique en termes d'algorithmes.

« *Système de recommandation* »

Autour de la construction-même des algorithmes de recommandation et de leur fonctionnement, Arnaud Claes (2023) développe la notion de « systèmes de recommandation ». Cette dernière élargit le champ d'interprétation et d'analyse de l'action des algorithmes en considérant les dimensions de design et de présentation du contenu sélectionné par ces algorithmes au public comme étant une partie intégrante du système, et comme jouant un rôle indirect dans l'agentivité des utilisateurs. En clair, l'effacement de plus en plus important de l'action des algorithmes sur les plateformes *« conduit à une optimisation de l'expérience utilisateur [mais] prive progressivement l'utilisateur de toute prise sur laquelle s'appuyer pour construire une attitude critique vis-à-vis de ses usages »* (p. 183).

c) Média de « service public »³.

Pour l'European Broadcasting Union – l'association des diffuseurs publics européens qui compte 113 membres répartis dans 56 pays –, un média public « *met à disposition des services radiophoniques et télévisuels sur la base d'un financement public. Leurs contenus ont vocation à informer, éduquer et divertir le public* ». (EBU – Qui sont les médias de service public ? – Consulté le 07 mai 2026). L'EBU identifie six valeurs cardinales qui se veulent être les fondements de la mission publique de ses membres :

- a. **L'universalité** – offrir des contenus à tous les segments de la société, en respectant la pluralité des opinions et des idées –
- b. **L'indépendance** – produire des programmes dignes de foi, poser les choix uniquement dans l'intérêt du public, conserver une certaine autonomie dans la programmation, la prise de décisions éditoriales, les questions de personnel –
- c. **L'excellence** – conserver une grande intégrité et un grand professionnalisme, responsabiliser le public et lui permettre de développer ses compétences –
- d. La **diversité** – préserver la diversité et le pluralisme des genres de programmes diffusés, des opinions relayées, des collaborations développées –
- e. **L'obligation** de rendre compte – faire preuve d'ouverture, porter une oreille à son public, expliquer et corriger les erreurs –
- f. **L'innovation** – enrichir le paysage médiatique, être un moteur de l'innovation et de la créativité.

La notion de « valeur publique » est apparue au tournant des années 2000 dans le langage des médias de service public sous le coup d'une double pression : la transition numérique – que nous aborderons – et les pressions répétées de leurs concurrents commerciaux. Elle s'articule autour de trois piliers : la valeur individuelle, apportée à chacune des personnes consommant le contenu public ; la valeur sociétale, comme pilier du débat démocratique ; et la valeur économique, comme moteur de la production audiovisuelle et d'information dans l'écosystème national (Canedo, Rodriguez-Castro, & Lopez-Cepeda, 2022). Cette définition, ainsi que les valeurs qui y sont liées, rentrent cependant dans une lecture très normative du rôle et son aspect très général découle également de l'immense diversité de réalité entre chaque MSP, dont la structuration, le mode de fonctionnement et les productions s'inscrivent dans le contexte historique, politique et social qui est propre à leur pays (Sehl A. , Public Service Media in a Digital Media Environment: Performance from an Audience Perspective, 2020). De récentes études montrent une différence parfois forte entre la façon dont le média se définit lui-même – ou dont il est défini par les pouvoirs politiques – et les attentes réelles des citoyens (Urbanikova & Smejkal, 2025; Costera Meijer, 2023; Barr, 2025; Moss & Edwards, 2024).

Kenny Barr (2025), se basant sur des entretiens avec des citoyens anglais au cours desquels ces derniers expriment une grande estime pour la BBC, développe l'idée d'intégrer le média de

³ Nous utiliserons à de nombreuses reprises l'acronyme « MSP » pour les désigner dans la suite de ce mémoire.

service public au sein d'une « infrastructure médiatique nationale critique », en référence aux « infrastructures nationales critiques » que sont les hôpitaux ou les opérateurs de télécommunication. Il définit ces dernières comme : « un ensemble de systèmes tangibles et intangibles essentiels au bon fonctionnement d'une société » (p. 2) et démontre, au cours de son travail, que la population perçoit le travail d'information de la BBC comme crucial.

« Again, this finding indicates that PSM can and should be characterised as a vital component of a pluralistic and diverse 'critical media infrastructure' (Doyle 2023) that has parallels with Splichal's (2022) conceptions of the public sphere as a type of infrastructural foundation for a 'discursive superstructure » (p. 14).

III. Méthodologie

Notre approche et notre démarche s'inscrivent dans un courant scientifique qui a émergé dans la deuxième moitié des années 2010, sous l'impulsion de chercheurs anglo-saxons ou américains, qui vise à mieux prendre en compte « *the importance of studying not only journalists, but also others actors including managers, technologists, audiences, and outside entities like platform companies when researching changes in news production* » (Kalogeropoulos & Newman, 2017). A travers une recherche bibliographique, nous avons relevé systématiquement les menaces et enjeux qui pèsent sur les médias de service publics et qui nécessitent une réponse de leur part. L'importance de la littérature – surtout celle de langue anglaise – a rendu impossible une lecture exhaustive dans le cadre d'un seul mémoire. Nous avons donc dû effectuer une sélection pour cibler notre recherche. Les principaux critères avaient trait à la proximité géographique ou organisationnelle du média traité avec la Belgique (ex. un article sur la VRT), sur son année de production (au vu de la vitesse à laquelle progresse cette plateforme), ou sur son caractère empirique ou critique. Nous avons en effet constaté que la littérature scientifique tend à avoir certains biais pro-médias publics ; que beaucoup d'études prenaient la BBC pour sujet (bien qu'on observe une certaine tendance à l'étude de cas plus locaux désormais) ; et qu'une grande majorité des analyses se basaient sur des données déclaratives. La difficulté de notre travail a également résidé dans le caractère général de la thématique que nous avons traitée. Dès le départ, le choix a été posé de ne pas se concentrer uniquement sur l'information et les journalistes, ces derniers étant le plus fréquemment étudiés. Au-delà de ce rôle d'information – certes primordial –, nous estimons en effet que les médias de service public jouent un rôle important dans la création musicale, de divertissement ou cinématographique, mais aussi dans l'écosystème économique général du pays. Limiter l'analyse de la RTBF à son seul pôle d'information signifierait pour nous un certain manque de complétude et rendrait une image biaisée du rôle et de la situation du MSP.

a) Méthodologie de l'entretien semi-directif.

Nous avons mené 12 entretiens semi-directifs⁴ de 40 à 90 minutes, via Microsoft Teams, avec 12 employés de la RTBF, entre les mois de mars et de mai 2026. Les employés occupaient différents postes, à différents niveaux de responsabilité allant du petit manager au directeur général d'un département. Nous avons principalement ciblé les départements liés à l'information, à l'IT, au marketing et à la diffusion sur les plateformes (propriétaires ou tierces). Le choix de l'échantillon visait à obtenir une diversité de profils, d'âge et de responsabilités pour obtenir la vue la plus large et complète possible. Cependant, aucune des personnes contactées dans les services de planification stratégique (hormis une, lors de l'entretien préparatoire) ou de financement n'ont répondu à nos sollicitations. Ces entretiens ont été préparés à l'aide d'un autre entretien exploratoire avec un responsable de la stratégie générale de la RTBF réalisé en juillet 2025. Tous les intervenants ont été anonymisés et désignés par un chiffre, attribué dans un ordre aléatoire.⁵

Les entretiens ont été menés dans une posture d'écoute attentive et de discussion. Ils étaient basés sur un canevas précis, qui s'articulait selon un ordre standard : présentation du sujet de recherche ; présentation de l'intervenant ; questions ciblées sur le domaine d'expertise de l'intervenant ; questions générales ; questions d'ouverture. Une série de questions étaient préparées à l'avance – l'intervenant n'y avait pas accès avant l'interview –, mais une place importante a été donnée à l'improvisation et au suivi des propos de l'intervenant. Certaines de ces questions abordaient frontalement le sujet de notre mémoire. Lorsque les domaines d'expertise des intervenants étaient proches, nous avons posé des questions analogues pour croiser les données récoltées. Les questions posées s'inscrivaient toutes dans le contexte du tableau de synthèse réalisé sur base de notre revue de littérature.

Nous noterons que la plupart des personnes interrogées ont eu une formation de journalistes et sont donc rompus aux pratiques de l'interview. (Standaert, La pratique d'entretiens de recherche avec des journalistes, 2015) Enfin, nous avons tenu compte dans notre analyse et notre interprétation de nos résultats du contexte de grands changements internes dans lequel les entretiens se sont déroulés (nouveau directeur de l'information, déménagement, changement d'administrateur générale - voir infra) ; cependant, les intervenants n'ayant pas leur mot à dire dans le choix du nouveau directeur de l'information ou du nouvel administrateur général⁶, nous avons estimé que les entretiens restaient scientifiquement valables.

⁴ Ces entretiens sont notamment basés sur les méthodes proposées par (Pin, 2023; Romelaer, 2005; Standaert, La pratique d'entretiens de recherche avec des journalistes, 2015)

⁵ Voir le détail des intervenants en annexe 2.

⁶ Aucun n'était membre actif de la SDR.

b) Données

Malgré nos demandes, nous n'avons pas pu accéder aux données internes de l'entreprise ni à celles du CIM⁷, qui sont privées – seuls les *reaches* quotidiens sont disponibles publiquement. Il conviendrait donc d'approfondir, de compléter et de nuancer notre analyse au regard de données plus complètes dans une recherche ultérieure. Nous avons cependant pu cumuler de nombreuses données en additionnant celles présentes dans les rapports d'activité annuels de la RTBF, celles fournies par diverses études du *Reuters Institute* (parmi lesquelles le *Digital News Report*), ainsi que des études locales (chiffres du CIM cités par certains auteurs, *Consumer Trends* du cabinet Deloitte, etc.).

⁷ Association responsable d'évaluer de mesurer les audiences et le lectorat en Belgique.

Chapitre I : Médias publics et plateformes

I. Avant-propos

Rendre compte des enjeux issus de la situation actuelle des médias de service public de manière exhaustive est un travail difficile, pour ne pas dire scientifiquement impossible. Toute synthèse implique une généralisation ; et comme précisé auparavant, les réalités de chacun de ces médias sont trop différentes pour en englober la totalité. Ce tour d’horizon présente donc un léger biais, en ce qu’il doit servir de cadre d’analyse à la situation actuelle de la RTBF. Il ne se veut donc pas un panorama exhaustif de la situation des médias de service public européens mais plutôt l’articulation de leur situation avec celle de la RTBF. Nous n’aborderons pas le contexte politique qui entoure ces médias de service public dans le cadre de ce mémoire – nous renvoyons à l’annexe 3 pour cela.

II. Enjeux de financement

a) Une baisse générale de la dotation publique

Pour assurer leur mission correctement et pour pouvoir répondre aux enjeux posés par la plateforme, les médias de service public doivent pouvoir planifier et connaître à l’avance les ressources dont ils disposeront, indépendamment du pouvoir en place et de la situation économique du pays. Au-delà de cette prévisibilité, Sonnac (2023) pointe également l’importance que ces ressources soient garanties (l’intégralité de la somme due est systématiquement payée) et dynamiques (qu’elles suivent l’inflation.)

Cette dotation publique est cependant questionnée et mise à mal à travers toute l’Europe. Les différents contextes évoqués au travers de ce mémoire - parmi lesquels la modification de l’audience, la succession de crises économiques ou la polarisation de la société - offrent un terrain de jeu idéal à diverses factions pour attaquer la dimension publique du financement des MSP (Sarikakis, 2016; Dragomic, Rodriguez Castro, & Horowitz, 2024). Cela se concrétise soit dans le montant octroyé, soit dans sa nature : en Angleterre, la BBC a vu sa redevance gelée en 2022, en pleine période d’inflation, la forçant à développer un plan d’économies à hauteur de 600 millions d’euros (majoré à 800 millions en 2024). Plus récemment, le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a gelé l’indexation des dotations de la RTBF, provoquant un manque à gagner de 133 millions d’euros d’ici à 2028 d’après les calculs du média (Gouvernement de la Communauté Française, 11 juillet 2025; RTBF, 2025).

Ces coupes budgétaires, visibles et annoncées, cachent également un phénomène plus discret mais qui à terme peut mettre à mal les MSP : l’agrandissement de l’écart entre l’indexation de leur dotation et l’inflation – c’est le troisième pilier dont parle Sonnac. Si le financement total, en termes absolus, des médias de service public européen a crû de 1.4% en 2023 et a atteint 40

milliards d’euros en 2024 (contre 35.45 milliards en 2014), l’importante inflation générale post-Covid et post-guerre en Ukraine, en termes relatifs, a sapé les dotations. En tenant compte de cette dernière, on constate en réalité une contraction de -10.9% des fonds pour les médias de service public membres de l’EBU entre 2014 et 2023 (EBU, 2023).⁸

b) Une mise sous pression de la « disposition à payer » des citoyens

Le contexte économique difficile des dernières années et la croissante progressive des prix des abonnements aux plateformes accentuent la pression sur le portefeuille des ménages. La contribution mensuelle de ces derniers pour les plateformes SVOD, à l’échelle de l’EBU, est passée de 3.5€/citoyen à 7.2€/citoyen (soit une progression de 3.7€), tandis que la contribution pour les médias publics a progressé de 0.6€ (passant de 2.9 à 3.4€/citoyen). Ces derniers, qui prennent l’habitude de la volatilité de leurs abonnements et de la facilité de leur résiliation en cas de non- consommation ou de besoin d’économies, finissent par souhaiter un fonctionnement similaire pour la redevance des médias publics. Cette solution qui n’est cependant pas préconisée par la majorité des chercheurs car la possibilité d’annulation augmenterait encore la pression financière sur des médias déjà sous contrainte et la facilité de cette annulation ajouterait une couche d’incertitude (Barr, 2025; Sehl, Fletcher, & Picard, 2020; Urbanikova & Smejkal, 2025). Différentes études s’essaient également à définir les critères sur lesquels les médias de service public peuvent jouer pour renforcer leur crédibilité et leur financement auprès des populations. La littérature n’est cependant pas encore suffisamment fournie pour proposer des conclusions faisant consensus. Dans leur revue de littérature, O’Brien et al. (2020) montrent que le genre, l’éducation, l’utilisation des médias, le degré de « niche » du média et les revenus des citoyens semblent avoir une influence positive sur la disposition à payer, à l’inverse de l’âge, du prix, et de l’adoption d’une « mentalité gratuite » (*free mentality*) (O’Brien, Wellbrock, & Kleer, 2020).

L’enjeu autour de cette « disposition à payer » doit être une clef importante de la réponse des MSP : en comprenant ce qui encourage au contraire son augmentation, les médias de service public peuvent ajuster leurs stratégies – qu’elles soient éditoriales, de diffusion, de communication ou de marketing – pour tenter d’influer positivement sur la population.

c) Fronde et concurrence des groupes privés : la « crowding out theory »

Depuis leur création, et principalement à la suite de l’ouverture des ondes aux diffuseurs commerciaux puis à la convergence numérique de la presse, les médias de service public doivent faire face à une intense fronde de leurs concurrents privés (Bourdon, 2011) et à d’importants épisodes de lobbying lors des renégociations des contrats de gestion

⁸ Voir le graphique en annexe 4.

(pluri)annuels. Ces épisodes se renforcent au fur et à mesure de la captation progressive des revenus par les GAFAM et de l'érosion de l'audience (cf. infra). Les médias publics sont accusés de freiner la rentabilité de certains médias privés, provoquant une diminution de leur croissance et – surtout – de leurs investissements et provoquant, à terme, l'éviction de certains. C'est la « *crowding out theory* » (Donders & Raats, 2012; Brevini, 2013; Mazzucato, 2013; Coase, 1947; Sehl, Fletcher, & Picard, 2020).⁹

En face, une littérature scientifique prudente et encore relativement peu fournie tend à montrer qu'il n'y a pas de preuves d'effets négatifs réels des MSP sur les groupes privés. (Sehl, Fletcher, & Picard, 2020; Svojaag, Pedersen, & Owren, 2019). Urbanikova, Goyanes et Smejkal (2025) avancent la théorie de la « *payer mentality* » en opposition à la « *free mentality* ». Plutôt qu'une éviction, cette littérature défend que la présence d'un média public fort instaure une compétition saine qui tire tous les acteurs vers le haut (Simon J. , 2013) (Barwise & Picard, 2014) (Sehl, Fletcher, & Picard, 2020). Il semblerait que ce soient en effet d'autres facteurs – la qualité du marketing, de l'information, le dynamisme du secteur dans lequel se situe chaque média ou le divertissement qui expliquent principalement le plus ou moins bon état de santé des groupes de presse à l'échelle européen. (Sehl, Fletcher, & Picard, 2020) (Herzog & Meese, 2021) (Aalberg & Curran, 2012) (Esser, De Vreese, & Stömbäck, 2012) (Erbrich, Puppis, Blassnig, Zabel, & Lobigs, 2026) (Oliver & Ohlbaum, 2025).

d) Une chute des revenus publicitaires

« En combinant les JO, le Mondial et les triples élections, malgré des audiences de tous les records, nos revenus publicitaires ont réellement chuté de 2% en 2024 »

Jean-Paul Philippot¹⁰

L'ouverture à la publicité des médias de service public s'échelonne dans le temps. En France comme en Belgique, elle eut lieu dans les années '80 face aux conséquences de l'inflation, des chocs pétroliers et du manque de moyens dont ils souffraient. Déjà critiquée par les groupes privés, cette ouverture à la publicité est restée relativement cadrée par les décrets successifs (cf. supra). L'importance de ce financement varie fortement d'un MSP à l'autre : 9% en moyenne chez les membres de l'EBU. A la RTBF, les recettes publicitaires représentent autour des 14% des recettes totales (RTBF, 2025). A l'échelle de l'Union Européenne, 20 pays autorisent la

⁹ Quatre grands cas sont repris : lorsque les investissements privés sont rendus moins viables pour les entreprises en raison d'actions du gouvernement ; lorsque la taxation réduit significativement les ressources privées qui pourraient être réinjectées ; lorsque les subsides octroyés à certaines firmes rendent les investissements et les opérations plus coûteuses pour les autres ; et enfin, celui qui nous intéresse ici, lorsque le service public réduit la demande en fournissant des produits similaires à ceux du secteur privé (Blanchard, 2008 (Coenen & Straub, 2005).

¹⁰ Administrateur Délégué de la RTBF. Propos tenus lors d'une conférence à l'UCLouvain en novembre 2024. La chute de 2% s'explique si l'on tient compte du taux d'inflation (3%) en vigueur à ce moment, les recettes publicitaires ayant crû de 1% en termes absolus en 2024.

diffusion de publicité sur les MSP, alors que l'Espagne, les pays nordiques et les pays baltes l'interdisent (Henningsen & Krcal, 2024).

En termes de revenus publicitaires, les médias de service public (et pas que) sont confrontés à une double peine. Les investissements publicitaires dans leurs marques diminuent d'une manière générale, et une part importante de ces derniers tend à migrer sur les supports numériques. Le marché publicitaire digital est en effet en pleine croissance : + 16% en 2024 pour un total dépassant les 118.9 milliards d'euros à l'échelle européenne, la plus forte hausse jamais connue depuis 2011 - hors rebond exceptionnel de 2021. (IAB Europe, 2025) A l'échelle belge, le dernier rapport de l'UMA (2025) prouve une tendance similaire (bien qu'un peu en retard face à la moyenne européenne) : en 2024, les publicités digitales ont représenté 41.9% des dépenses des annonceurs. C'est une hausse de 17 points de pourcentage par rapport à la période pré-covid (24.8% en 2019). A l'inverse, le marché publicitaire pour la télévision diminue à 29.5%, dans une chute régulière de 6 points de pourcentage depuis 2022. La TV reste cependant le canal principal, devant la radio (14.3%) qui est étonnamment résiliente et les réseaux sociaux (10.9%).¹¹ Le déséquilibre provient notamment de la différence de captation de richesse entre les deux canaux : si l'intégralité – ou presque – du montant dépensé sur les canaux traditionnels sont captés par des acteurs belges voire européens, 62% de celui dépensé en digital est capté par les plateformes américaines. Ainsi, seuls 74% des investissements publicitaires effectués en Belgique en 2024 ont été faits à destination d'acteurs belges – un chiffre en constante baisse (UMA, 2025).

Or, dans la publicité digitale, la médiation algorithmique est régie en tout ou partie par Google ou d'autres GAFAM, qui prennent une commission allant entre 20 et 70% du total (Cools B. , 2022). Les régies des médias sont souvent contraintes de fonctionner en tout ou partie via des outils fournis par ces GAFAM pour répondre à la demande de personnalisation accrue souhaitée par les annonceurs. Cela signifie donc que les plateformes américaines captent également une partie plus ou moins importante des 38% de dépenses publicitaires concédées en Belgique auprès des acteurs locaux (Cools B. , 2022).

Les médias privés, dont les revenus proviennent directement des recettes publicitaires et des abonnements, sont eux beaucoup plus marqués par cette chute ; mais ce n'est pas le propos de notre mémoire de nous y attarder.

Enfin, pour soutenir le secteur, l'Etat ou ses administrations peuvent éventuellement décider de financer d'importantes campagnes publicitaires privilégiant ces diffuseurs : c'est ce qu'on appelle la « publicité institutionnelle ». Cette pratique est courante mais peut représenter un

¹¹ Voir le graphique en annexe 5.

potentiel levier de manipulation lorsque la part occupée par ces campagnes devient trop importante : en Hongrie, la publicité d'Etat totalisait ainsi 344 millions d'euros en 2021, soit le tiers du marché national ; et en Espagne, elle a doublé entre 2020 et 2021 pour atteindre 123 millions d'euros¹² (Henningsen & Krcal, 2024).

e) Autres sources de revenus

Comme tout média audiovisuel créateur de formats et de produits, les médias de service public financent également une partie de leurs activités grâce à la revente ou à la concession de droits d'auteurs (dans le cadre d'émissions dont le concept est revenu à l'étranger) ou de droits de diffusion (dans le cadre de la production de documentaires ou de fictions, par exemple). Ce terrain-là est très peu exploré par la littérature scientifique que nous avons consultée, et peu de tendances parviennent à être dégagées de nos lectures. Cet apport représente une part relative des « revenus commerciaux » dont l'importance budgétaire varie selon les pays – 10% en moyenne selon l'EBU. A la RTBF, cette part représente 6% des rentrées annuelles, soit 2.8 M € sur un total de 483.3 M € de recettes en 2024. (RTBF, 2025)

Censé contrer l'accaparement des revenus digitaux par les plateformes américaines, le vote de la législation européenne sur les droits voisins qui force les plateformes à rémunérer les éditeurs de contenu pour l'utilisation de leurs publications sur leurs réseaux, nous y reviendrons dans le point suivant, peut certes être considéré comme faisant jurisprudence ou comme marquant un coup politique fort. Financièrement, l'apport reste cependant relativement pauvre et très inégal. En France¹³, l'agence DVP (Société des Droits Voisins de la Presse), qui représente 63 agences de presses et 940 éditeurs dont l'AFP, Mediapart, l'Equipe ou FranceInfo, a annoncé avoir récolté 21.4 M€ de droits voisins en 2025¹⁴. Dans un article de 2023, Smyrnaio et Papaevangelou calculent qu'environ 150 millions d'euros seront redistribués aux groupes de presse français (hors AFP) sur 3 ans, soit environ 50 M € par an. Ils avancent que le Groupe Le Monde aurait signé un accord annuel d'1.5M € avec Alphabet pour l'ensemble de ses titres. A titre de comparaison, ce groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 309.5 millions d'euros en 2024 (Le Monde, 2025). La rémunération issue de ces droits voisins n'est donc pas négligeable, mais reste très minoritaire dans leur budget. Notons qu'un journal local comme « La Voix de la Haute Marne » toucherait la très modique somme de 12.500€ par an ; une preuve, selon les auteurs,

¹² Notons cependant que les difficultés économiques causées par le confinement peuvent créer une distorsion des politiques étatiques pour l'année 2020 et 2021 en raison de la potentielle volonté de soutenir le secteur.

¹³ La transposition de la directive est propre à chaque état, et les montants peuvent varier. Cependant, n'ayant pas trouvé de chiffres pour la Belgique, nous avons pris ceux de nos voisins. En France, c'est l'intervention de l'Autorité de la Concurrence qui a permis que ce droit voisin soit finalement monnayé – voir infra.

¹⁴<https://www.dvpresse.fr/dvp-publie-ses-resultats-dans-un-contexte-de-fortes-tensions-pour-la-presse-2/>

de l'inégalité de la répartition et du mauvais fonctionnement de la mesure (Smyrnaio & Papaevangelou, 2023).

f) Une diversification limitée

Enfin, en échange des importants avantages dont bénéficient les médias de service public, ces derniers se voient imposés toute une série de contraintes. L'une d'elle tient en l'impossibilité, pour ces médias de service public, de se diversifier hors du champ médiatique ou audiovisuel. Si une logique commerciale peut sous-tendre le fonctionnement complet d'une chaîne, les MSP restent contraints en termes d'espace géographique, de méthode d'expansion ou de domaine d'investissement. Ils ne peuvent donc pas développer d'autres activités économiques en-dehors du champ audiovisuel cadré par l'accord signé avec les pouvoirs politiques.

Le cas de la RTBF est exemplatif : si l'entreprise a pu, en 1985, fonder et investir massivement dans la Régie Média Belge ou co-fonder DreamWall en 2008 en collaboration avec Dupuis (RTBF, 2008), elle n'a pu se diversifier à l'instar de ses concurrents privés dans des secteurs plus porteurs financièrement – les voyages ou les paris sportifs pour IPM, les assurances pour DPG Media, le marketing d'influence pour Rossel, l'événementiel pour Roularta, etc. –, ni se développer à l'étranger, où certains marchés médiatiques peuvent être plus profitables (Cools B. , 2022; Lecrit, Libert, Le Cam, & Bersipont, 2025). Elle peut profiter, à titre exceptionnel, de la valorisation de certains terrains ou bâtiments qu'elle possède comme lorsqu'elle a revendu des possessions le long du Boulevard Reyers, conjointement avec la VRT, pour près de 136 millions d'euros à la Région Bruxelloise en 2017.¹⁵ Ces rentrées restent cependant très exceptionnelles.

III. Enjeux législatifs

Tant au niveau national qu'international – ici européen –, l'un des rôles premiers de la régulation est de préserver le pluralisme au sein des différents paysages médiatiques. Plus qu'un rôle, c'est un des moteurs qui peut empêcher une trop forte concentration de groupes de presse, parfois plus à même de considérer l'information comme un objet commercial que comme un pilier de la démocratie (Maistre, 2021). C'est d'ailleurs une des raisons d'être, aussi, des médias publics puisqu'ils placent l'information au centre de leur mission. Cependant, les médias européens font face à un certain vide juridique lié à la combinaison de plusieurs facteurs, que nous détaillerons ici, et principalement alimenté par un paradoxe entre le manque d'action à l'échelon de l'Union Européenne et la trop petite taille des marchés nationaux qui rendent

¹⁵ <https://www.rtbef.be/article/bruxelles-acquiert-20-hectares-de-terrain-aupres-de-la-rtbf-et-de-la-vrt-9614895> (Consulté le 12 mars 2026).

difficile toute réelle influence sur les acteurs internationaux responsables d'une partie de ces enjeux existentiels.

Accompagnant l'ouverture commerciale progressive du marché sous le coup d'une législation naissante, la Commission a finalement statué en faveur des médias publics, de leur financement et de leur indépendance à de nombreuses reprises dans les années 2000 (Defreyne & De Streel, 2015). Elle s'est ensuite partiellement dédouanée de la question, annonçant qu'elle ne statuerait plus que sur les « erreurs de jugement manifestes » et non plus sur les aspects de fond quelques années plus tard (Psychogiopoulou, Anagnostou, Craufurd Smith, & Stolte, 2017). Depuis ce retrait, un manque d'efficacité dans le traitement des dossiers liés aux médias s'est installé et peut décourager différents acteurs dudit monde à la saisir (Dragomic, Rodriguez Castro, & Horowitz, 2024).

a) Un pouvoir limité

Au-delà de l'action de la Commission, celle de l'Union Européenne en matière médiatique est, ces dernières années, relativement bridée par une combinaison de trois facteurs distincts. Le premier a directement trait à la plateformes : les profondes mutations engendrées par le développement des différentes plateformes ont provoqué un bousculement fulgurant en termes d'audience, de modèle économique, d'habitudes de consommation et de pratiques rédactionnelles ou éditoriales que l'UE n'a pas su accompagner. Le second dépend du caractère très national et culturellement ancré des médias, dont l'existence d'une partie importante précède la construction européenne, a débouché sur un paysage très hétérogène et pluriel difficile à cadrer (Krone & Pellegrini, 2024). Et ces deux facteurs découlent, en somme, du troisième : en raison de sa nature très technico-économique, la construction européenne a omis pendant des décennies de développer un cadre adéquat pour superviser ce monde médiatique ni même de s'en donner les compétences réelles (exception faite, il est vrai, de ses aspects technico-commerciaux). Elle n'a donc que peu d'outils à sa disposition pour réguler. De ce fait, les acteurs qui se sont engouffrés dans le vide numérique durant les années 1990 en ont profité pour construire leurs propres lois, tout comme les médias ont continué à se développer et à s'adapter à l'échelle nationale.

« L'UE doit [donc] désormais tenter de réguler un secteur médiatique pour lequel elle ne dispose toujours pas de compétences directes et qui comporte, dans le chef des grandes plateformes et réseaux sociaux, des acteurs globaux réfractaires à la régulation et prompts à s'y soustraire ». (Pennetreau, 2025).

Un dernier élément vient diminuer l'efficacité de l'Union Européenne en matière de régulation des médias : lors de la signature de l'accord et du protocole d'Amsterdam en 1997, la Commission a reconnu que le dernier mot en matière de gestion et de financement des médias revenait aux pays membres, et non à elle. Ce faisant, elle a coupé l'herbe sous le pied de ses

futures mesures en s'empêchant de contrôler efficacement les décisions de ces derniers, tout en réaffirmant cependant l'existence d'un lien étroit entre les médias publics et la démocratie, et en appuyant leur importance sociale et culturelle (Protocole sur le système de radiodiffusion publique dans les États membres, JO CE 1997 n° C 340 du 10 novembre 1997, p. 109.) (Ridinger, 2009). Le problème naît de l'incapacité des organes de contrôle nationaux à monitorer efficacement les pratiques des plateformes en termes médiatiques, comme le CSA en Belgique ou l'Arcom en France (Maistre, 2021). L'échec manifeste des appareils législatifs individuels montre aussi la difficulté qu'ont les pays eux-mêmes à voter de nouvelles lois : l'Allemagne en 2017 ou la France en 2019 ont tenté de légiférer sur le sujet, sans résultat probant puisque le conseil constitutionnel français a cassé la loi dans l'année de sa promulgation (Conseil Constitutionnel de France, 2019).

b) L'UE face aux plateformes

Un important décalage est né de l'évolution du « principe de responsabilité » sur internet, que l'Union Européenne n'a pas su appréhender à temps. Initialement, ce principe de responsabilité était basé sur la dichotomie éditeur-hébergeur, où les premiers – comme les médias – portaient l'intégralité de la responsabilité du contenu publié (notamment par des tiers) et les seconds – comme les réseaux sociaux – n'en avaient, par opposition, aucune (en raison de leur rôle purement technique de stockage à cette époque) (Cantero Gamito, 2023). Le développement des principes d'interactivité et de *user-generated content* au sein de ces hébergeurs n'ont pas provoqué de modification du paradigme, leur permettant *in fine* de s'affranchir des contraintes et de développer un système de modération privé, exempt de garde-fous dédiés. Les transformations profondes de X consécutives à son rachat par Elon Musk en 2022 ou le récent revirement de bord de Meta en 2025 par rapport à son *fact-checking* sont autant de preuves de la volatilité de cette modération (Durand-Viel, 2022). Sauf dans de rares cas, seules les conditions générales d'utilisation justifient la suppression d'un post – ainsi la nudité est-elle proscrite des réseaux sociaux, bien que légale en ligne –, ce qui confère un pouvoir très important aux plateformes, comme l'a également très bien rappelé la suppression unilatérale du compte Facebook de Donald Trump en janvier 2021, à la suite de l'assaut du Capitole.

L'Union Européenne n'est cependant pas restée inactive, bien qu'elle n'ait promulgué que peu de directives ou de règlements directement liées aux médias. Son principal travail a été de mettre en place des mécanismes de transparence quant aux décisions de suppression et de modération prises par les plateformes. En 2016, son Règlement Général de la Protection des Données (RGPD) installe déjà cette idée, laissant le soin aux organes de contrôle nationaux la vérification de sa bonne application. (UE, 2016) Trop peu dotés en termes d'effectifs et exempts de tout droit de sanction, ces organes nationaux n'ont pas mené un contrôle des plus marqués.

(Pennetreau, 2025). Le DSA (Digital Service Act), entré en vigueur en 2024, continue dans son encadrement des contenus illicites en obligeant les plateformes à fournir une motivation *post-suppression* et à traiter prioritairement les contenus signalés par des utilisateurs de confiance. Les géants de la tech' se voient également obligées d'étudier les effets néfastes que peuvent avoir leurs plateformes sur la démocratie, la santé publique ou l'ordre public et d'y remédier par la mise en place de divers mécanismes. Un pouvoir de sanction important est attribué à la Commission Européenne – responsable du contrôle – puisqu'elle peut infliger une amende allant jusqu'à 6% du chiffre d'affaires mondial de la plateforme en faute (UE, 2022). La volonté derrière ce DSA, c'est de réguler les intermédiaires qui facilitent les activités illégales et la propagation de la désinformation en ligne. Parallèlement, le DMA (Digital Markets Act) rentre en application en 2023 et vise à rendre le marché plus équitable et plus juste en régulant les plateformes qui fournissent les services afin d'éviter, par exemple, qu'elles n'abusent de leur position dominante (UE, 2022).

c) La désillusion de l'EMFA

Et enfin, l'European Media Freedom Act, qui est entré en vigueur ce 8 août 2025 et a été transposé le 05 septembre de la même année en Fédération Wallonie-Bruxelles, oblige les plateformes à fournir une motivation *ante-suppression* pour toute une série de médias professionnels reconnus et à leur offrir un service de modération prioritaire en cas de litige. Le but derrière est de protéger la liberté des médias en régulant le *gatekeeping power* qu'ont les plateformes sur l'accès aux médias. Mais cette 'liberté des médias', pourtant défendue par l'Union Européenne, est réduite à sa conception la plus simple : celle de ne pas être supprimé arbitrairement (Broyelle, 2023). D'autres mécanismes (protection du financement des médias publics, conservation des organes de contrôle, diminution de la porosité des cloisons entre actionnaires ou décisionnaires et rédaction, etc.) sont également prévus afin de renforcer l'indépendance des médias par rapport aux gouvernements et aux ingérences ou manipulations extérieures (UE, 2024).

Dans un récent article, Horton & Assersen-Skadberg (2026) développent plusieurs axes de réflexion qui questionnent fortement, au-delà de ce que l'on a déjà dit, la portée de cet EMFA. Le premier réside dans l'ambiguïté de la définition du « fournisseur de biens médiatiques ». Censée identifier les bénéficiaires de la législation, cette définition a été élargie pour englober en partie les influenceurs et les journalistes freelance ; mais le terme risque de garder comme base une notion de rémunération, excluant de facto tous les « journalistes » bénévoles ou citoyens. Les autrices questionnent également la nécessaire « transparence » voulue par l'EMFA : selon elles, au-delà de cette transparence, ce sont d'autres mécanismes qui devraient être instaurés car la transparence n'empêche pas la politisation. Elles prennent en exemple le

cas hongrois, où la majorité des dirigeants médiatiques ont été nommés légalement et de manière relativement transparente, mais sont des proches du Fidesz. Le manque de sévérité dans la rigueur imposée aux plateformes dans l'évaluation de l'indépendance des médias bénéficiaires de l'EMFA, rend aussi ce dernier fragile : ces plateformes ne doivent la vérifier (et donc éventuellement exclure le média de la protection de l'EMFA) qu'en cas de « doute raisonnable ». Une mesure facilement contournable, selon les chercheuses. Le dernier axe concerne la protection des sources – censée être légalement renforcée – et la surveillance des journalistes – censée être drastiquement limitée – qui ne bénéficient pas, au final, de véritables avancées.

Enfin, bien que cet EMFA soit un règlement, la priorité législative et décisionnelle donnée aux Parlements nationaux par le protocole d'Amsterdam va limiter son action, surtout au vu du manque de mécanismes de contrôle censés vérifier la bonne application du texte (Dragomic, Rodriguez Castro, & Horowitz, 2024).

« Apart from the European Parliament voicing concerns about potential threats to PSM independence in certain Member States or endorsing the recommendations by the Council of Europe, the EU's response remained limited ». (Cole, 2024)

Si l'on peut aussi noter l'existence d'une directive sur les Services de Médias Audiovisuels promulguée en 2018 (dont la modification a donné naissance à l'EMFA) ou de législations corrélées comme la directive anti-SLAPP (contre les poursuites-baillons – 2024) et l'AI Act (sur l'intelligence artificielle- 2023), dont les médias pourront profiter des effets retours, la réponse européenne reste insuffisante face aux défis actuels rencontrés par ces derniers. Les médias publics s'avèrent particulièrement fragiles par leur sensibilité aux décisions politiques (notamment en matière de financement ou de nominations), leur incapacité à s'étendre où à se concentrer par rachats successifs comme le font les groupes privés ou leur obligation de conserver systématiquement une notion « d'utilité publique » dans toutes leurs décisions (Dragomic, Rodriguez Castro, & Horowitz, 2024).

Les choix successifs de l'UE, qui démontrent un abandon de l'obligation « de résultats » pour les plateformes au profit d'une obligation « de moyens », typique de la régulation de l'Union Européenne ces dernières années, vient déformer l'appareil législatif initialement ambitieux (Pennetreau, 2025). Ainsi, le DSA ne nomme finalement pas explicitement la désinformation et ne liste pas de méthodes ou d'obligations concrètes qui viseraient les plateformes sur lesquelles elle est hébergée : ne sont finalement visés que les contenus illicites (dont la désinformation fait rarement partie). Certes, le DSA donne quelques garde-fous mais sans empêcher ni la censure par les plateformes, ni la propagation de vérités alternatives, ni l'invisibilisation du contenu par les algorithmes. Il ne définit pas non plus, au fond, ce qu'est ou n'est pas une information. Il

permet seulement, *in fine*, d'avoir une meilleure connaissance de ces éléments grâce à l'organe de contrôle (Durand-Viel, 2022).

Ces différents actes législatifs, en matière médiatique, relèvent en réalité plus d'un changement notoire dans l'intention politique que de la révolution régulatoire : l'EMFA est d'ailleurs promulgué au nom de la disposition de l'Union Européenne à préserver l'Etat de droit, et non en vertu des prérogatives technico-économiques précédemment évoquées (Pennetreau, 2025; Longo, 2025). Et surtout, ces actes législatifs occultent systématiquement l'aspect le plus important de la lutte opposant médias et plateformes : l'invisibilisation des premiers par les algorithmes des seconds. La construction-même du modèle économique des plateformes repose en effet sur les principes d'interactivité, de viralité et de partage qui facilitent la propagation des propos extrêmes et favorise la polarisation des opinions (Dauphin, 2022; Leblanc, 2023; Frau-Meigs, 2019). S'il est effectivement difficilement pensable pour le législateur d'imposer une modification drastique de leur fonctionnement – auquel cas, cela porterait une atteinte à la liberté d'entreprendre, la liberté d'expression et la liberté de commerce (Pennetreau, 2025) –, « *les plateformes continueront de gouverner l'espace public aussi longtemps que l'algorithme sera considéré comme leur domaine réservé* » (Broyelle, 2023). Mais sans changement de paradigme législatif, les plateformes continueront à se renforcer au détriment des structures étatiques ou internationales ; surtout qu'en leur transférant de plus en plus de responsabilités, l'UE et les états nationaux leur donnent aussi de plus en plus de pouvoir décisionnaire (Cantero Gamito, 2023).

L'impact de la vague de dérégulation de la législation européenne sous la Commission Vonder Leyen II n'a pas encore été réellement analysé par la littérature scientifique à l'heure de finaliser ce mémoire. D'après nos recherches, les règlements tels que l'EMFA, le DSA ou le DMA ne sont pas directement cités ou visés par cette dérégulation. La toile de fond que cette vague dessine tend cependant à montrer une priorisation de la compétitivité économique européenne dans les secteurs-clefs de la technologie ou de l'informatique et de sa souveraineté énergétique, au détriment d'autres acteurs comme les médias et, surtout, du tissu de protection de ses acteurs démocratiques (Leclercq, 2025; UE, 2026). Ainsi, le devoir de vigilance des entreprises en matière de droits sociaux et humains – entre autres – est limité.

d) La législation sur les droits voisins, un feu de paille

La directive européenne 2019/790, adoptée le 17 avril 2019, a représenté un tournant majeur dans l'histoire de la législation européenne des droits d'auteurs en reconnaissant aux éditeurs de titres de presse le droit de réclamer une rémunération pour l'utilisation et l'exposition de leurs articles sur les agrégateurs d'information type Google News, ou sur les réseaux sociaux. C'est la première fois qu'un tel droit est reconnu à ces éditeurs de presse – ils en étaient

auparavant exclus. (Mouron, 2019) Et dans la bataille financière qui les oppose aux plateformes américaines sur internet, cela peut représenter un apport plus que significatif.

« Les publications de presse qui devraient être couvertes incluent, par exemple, les quotidiens, les magazines hebdomadaires ou mensuels d'intérêt général ou spécialisé [...], **ainsi que les sites web d'information** » (« news websites »). Sont en revanche exclus : les publications scientifiques et académiques, et les blogs qui ne sont pas publiés sous la responsabilité éditoriale d'un éditeur de presse. » (UE, 2022)

L'intégration des médias de service public dans cette directive n'est pas nommément abordée. Le considérant 56 est cependant explicite : textuellement, les médias de service public ne sont donc pas ouvertement exclus, du moins lorsque ces derniers possèdent un site internet fonctionnant sur base d'articles. La présence de Franceinfo.fr dans les membres de DVP en est un autre exemple ; mais la transposition de la directive dépendant de chaque état, il n'est pas possible de généraliser ce cas.

Cependant, au-delà de l'implication ou non des médias de service public, cette nouvelle législation et ses (non-) conséquences sont un excellent exemple du rapport de force qui existe entre les GAFAM et l'Union Européenne et de la difficulté de cette dernière à contraindre ces géants au travers de ses nouvelles lois. L'esprit de la directive est en effet louable du point de vue des éditeurs de presse : redistribuer une partie des revenus générés par l'exploitation des articles, titres et chapeaux des articles sur les agrégateurs de contenu. Cette volonté n'est pas nouvelle, du moins à l'échelle nationale, mais n'avait jamais pu voir le jour (en Belgique ou en France notamment) ou s'installer durablement (en Allemagne, en Espagne) en raison d'accords économiques ou d'épisodes de lobbying intense de la part des GAFAM (Mendoza-Caminade, 2021).

L'application de la législation a également provoqué d'intenses remous et démontré les failles du texte et de ses transpositions nationales. Google, entre autres, a ainsi exploité une faille dans le texte (qui concerne les hyperliens et les *snippets*¹⁶) pour menacer les éditeurs de presse lors de la négociation des accords.¹⁷ Cette menace s'appuyait sur une autre faille – à savoir la possibilité pour les éditeurs de céder ce droit à titre gratuit ou de le refuser. Le choix délibéré, posé par l'UE, de ne pas imposer la gestion collective de ces droits – qui aurait donné aux éditeurs de presse un poids plus important, mais aurait pu générer des tensions en leur sein – et l'exclusion de certains magazines (puisque en France en tous cas, seuls les éditeurs reconnus comme porteur d'information d'intérêt général sont inclus) a créé une scission et une fragmentation des éditeurs, menant logiquement à leur fragilisation. Or, comme tous les éditeurs

¹⁶ Exceptions qui reconnaissent aux agrégateurs le droit de n'afficher que l'hyperlien et/ou quelques mots de l'article sans devoir considérer les droits voisins.

¹⁷ Notons d'ailleurs que Google, Facebook et les autres géants entretiennent régulièrement le rapport de force avec les éditeurs de presse en les désindexant ou les masquant des algorithmes à intervalles réguliers, provoquant de brusques chutes de fréquentation (Viseur & Finet, 2025).

dépendent directement du trafic généré par ces agrégateurs de contenu, ces derniers se retrouvent en position d'ultra-dominance (Smyrnaio & Papaevangelou, 2023; Lebois, Google et le droit voisin des éditeurs de presse, 2019; Mendoza-Caminade, 2021; Viseur & Finet, 2025).

Sur les réseaux sociaux, cette législation a également mis au ban les contenus médiatiques dans les fils d'actualité des utilisateurs pendant la période qui a précédé et qui a suivi le vote de la directive. (Cools B. , 2022; Lebois, La légitimité du nouveau droit voisin de l'éditeur et de l'agence de presse, 2019) L'intervention, en France, de l'Autorité de la Concurrence a permis d'amélioration en partie cette situation. À la suite d'une amende de 500 millions d'euros pour « non-respect des injonctions » infligée en 2021, Alphabet a entamé des négociations avec les différents groupes de presse – suivi par Meta et d'autres, menant à la conclusion d'accords portant sur un montant d'environ 150 millions d'euros sur trois ans (hors AFP), redistribué assez inéquitablement entre les éditeurs ; et ce, en complément du financement de fonds de soutien (Smyrnaio & Papaevangelou, 2023). Cela démontre, à nouveau, la difficulté de la mise en application de ces lois. Nous n'avons pas trouvé de chiffres plus actuels ou propres à la Belgique.

e) La protection des médias en tant qu'agent économique, ou l'enjeu de la législation nationale.

À la différence des opérateurs commerciaux, les médias de service public n'ont d'existence et de mission que par la loi ; leur lien avec la législation nationale est donc particulièrement proche. La qualité du cadre normatif qui entoure l'existence du média est le garant premier de son indépendance. Mais d'autres éléments – parmi lesquels l'existence d'organes indépendants de contrôle du média, ou la garantie de la transparence des processus de nomination (on l'a vu) – viennent renforcer cette dernière. L'architecture de chaque média et son évolution étant particulièrement liées à l'histoire du pays et de la culture dans lesquels il évolue, il nous paraît impossible ici d'en faire un tour exhaustif. Mais la situation s'est généralement dégradée : au sein du dernier Media Pluralism Monitor (2025), les MSP de 18 pays européens sont confrontés à des risques élevés (9) ou moyens (9) d'ingérence – parmi lesquels la France. En Belgique, le risque est considéré comme très bas dans les trois régimes linguistiques. Le cadre légal national est également garant de beaucoup d'autres éléments, que nous n'avons que rapidement abordés dans ce mémoire : la bonne entente entre le MSP et ses concurrents privés, la juste répartition du marché, la pluralité des opinions et des titres, etc. Ce cadre législatif peut aussi, et c'est là notre propos, venir en aide aux MSP (voire à tous les médias) dans leur combat face aux plateformes, notamment pour empêcher l'assèchement du tissu entrepreneurial ou pour favoriser les contenus produits localement. À ce titre on constate qu'une régulation nationale est en train de s'établir progressivement pour soutenir l'industrie du cinéma et de la fiction. Elle

est encore relativement fragmentée, mais tend à contraindre de plus en plus les grandes plateformes de SVoD à réinvestir une part de leurs recettes nationales dans l'industrie cinématographique du pays. Le conflit entre la Fédération Wallonie-Bruxelles et Netflix dans le procès qui les opposait, que la Justice belge a tranché en faveur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, doit encore être jugée au niveau européen. Il permettrait d'obliger le géant américain (et toutes les autres plateformes similaires) à investir jusqu'à 9.5% de leur chiffre d'affaires dans la production nationale. En Flandre, une obligation similaire existe déjà – bien qu'elle porte sur de plus petits montants – et devrait être étendue aux réseaux sociaux si les plateformes américaines perdent les procès qu'elles ont intenté contre la mesure (Raats & Iordache, 2026).

IV. Enjeux de consommation

a) La confiance dans les médias (publics)

A l'échelle de l'Union Européenne, 48% des personnes déclarent faire confiance aux informations issues des médias publics.¹⁸ C'est 10 points de pourcentage de plus que la presse écrite, et 19 de plus que les médias commerciaux. L'on voit les effets de la plateformisation auprès des audiences plus jeunes, qui s'éloignent des médias traditionnels : chez les 15-24 ans, 38% seulement font confiance aux MSP (36% à la presse écrite, 23% aux diffuseurs commerciaux). Pour eux, les MSP restent cependant systématiquement la source la plus fiable ou la deuxième source la plus fiable dans 24 des 28 marchés de l'UE (Speck, 2024). Le manque relatif de confiance de ces jeunes envers les médias peut s'expliquer par leur scepticisme grandissant envers les informations rencontrées sur Internet qui les pousse à n'avoir confiance qu'en eux-mêmes (cf. infra). Ces chiffres sont cependant en baisse dans la majorité des pays analysés par le Reuters Institute au sein de son rapport annuel (Newman R., 2025). Pour lutter contre ce phénomène et pour faire face à une utilisation de plus en plus massive de l'intelligence artificielle, certains MSP tentent de se positionner comme les chantres d'un contenu solide, vérifié et de confiance. Mais plutôt qu'une modification intrinsèque des valeurs de fonctionnement du média, il s'agit plutôt ici de veiller particulièrement à la qualité de l'information proposée d'une part et de réaffirmer cette volonté auprès du public sur les plateformes où il se trouve d'autre part (Prieto-Arosa & D'Haenens, 2025).

b) L'intérêt pour l'information - ou son évitement

Cette baisse de confiance se cumule avec une perte d'intérêt pour l'information de manière générale parmi les populations, et surtout les populations plus jeunes. Les chutes les plus impressionnantes, entre 2015 et 2024, concernent l'Espagne (- 33pp), l'Argentine et le

¹⁸ Voir le graphique en annexe 6.

Royaume Uni (-32 pp) ou encore la France (-23 pp) (Newman R. , 2024). En Belgique, la chute est moins importante (-13.9 pp entre 2016 et 2023) (Cools B. , 2023).

« De moins en moins de personnes sont intéressées par l'information, de plus en plus ne touchent quasiment jamais à un média ; et parmi ceux qui le font, ils en consultent de moins en moins (...) Le tableau brossé est sombre : une baisse de l'intérêt pour l'information, une limitation du nombre des sources d'information utilisées, une focalisation sur des moyens peu impliquants - si on considère que le fait de payer pour l'information manifeste une plus grande implication des individus concernés- et peu approfondis, et une certaine 'ghettoïsation' de la consommation (via la télévision, utilisée par de moins en moins de gens mais de façon croissante par ceux-ci » (Cools, p. 20)

Au-delà de cette perte d'intérêt, plusieurs chercheurs identifient une attitude « d'évitement de l'information » qui touche, en Belgique, désormais plus d'un tiers des citoyens. Elle est justifiée principalement par la « surabondance de contenu (24,6 %) (Cools, 2023, p. 24). Une tendance qui se confirme également à l'échelle mondiale où 40% des répondants aux sondages du *Reuters Institute* affirment éviter « souvent ou parfois » les informations, principalement en raison de l'effet sur l'humeur (39%), de l'épuisement lié à la quantité d'informations (31%) et de la surcouverture de certains sujets (la guerre – 30% ; la politique – 29%). (Newman R. , 2025). Le phénomène, inhérent à la prolifération d'internet, s'est cependant drastiquement accentué lors des confinements successifs de la pandémie de Covid-19, au cours desquels est d'ailleurs apparu le néologisme *infodémie*, qui décrit cette surabondance d'informations, dont beaucoup peuvent s'avérer fausses.¹⁹

c) La modification des formats et des habitudes

On l'a vu, le rôle intrinsèque d'un média de service public est de s'adresser à tous les publics, dont les minorités et ceux qui sont difficiles d'accès. Mais la modification des préférences de consommation des citoyens impacte durablement les stratégies de ces MSP : en 2024, 66% de la population mondiale consommait de courtes vidéos en format vertical, bien qu'une préférence soit toujours exprimée pour l'écrit. Certes, de fortes disparités existent : seuls 50% des Belges ou 45 % des Français le font, tandis que 94% des Kenyans, 87% des Thaïlandais ou 85% des Péruviens sont consommateurs hebdomadaires ; mais ces cas extrêmes présagent de l'évolution à laquelle on peut s'attendre en Europe (Newman R. , 2024). Cette utilisation prédominante de l'image pose d'ailleurs des questions, notamment abordées par Bernard Cools, sur la qualité de la transmission de l'information : « *L'utilisation de plus en plus grande de l'image augmente l'implication émotionnelle de l'information et pourrait donc renforcer le mécanisme de fuite* » (Cools B. , 2023) ; et ce, compte tenu de la plus grande quantité d'information et de nuances qui ne transitent que par l'écrit. Ce shift vers l'image exacerbe

¹⁹ Voir notamment, à ce sujet : (Seigneurin, 2026; Durand, Grammatica, & Thiboutot, 2021).

également la concurrence avec les acteurs de la presse écrite qui sont contraints de s'y développer également.

Parallèlement, l'audience est indirectement médiée par les algorithmes des plateformes, qui sont de plus en plus opaques et tendent à réduire le flux de sortie. (Cools B. , 2022; Bastian, Helberger, & Makhortykh, 2021; Carillon, 2024)

d) Le « media egocentrism »

A la suite de cette médiation algorithmique, Prieto D'Arosa & D'Haenens (2025) pointent particulièrement le glissement de la consommation opéré vers une attitude plus egocentrique sur internet en s'inspirant des recherches d'Irène Costera Meijer. L'utilisation des médias dépend directement des intérêts et expériences propres de l'utilisateur et non plus du collectif dans lequel il s'inscrit. C'est une conséquence directe du mode de fonctionnement des réseaux sociaux et des autres plateformes, axé sur la personnalisation accrue et l'intérêt constant. Or, la ligne éditoriale et les sujets traités par les différents médias sont influencés par les intérêts de ceux qui y travaillent. Cet écart en termes d'intérêts s'agrandit aussi sous le coup de la nouvelle définition que les jeunes tendent à donner au mot « information » : le travail d'Irène Costera Meijer (2023) montre entre autres que les jeunes hollandais considèrent un large éventail d'information comme étant de « l'actualité ». A l'instar d'autres chercheurs appelant à un changement de perspective dans l'étude de la signification démocratique du journalisme (Carillon, 2024; Barr, 2025; Urbanikova & Smejkal, 2025) – encore fortement basé sur le point de vue normatif des journalistes –, la chercheuse théorise que la disponibilité d'un journalisme de qualité ne signifie pas qu'il est consommé, ni qu'un cadre de référence est créé. Il est donc important, selon elle, de mieux comprendre les attentes des plus jeunes.

« Beschikbaarheid van journalistiek is wel een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor een geïnformeerde bevolking. Waar het om gaat, is of het journalistieke aanbod daadwerkelijk wordt bekeken, gelezen of beluisterd. » (p. 16)

Dans une approche relativement nouvelle, Costera Meijer démontre également que bien qu'ils ne soient pas homogènes du tout – que ce soit en termes de background, d'âge, de goûts ou de culture –, les 15-35 ans ont tendance à recentrer les questions de pertinence et de véracité de l'information sur eux-mêmes et non plus sur le journaliste. En cela, ils montrent une nouvelle forme d'esprit critique – encouragée par l'incertitude et la méfiance qu'ils entretiennent, paradoxalement, avec le contenu qu'ils voient sur les réseaux sociaux –, et restent ainsi relativement engagés dans la société. Ce déplacement du point d'ancrage, utilisé pour déterminer la véracité d'une information, des médias vers l'individu questionne cependant les capacités de cet « individu » à intégrer et maîtriser les valeurs journalistiques qui doivent être la pierre angulaire de cette décision. Renforçant, en cela, le rôle et l'importance de l'éducation des jeunes aux médias. Au-delà des populations jeunes, et malgré cette vigilance, cet

égocentrisme médiatique risque d'enfermer également les utilisateurs dans un système algorithmique intrinsèquement biaisés (Ranaivoson & Hendrickx, 2020). Notons cependant que le concept de 'bulle de filtre', tout comme celui de « chambre d'écho », qui sont fréquemment associés à ce biais algorithmique, ne suscite pas le consensus parmi la communauté scientifique, notamment du point de vue de leurs effets négatifs réels.²⁰

V. Enjeux de diffusion

L'accès à l'information n'a, en somme, jamais été aussi aisé tant grâce à sa facilité d'accès numérique que grâce à sa prolifération. Cette consommation peut d'ailleurs se faire à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit : c'est ce qu'on appelle la « délinéarisation » (Belleflamme, Gauthier, & Wauthy, 2022). Mais cette dynamique de disponibilité met sous contrainte le modèle médiatique et journalistique dans le fonctionnement-même de son système de diffusion, accentuant fortement la concurrence à laquelle il fait face, le forçant, dès lors, à adopter de nouvelles stratégies. Nous nous attarderons ici à nouveau uniquement sur les médias de service public ; mais plusieurs des stratégies présentées peuvent être appliquées aux médias privés.

a) Une diffusion encore fortement axée sur le linéaire

Les très récentes annonces de la BBC ou de France Télévision, qui décident de s'orienter en priorité vers une production et une diffusion digitales et qui signent des accords avec des plateformes comme YouTube, annoncent un changement de paradigme majeur parmi tous les médias de service public. Car initialement, ce sont bien les coûts de production et de diffusion linéaires qui ont justifié la création de ces médias publics (Barbier & Bertho-Lavenir, 2000; Caufriez P., 2015). Dans la plupart des médias de service public, malgré une modification des habitudes de consommation, la diffusion du contenu, et surtout l'allocation des ressources, restent encore fortement axés sur le linéaire. Cela provoque, dès lors, un certain paradoxe entre les méthodes de production et les modes de consommation.

L'arrivée du modèle « à la demande » pose également un important enjeu pour les médias de service public en termes de diffusion du contenu audiovisuel : celle du catalogage de leurs productions et de leur valorisation numérique sur leurs plateformes propriétaires. En effet : si une simple connaissance en interne, par une poignée de spécialistes, suffisait auparavant à décider de la proposition éditoriale sur les différentes sorties linéaires des médias – sans

²⁰ Pour une revue systématique de la littérature sur la question, voir (Hartmann, Wang, Pohlmann, & Berendt, 2025). Les auteurs montrent qu'un problème de conceptualisation peut être à l'origine de cette incertitude, car selon qu'on considère la chambre d'écho comme une homophilie de réseau, une exposition sélective ou une exposition de contenu, les résultats varient. Notons également que (Erickson, 2024), sans remettre en question le concept-même, montre une relative utilité en l'appliquant à des régimes répressifs où des minorités peuvent bénéficier de cette exposition sélective.

possibilité de replay ou autre -, le choix s'est désormais déplacé vers l'utilisateur lambda. Ce dernier doit, dès lors, avoir à sa disposition des outils de recherche et de filtres *user friendly* et efficaces qui reposent eux-mêmes sur un catalogage, une classification et une architecture technique méthodique, précise et lourde techniquement.

b) Le paradoxe des réseaux sociaux

Au sein d'une part importante de la communauté scientifique, la présence ou non des médias de service public sur les réseaux sociaux ne se pose plus réellement car en vertu de leur mission d'universalité, les médias de service public se doivent d'être « là où le public se trouve » (Moe, 2024; Moller H., Petre, Bengtsson, & Kammer, 2023; Olsen & Svojaag, 2025).

A l'échelle mondiale, selon les derniers chiffres du Reuters Institute, près de 86% des 18-24 ans, 81% des 25-34 ans, 76% des 35-44 ans, 69% des 45-54 ans et 60% des +60 ans affirment utiliser au moins un réseau social comme source d'information principale. Ces réseaux sociaux sont également la plus importante porte d'entrée vers les sites de presse et d'information en ce qu'ils en sont le principal point d'accès pour 29% des répondants (Newman R. , 2025).

Pourtant, comme nous l'avons déjà évoqué, les réseaux sociaux contreviennent à la mission d'édition et de bonne information de la population qui incombe aux médias publics ; et ce, en raison de leur système de recommandation des réseaux sociaux, leurs politiques de mise en avant, leurs conditions générales d'utilisations, ou encore du fait des attitudes de leurs consommateurs. Ce système de recommandation enlève au média de service public la possibilité de proposer une offre éditoriale claire et complète dans un cadre dont il maîtrise les contours, le fonctionnement et les évolutions. En termes d'audiences, comme en termes financiers, le degré de dépendance ou d'indépendance des médias par rapport aux réseaux sociaux varie fortement d'un pays à l'autre, notamment en raison des habitudes culturellement ancrées et des caractéristiques du marché concerné. Cela crée différents « espaces de négociations » pour les relations de pouvoir entre ces différentes entités, au sein desquels les médias évoluent pour tenter de mener à bien leur mission d'information (Poell, Nieborg, & Duffy, 2023).²¹

Certains médias – comme la chaîne publique binationale *Arte*, ou les médias publics allemands ZDF et ARD – font le choix de l'hyper-plateformisation (ou hyper-distribution, qui englobe une stratégie plus large au-delà des plateformes). Pour générer un maximum d'audience et de trafic sur ses chaînes, ils diffusent massivement leurs contenus sur les réseaux sociaux et pensent tout ou partie de leurs formats selon les codes principaux de ces derniers. Arte propose ainsi 80%

²¹ Ces espaces, selon les auteurs, sont structurés selon trois facteurs principaux : l'évolution de la plateforme, le stade de production et le type d'organisation de presse. Dans tous les cas, le rapport de force est en faveur des plateformes qui dictent largement leurs conditions.

de ses contenus sur d'autres plateformes de SVoD que la sienne (contre 24% pour France TV, 36% pour TF1 ou 4% pour M6) (Mediamétrie, 2025). Les efforts semblent payer, puisque les audiences ont progressé de 10% en 2022 pour dépasser les 2 milliards de vues, et que l'audience du média s'est rajeunie de 30 ans entre le linéaire – 63 ans – et le digital – 35 ans (Taillibert & Cailler, 2024; Cailler & Taillibert, 2024; Sonnac, 2023). Un autre excellent exemple est sans doute la plateforme *Funk*, issue de la collaboration entre les médias publics allemands ZDF et ARD, qui « diffuse » près de 70 chaînes sur toutes les plateformes. (Moe, 2024)

D'autres, à l'instar du média public norvégien NRK, optent pour un retrait quasi-complet des plateformes ; et ce, au profit de leurs plateformes propriétaires. Mais ce choix stratégique fort n'est rendu possible que dans le contexte très particulier de la Norvège, où NRK jouit déjà d'une excellente pénétration dans la population via ses plateformes propres, où la langue nationale n'est pas massivement parlée dans d'autres pays – diminuant dès lors la concurrence sur ces plateformes internationales –, mais également en raison d'un haut taux de confiance de la population et d'une habitude peu ancrée de consommer l'information sur les réseaux sociaux. Cependant, même dans le cadre d'un retrait souhaité comme 'complet', preuve du caractère incontournable des plateformes, NRK a décidé de ne pas quitter entièrement ces dernières – restant principalement sur TikTok – pour continuer à toucher les jeunes et la partie de la population non-habituée à leurs plateformes propriétaires (Svojaag, Pedersen, & Owren, 2019; Olsen & Svojaag, 2025).

D'autres médias de service public – la majorité – adoptent enfin une stratégie hybride, qui oscille entre présence sur les réseaux sociaux et diffusion sur leurs plateformes propriétaires, en développant souvent une stratégie de rapatriement qui vise à montrer sur les réseaux sociaux un portefeuille important, mais court, de ce qu'offre le média public sur ses plateformes propriétaires.

Notons enfin que cet impératif de présence sur les réseaux sociaux démultiplie également les plateformes et les supports sur lesquels le média de service public doit se développer, nécessitant la mise en place d'équipes spécifiques et accaparant en cela une partie des ressources qui sont à sa disposition.

c) D'un média à un « marque-média »

Le système de diffusion multi-chaînes, multi-plateformes et à la demande a mis à mal l'identité des MSP. Pour répondre à cela, mais également pour suivre les besoins de marqueurs d'identification forts exprimés par les audiences des réseaux sociaux (Costera Meijer, 2023), de nombreux chercheurs appellent à ce que les médias de service public renforcent leur « discours sur eux-mêmes » sur ces plateformes, pour conscientiser et habituer leurs audiences à leur mission de service public et aux valeurs journalistiques, culturelles, universelles, qui la

sous-tendent (Prieto-Arosa & D'Haenens, 2025; Urbanikova & Smejkal, 2025; Costera Meijer, 2023). Cela permettrait également, selon ces mêmes chercheurs, de renforcer l'adhésion des populations aux médias de service public. Les citoyens ne sont en effet pas toujours conscients du rôle et de l'action des MSP.

d) Une crise du divertissement

« Informer, éduquer et divertir ». C'est également le 3^e pilier de la devise de la BBC qui est remis en question par le développement fulgurant des plateformes SVoD et par l'évolution de la consommation. Le danger ne vient pas que des acteurs comme Netflix, encore fort centrés sur la fiction : il provient également des plateformes de streaming live (Twitch en tête), des sites illégaux, des services de location ou d'achat de films (Apple Play, Google Play, etc.), mais aussi de l'allongement des formats sur les plateformes de partage comme YouTube. Or, le divertissement est depuis les années '80 un levier important au sein des médias publics pour garder le contact et la connexion avec les publics (Roekens, 2007; Sonnac, 2023; D'Arma, Raats, & Steemers, 2021). L'arrivée et le développement des plateformes SVoD/OTT a profondément bouleversé les modes de consommation de l'audiovisuel, ses modes de production et ses modèles économiques, tout en accélérant la globalisation du contenu télévisuel. (Doyle, 2016; Harvey, 2019; Lobato, 2019; Lotz, 2017).

VI. Enjeux de production

a) Sur les réseaux sociaux

La démultiplication des supports renforce également les contraintes de production des médias de service public. Chaque réseau social étant pensé et formaté selon des caractéristiques et des formats qui lui sont propres, il se montre moins sensible et moins ouvert aux formats non-natifs ; obligeant les médias sociaux, dès lors, à démultiplier les formats, les montages, voire les équipes (Ricaud, 2020).

Au-delà de la veille constante sur les évolutions de ces formats et contraintes technologiques, les médias de service public doivent également systématiquement se positionner face aux nouvelles inventions technologiques – nous proposons le *Metavers* comme exemple récent. Ils se retrouvent pris dans le dilemme entre une arrivée rapide sur le réseau social ou sur la technologie ou, au contraire, une arrivée tardive. Un développement précoce engendre inmanquablement des coûts de production et de recherche élevés mais répond à leur mission d'être « universels » et « innovants », leur offrant la quasi-certitude, par la même occasion, d'occuper une place de choix dans cet écosystème numérique s'il vient à se développer. Un développement tardif leur permet d'économiser d'importants coûts de recherche en bénéficiant des avancées (et erreurs) de leurs concurrents et répond à leur mission de proposer du contenu de qualité, mais qui les expose à une concurrence féroce et au risque de manquer une réelle

occasion. Enfin, ce choix doit se faire sans avoir aucune garantie que ce format, ce réseau social ou cette technologie ne sera pas abandonné quelques années plus tard par les géants de la *tech*. Le *metavers* est ici aussi un excellent exemple.

Notons cependant que de manière générale, sur les réseaux sociaux, les standards des formats autant que l'innovation et le rythme y afférents ne sont plus aux mains des médias mais plutôt dans celles des influenceurs, qui disposent d'une beaucoup plus grande agilité pour répondre aux fréquents changements de tendances ou d'algorithmes. Cela réduit dès lors les performances des médias dans la course à l'attention qui règne dans cet écosystème.

b) La concurrence des plateformes OTT.

Divertissement télévisuel

Les MSP sont investis d'un rôle important de soutien à la culture et à la production locale, inhérent à leur financement public et national, soit via des productions propres soit via une sous-traitance permettant à des maisons de production indépendantes de développer leurs activités. (Barr, 2025; Bourdon, 2011; Delporte, 2008; Raats & Majbritt Jensen, 2021). Ils participent également à la création et réaffirmation d'une culture nationale commune basée sur des références locales, et jouent un rôle majeur dans la découverte de talents et dans leur éclosion – un même rôle existe en radio (Holtz-Bacha, 2015). Mais à nouveau, cette mission est mise à mal.

Rapidement, les MSP ont senti le vent tourner et ont investi la distribution en ligne : 2007 pour IPlayer (BBC) ou pour la RAI (Italie), 2016 pour *Auvio* (RTBF) ou *VRT Max* (VRT) ; mais jusqu'au tournant de 2020, cette dernière tournait principalement sur base de la réutilisation de contenus diffusés en linéaire, plutôt que sur une stratégie propre à la distribution en ligne. (Donders, 2019; Weissman, 2025). Malgré d'importants investissements, ils ne parviennent pas à maintenir le même niveau d'exigence et d'excellence que les séries et films commandés par les SVoD (D'Arma, Raats, & Steemers, 2021). En fiction, le coût de production d'une série a explosé suite à la course à la surenchère entamée sous l'impulsion de ces plateformes, atteignant par exemple près de 2 millions de livres sterling au Royaume-Uni en 2023. L'addition de cette explosion budgétaire et des mesures d'économies imposées aux MSP éloigne progressivement leurs productions propres de l'avant-plan. Dans une course à la surenchère budgétaire, médias privés et médias publics doivent donc soit limiter fortement leur production – à l'instar de ce qu'a fait le média public danois jusqu'en 2020 (Raats & Majbritt Jensen, 2021) –, soit recourir systématiquement à la co-production avec des maisons indépendantes ou revoir leurs ambitions internationales à la baisse – à l'instar, ici, de la VRT ou de la RTBF jusqu'en 2020 –, soit même collaborer directement avec les plateformes de SVoD – une pratique de plus en plus courante, comme en témoigne la série *Knokke Off* en Belgique, co-produite par la VRT et Netflix. Cela

risque cependant de développer une dépendance forte envers la plateforme, à-même de couper toute collaboration au gré de l'évolution des politiques commerciale ou algorithmique de la maison-mère (D'Arma, Raats, & Steemers, 2021).

Audio : les plateformes de streaming

En comparaison, les radios semblent mieux encaisser le coup (contrairement à ce que l'on a pensé au moment de l'essor des plateformes de streaming) bien qu'une érosion progressive de leur audience soit également constatée. La convergence numérique et le mimétisme poussent les deux médias – l'un très ancien, l'autre très récent – à se ressembler de plus en plus en raison de la modification des préférences de consommation (Lupone, 2024). De part et d'autre, on voit apparaître une éditorialisation par style de musique, par *mood* ou encore par moment (Bigay, 2022). La radio live parvient encore à se différencier de ces plateformes de streaming grâce à son travail de contextualisation et de médiation du contenu, perpétré par le présentateur ou la présentatrice, ainsi que par une éditorialisation humaine basée sur une bonne connaissance de son public. (Kischinhevsky, Ferreira, & Maduell Vieira, 2024) La radio n'échappe cependant pas non plus à cette convergence des formats : la plupart des émissions sont désormais filmées – du moins les émissions phares – et partiellement rediffusées sur les réseaux sociaux ou sur les plateformes propriétaires des médias, tandis que les *players* comme Spotify, eux, investissent le champ de la vidéo en proposant aux créateurs de contenu de poster une version « vidéo » de leur podcast, par exemple.

VII. Enjeux technologiques

De détenteur d'un monopole quasi-absolu, les médias n'ont cessé de glisser vers une dépendance technologique. Pourtant, dans les préceptes portant leur création, ils se devaient d'être des pionniers de l'innovation : en termes éditoriaux, de méthodologie ou de contenu, mais également d'un point de vue technologique (Belleflamme, Gauthier, & Wauthy, 2022).

a) Développement de plateformes propres

Aujourd'hui, de l'aveu-même de l'ancien directeur de la BBC, « *nous avons perdu le combat face à Netflix* »²² - une référence au développement d'un *player* efficace et personnalisé, et à la course aux audiences qui y est liée. Pourtant, c'est bien la création en 2007 d'*IPlayer*, alors véritable pionnier de la retransmission en ligne, qui a convaincu ce qui n'était encore qu'une entreprise de location de DVD que le streaming était viable. En raison de leur stratégie globale de mimétisme envers les plateformes et les réseaux sociaux – un choix pas forcément souhaité, mais plutôt obligatoire -, les médias de service public se retrouvent face à un double enjeu : ils doivent d'une part investir massivement dans l'amélioration de leurs produits digitaux pour

²² Dans *The Guardian*, 25 avril 2019.

éviter qu'un écart trop grand avec les différentes plateformes ne se crée mais doivent aussi, de par leur mission de service public, continuer à être présents et efficaces technologiquement sur tous les supports. Comme nous avons déjà pu l'expliquer, les habitudes d'utilisation ont drastiquement changé. L'immersion des plateformes *high-tech* américaines conditionne les directions que doivent suivre les MSP, avec souvent un certain retard, au risque, sinon, de ne plus être consulté par une audience très exigeante. Mais cette contrainte s'applique alors que les médias de service public fonctionnent avec des enveloppes souvent fermées, ou peu agrandies. Or, en vertu de leur mission, ils doivent continuer à être présents et efficaces sur tous les supports : les médias doivent donc consentir des investissements partout – fragmentant dès lors les ressources à leur disposition et accaparant une partie plus importante de leur budget.

b) Dépendance américaine

D'un point de vue innovation technologique, les MSP doivent se positionner stratégiquement quant aux points sur lesquels ils acceptent une dépendance externe – souvent américaine – ou ceux pour lesquels ils veulent une certaine souveraineté. L'intégralité des plateformes que l'on a évoquées ici, hormis Deezer et Spotify, ne sont pas européennes. De ce point de vue, la dépendance envers les Etats-Unis et la Chine est donc pratiquement complète. En termes d'innovation technologique, notamment en informatique, le rapport de force est également assez déséquilibré : cloud, GPU, intelligence artificielle, bureautique, logiciels de montage, etc. sont aussi issus d'entreprises outre-Atlantique. L'asymétrie structurelle est donc grande :

« Platform companies set social and technical standards for who can join the networks and market they enable. They make and break connections in these networks when they change terms of service or technical protocols (...) They operate opaquely and asymmetrically as black boxes where outsiders can only see a limited subset of both input and output »
(Nielsen & Ganter, 2022, p. 157)

c) Algorithmes de recommandation

Qu'ils soient de service public ou non, les médias développent des algorithmes de recommandation spécialisés dans les news qu'ils intègrent à leurs différents supports. Si les profils et les méthodes varient, un accord commun tend à insister sur l'importance d'intégrer, au sein de ces algorithmes, les valeurs journalistiques communes (Bastian, Helberger, & Makhortykh, 2021). L'intégration technique de ces valeurs au sein d'une suite logique d'algorithmes pose évidemment question et suscite, encore aujourd'hui, un intense débat (Carillon, 2024). Les entretiens menés par Bastian, Herlberger & Makhortykh tendent à montrer que l'implémentation d'algorithmes de recommandation conduit à une redéfinition progressive des valeurs sous-tendant le travail journalistique, suivant un shift des valeurs « organisationnelles » (objectivité, transparence, etc.) aux valeurs centrées sur l'audience (utilisabilité, etc.). Cela rajoute de ce fait une cinquième couche de responsabilité aux médias :

celle de la diffusion. Les quatre premières sont au niveau individuel du journaliste (impartialité), au niveau de son organisation (responsabilité du média), de sa production (traitement des sources) et de son contenu effectif (crédibilité). Dès lors, de nouvelles synergies se créent – notamment entre la crédibilité, la transparence et la confiance – tandis que certaines valeurs deviennent des conditions d’existence pour d’autres : la transparence pour la *user agency* et l’utilisabilité pour la transparence et l’explicabilité.

La réflexion autour de l’intégration de ces algorithmes de recommandation au sein des lignes éditoriales des médias constitue en soi une charge supplémentaire pour l’entreprise ; mais cette dernière n’est qu’une face émergée de l’iceberg qu’est son développement. La pauvreté de la littérature technique – « secret d’entreprise » - rend difficile la compréhension des algorithmes ultra-performants des plateformes numériques dominantes ; et le développement des modèles pour les médias se fait donc souvent *ex nihilo* ou sur base de logiciels en source ouverte. Le coût et le poids de ces développements forcent les gestionnaires à rediriger une partie de leurs ressources humaines et financières vers ces pôles technologiques.

d) Intelligence artificielle

L’arrivée publique de Chat GPT le 30 novembre 2022 a marqué un tournant dans notre société, en rendant facilement accessible une technologie jusqu’alors réservée à des initiés (Van Dalen, 2026). Les journalistes n’en sont pas exempts ; et si les hallucinations des premières versions du moteur conversationnel permettaient relativement facilement de distinguer le travail d’un journaliste, les nouveaux modèles en sont eux débarrassés. Rendant leur utilisation d’autant plus simple, et masquant les éventuelles erreurs sous un sceau de vraisemblance. Cela fait craindre le meilleur ou surtout le pire pour les rédactions (Cools, Van Gorp, & Opgenhaffen, 2022).

La numérisation de la consommation, notamment au travers des différentes plateformes, amplifie l’impact de ce développement déjà fulgurant des agents d’IA sur les médias. Pour le décrire et le comprendre (LeHong, Sapp, & Litan, 2024) distinguent trois niveaux distincts :

L’intelligence artificielle intégrée

Le premier distingue l’ajout de fonctionnalités d’intelligence artificielle – générative ou non – au sein des différents programmes tiers utilisés par les médias. Cela peut aller de l’intégration d’agents IA dans les boîtes de réception *Outlook* aux fonctionnalités de montage assisté par ordinateur proposées par *Adobe*. Les coûts d’innovation de ces dernières sont soit répercutés sur le prix d’abonnement global – lorsqu’ils sont systématiquement intégrés –, soit font l’objet de fonctionnalités payantes. Par conséquent, les médias n’ont d’autres choix que de s’aligner – auquel cas la pression sur leurs finances augmente –, ou de refuser d’utiliser ces outils – ce qui

peut rapidement créer un écart concurrentiel majeurs avec les rédactions qui les emploient, qui seront beaucoup plus efficaces.

Au-delà des fonctionnalités propres à la nature audiovisuelle et médiatique de ces médias, des outils d'intelligence artificielle peuvent faciliter la vie de l'entreprise dans les domaines variés que sont la gestion des horaires et des ressources humaines, l'assistance administrative, ou encore pour le développement de produits informatiques. (Newman N. , 2026; Cools, Van Gorp, & Opgenhaffen, 2022) L'étude de Cools & Diakopoulos (2026) – basée sur quinze entretiens parmi des médias néerlandais et danois – montre que les journalistes tendent à utiliser ces outils génératifs à tous les niveaux de leur travail (collecte, production, vérification, distribution et modération), avec un certain penchant pour la collecte et la distribution et, au contraire, une relative aversion pour la vérification – considérée encore comme très « humaine » (p. 887). Les auteurs constatent qu'au plus les journalistes considèrent que le travail qu'ils délèguent ne relève pas de leur cœur de métier, au plus l'usage de l'intelligence artificielle semble normalisé : écriture d'e-mails, optimisation SEO, résumé de communiqués de presse peu importants, etc. En cela, cette conclusion est corroborée par Van Dalen (2026), qui montre que les journalistes, qui se sentent menacés, développent une sémantique de rejet basée sur la différenciation de leur travail et leur capacité d'éditorialisation mais qu'ils ouvrent la porte lorsqu'il s'agit de domaines n'étant pas propres au journalisme.

Chapitre II : la RTBF face à la plateformeisation

« [Le] droit et [le] devoir d'informer sont encore plus prégnants dans l'univers numérique »

Contrat de gestion 2023-2027, p. 14

Suivant Moller et al., et reprenant également le concept « d'espaces de négociation » de Poell & al. (2023) – cf. supra –, nous allons consacrer la deuxième partie de ce mémoire à identifier et qualifier la situation stratégique actuelle de la RTBF, mettant en regard ses aspects normatifs et les observations que nous avons pu mener, et basant notre réflexion sur les données que nous avons obtenues.

« Que le pouvoir des plateformes relève des infrastructures, de la culture ou de la géopolitique (ou de combinaisons de ces dimensions), la collection d'articles met en évidence comment les plateformes influencent et façonnent effectivement les médias et le journalisme (...). Les organisations médiatiques, les travailleurs des news et le journalisme comme institution ne sont pas de simples acteurs passifs a priori soumis aux fonctionnements des plateformes. Ils ont une agentivité (à des degrés variables) : la question est comment cette agentivité est utilisée, et comment un équilibre soutenable entre acteurs aux modes opératoires et ambitions différentes peut émerger. » (Moller H., Petre, Bengtsson, & Kammer, 2023)

I. Eléments de contexte

a) Contraintes légales

Bien que cela n'impacte que son site internet et son application RTBF.Actus, il nous semble important de préciser ici que les activités en ligne de la RTBF sont fortement encadrées suite aux revendications des groupes de presse privés ; et ce, afin de préserver leur cœur d'activité : l'information par le texte. Dans le contrat de gestion 2023-2027, il est ainsi noté :

« Minimum 60% des articles ont un line physique vers un programme ou un contenu audio et/ou vidéo diffusé en radio, en télévision ou sur Auvio. Ces articles sont connexes au programme ou au contenu, considérant que ces contenus datent de dix jours ouvrables avant ou après la publication de l'article. (...) Le reste des articles ne peut pas excéder 1500 signes, avec une marge de plus ou moins 5% » (Indicateur 13, p. 17)

L'activité publicitaire de la RTBF est également encadrée – nous reviendrons sur ce sujet par la suite – puisque son site internet et son application Actus doivent rester vierges de publicités, que la publicité sur Auvio est également limitée, et que la proportion de revenus publicitaires par rapport à son chiffre d'affaires global ne peut dépasser 22.5%. (RTBF, 2023) Un chiffre qu'elle n'a jamais atteint depuis l'entrée en vigueur de ce contrat. (RTBF 2023, 2024 ; 2025).

b) Enjeux d'indépendance politique

« Le nouveau directeur de l'information a intérêt à avoir les reins solides » (Intervenant 7)

Le contrat de gestion du média l'écrit noir sur blanc : « *Les valeurs éditoriales de l'information à la RTBF sont l'indépendance, la fiabilité, la transparence, (...)* ». Le média public est investi d'une mission d'indépendance. Si le propos de notre mémoire n'est pas de nous y attarder, il

convient de noter que le processus de désignation du nouveau directeur de l'information Thomas Gadisseux, élu par le C.A. de la RTBF le 29 mai 2026, a provoqué la démission de 5 administrateurs – tous membres du Mouvement Réformateur.²³ De même, la succession de l'administrateur délégué – Jean-Paul Philippot quittera son poste à la fin du mois d'octobre – suscite un certain bouillonnement politique, voire des polémiques.²⁴

c) Enjeux de financement

« L'enjeu de financement est un vrai enjeu partout en Europe, et qui est très compliqué dans beaucoup de pays, surtout à l'Est de l'Europe » (Intervenant 7)

A l'instar des enjeux d'indépendance politique, nous n'avons pas directement abordé le sujet des finances avec nos intervenants car cela dépassait leur cadre de compétences. L'enjeu n'en reste pas moins primordial, et impacte l'entièreté des services de la RTBF. L'avenant au contrat de gestion voté le 11 juillet 2025 par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles modifie en plusieurs points le contrat courant jusqu'en 2027 ; et ce, principalement au niveau de sa dotation. L'article 7 dudit avenant supprime ainsi l'indexation de la dotation principale de la RTBF et fixe cette dernière, pour les années 2025, 2026 et 2027, à 350.818.462,00 €. Cela représente un manque à gagner de près de 133.000.000,00€ d'après les estimations du bureau stratégique de la RTBF, qui a provoqué le déploiement en urgence d'un plan d'économies massif.²⁵

« On a travaillé sur deux dimensions : celle purement de 'mesures d'économies' où on a été chercher de l'optimisation à peu près dans tous les départements de l'entreprise (...), avec la promesse de ne pas procéder à des licenciements économiques. (...) Et l'autre dimension, c'est celle de redéploiement : est-ce qu'on prend les contraintes économiques comme une opportunité de faire un choix plus marqué vers la numérisation ? Oui. » (Intervenant 6)

La RTBF n'échappe pas non plus à la contraction des revenus publicitaires des médias évoquée dans le premier chapitre (voir graphique infra). Pour appuyer l'écart qui s'est créé entre les recettes numéraires et leur valeur réelle, nous préciserons qu'en Belgique, l'indice des prix à la consommation est passé de 110.8 en 2016 (2010 = 100) à 142.2 en 2024 (FMI, Groupe de la Banque Mondiale), soit une augmentation de 28.3%, pour une diminution des revenus publicitaires totaux de 9% sur la même période. Proportionnellement, la part de la publicité dans le budget annuel de la RTBF a diminué de 7 points de pourcentage sur cette période, passant de 21% en 2016 avec 74.2M € pour 348.3 M € de recettes totales (RTBF, 2017) à 14%

²³ <https://www.lesoir.be/749710/article/2026-05-29/rbtf-thomas-gadisseux-nomme-directeur-de-linformation-la-majorite-azur-secouee> ; <https://www.rtbef.be/article/thomas-gadisseux-est-designe-directeur-de-l-information-et-des-sports-de-la-rbtf-11723216> (consultés le 29 mai 2026).

²⁴ Voir notamment les séances de commission parlementaire du 10 février 2026, 03 mars 2026, 31 mars 2026, 14 avril 2026. Il conviendrait, dans une étude prochaine, d'analyser dans quelle mesure le fonctionnement actuel de la procédure de sélection garantit cette indépendance politique.

²⁵ La RTBF a notamment communiqué dessus le 18 avril 2025 : <https://www.rtbef.be/article/la-rbtf-adopte-un-plan-d-economies-de-132-millions-sans-licenciements-secs-11535417>, consulté le 12 mars 2026.

avec 67.5 M € pour 483.3M € de recettes totales (RTBF, 2025).²⁶ D'après nos calculs, à proportions équivalentes, cela représente un manque à gagner de plus de 35.000.000€.

« Les économies qu'on fait maintenant, ce n'est jamais que l'indexation qu'on n'aurait jamais dû avoir. Après, on va avoir les vraies économies. Et là, la contrainte va forcer la créativité, ce genre de choses. Les vraies économies, oui, ça va nous obliger à réfléchir. Oui, ça fout les boules, mais moi, je cultive presque l'espoir d'un électrochoc pour que tout le monde s'y remette, en fait. » (Intervenant 11)

La négociation du prochain contrat de gestion (2028-2032), que nous aurons l'occasion d'aborder à plusieurs reprises dans ce chapitre, pourrait en effet voir la dotation principale de la RTBF diminuer ou ses dotations complémentaires – qui, en 2024, représentent 49.3 millions d'euros – (RTBF, 2025) être supprimées. La modification de l'ouverture à la publicité pourrait également être sur la table, soit pour la restreindre (ce qui semble peu probable, le gouvernement actuel étant plutôt porté sur la libéralisation du marché), soit pour compenser au contraire une éventuelle diminution de la dotation. C'est ce qui s'est passé en juillet 2025 : la RTBF a de nouveau été autorisée à diffuser de la publicité dans sa matinale *Matin Première* et les limites entourant le *pré-roll* publicitaire sur Auvio ont été assouplies (Gouvernement de la Communauté Française, 11 juillet 2025, p. 7). La part grandissante de la publicité en ligne, sur Auvio, implique que la RTBF et sa régie médiatique investissent dans des moyens de personnalisation et de ciblage accrus des profils d'utilisateurs pour respecter les souhaits des annonceurs, habitués à l'hyperpersonnalisation que proposent Alphabet ou Meta. Un écueil sur lequel le média public bute encore en partie et qu'il souhaite améliorer avant la Coupe du Monde 2026 : le tournoi devrait être un canal de consommation digitale important. (Intervenants 1, 10, 4). Ce recours à la publicité fragilise également la prévisibilité des revenus et met la RTBF sous contrainte alors que cette dernière peine, comme les autres acteurs médiatiques, à compenser les pertes linéaires par les gains digitaux.

Face à ces constats, l'entreprise a développé une stratégie d'économies et de redéploiement qui s'articule en plusieurs points. Fidèle à sa politique de ressources humaines, la RTBF compte sur les départs naturels pour réduire ses coûts en personnel. Une pratique qui pose deux inconvénients : le brassage générationnel diminue puisque moins de jeunes journalistes sont recrutés – favorisant le vieillissement de la rédaction et nuisant à sa diversité²⁷ – et les nouvelles recrues tombent sous le statut de pigiste – précarisant leur situation financière²⁸. En complément, la RTBF mise principalement sur l'optimisation de ses ressources humaines et technologiques, notamment grâce à un usage plus répandu de l'intelligence artificielle.

²⁶ Voir le tableau en annexe 8

²⁷ Voir à ce titre, sur la diversité des rédactions Belgique : (Lits & Standaert, 2024).

²⁸ Voir, sur la précarisation des journalistes : (Lecrit, Libert, Le Cam, & Bersipont, 2025; Standaert, 2015; Cools B., 2022)

« Plusieurs pistes peuvent venir soutenir le plan : les fonctions d'assistance à la production : faire du montage, poser des actes techniques de production, etc. Là, l'IA peut venir booster l'activité. Et puis, il y a tout ce qui est fonctions de support. » (Intervenant 6)

« Dans Media Square, la moitié voire le tiers [des équipes actuellement chargées de la production technique des émissions] sera requis de manière permanente. Et ça permettra de faire de vraies économies : protocoles, automatisations, etc. sont beaucoup plus poussés que ce qu'on a pu connaître avant. » (Intervenant 3)

Les équipes ainsi libérées « issues d'activités importantes, mais moins porteuses d'avenir », pourront être réaffectées « aux secteurs stratégiques » (Intervenant 6), principalement identifiés comme étant les pôles à forte valeur ajoutée sur le digital. Des exemples de reconversion existent déjà dans les rédactions :

« En janvier, un technicien son qui s'occupait des matinales, avant que ça ne devienne entièrement automatisé et géré par l'animateur lui-même, est arrivé dans notre rédaction. Il a été formé au tournage et au montage pour les réseaux sociaux, ce qui fait qu'il a toujours sa capacité de technicien son si besoin, mais qu'il sait désormais utiliser un Iphone, monter, publier, (...) de manière plus efficace qu'un journaliste qui bidouille. » (Intervenant 12)

La RTBF mise également sur l'élaboration et la vente de contenus sujets à la propriété intellectuelle (Intervenant 6), le report d'investissements et, de manière très marginale, sur des recettes issues de la vente de merchandising ou de l'organisation de manifestations (Intervenant 11). Ces différentes suppressions budgétaires ont malgré cela des conséquences concrètes pour l'entreprise, qui doit faire des concessions. Les déplacements sont limités (Intervenant 4) : sur un projet comme le Tour de France, les commentaires se font désormais depuis le pôle bruxellois de la RTBF, et non plus en direct de la cabine de presse sur les routes du Tour ; dans la rédaction des Sports, l'enveloppe des droits sportifs a diminué de 17% limitant drastiquement les possibilités d'achat (incapacité à s'aligner ou abandon des droits) ou de diffusion (passage du linéaire au numérique, pour lesquels les droits sont moins élevés) (Intervenant 4). La chaîne Jam a fermé – bien que d'autres facteurs expliquent également cette fermeture – et le budget de certaines émissions a été réduit (Intervenant 4).

d) Stratégies d'entreprise

« Funnel » et windowing

Sur les réseaux sociaux, la RTBF a décidé d'opter pour une stratégie de diffusion hybride pour ses contenus : les comptes d'information sont principalement alimentés par la réutilisation de son contenu linéaire, tandis que les médias destinés aux nouvelles générations et aux jeunes adultes ont déjà opéré un shift vers une production quasiment entièrement tournée vers le digital (Intervenant 11, 4). La stratégie adoptée est dite du « funnel », ou de « l'entonnoir » en français. Elle est composée de trois étapes : la première vise à maximiser la visibilité des contenus produits par la RTBF via une exposition massive sur les réseaux sociaux (dites « plateformes tierces ») et sur leurs canaux propres (dites « plateformes propriétaires »), notamment grâce au

clipping des meilleurs moments de ce contenu ; exploitant, en cela, la logique de viralité qui sous-tend le fonctionnement des algorithmes de ces plateformes tierces. La deuxième étape cherche à fidéliser ces audiences nouvellement obtenues au contenu RTBF pour provoquer une habitude de consommation. La troisième étape consiste à rediriger le trafic depuis les plateformes tierces vers les plateformes propriétaires pour que cette audience consomme le contenu *clippé* qu'il a apprécié dans son intégralité, puis découvre de nouvelles propositions issues du catalogue du média public, au sein de son écosystème propre. A l'inverse des plateformes tierces, cet écosystème est médié par des algorithmes de 'service public' et par une édition humaine encore très forte (Intervenants 4, 8, 9) (Sapian & Vyshnevskaya, Maryna, 2019; Neilson & Gibson, Timothy A., 2022). Cette stratégie hybride permet à la RTBF de conserver *in fine* la main sur la distribution du contenu qu'elle produit, by-passant les algorithmes opaques des plateformes, et donc de s'assurer que les critères de base qui sous-tendent sa mission de service public (dont la découvrabilité, l'objectivité, l'inclusivité, l'ouverture d'esprit) sont bien respectés.

Cette logique de rapatriement est couplée à une politique de *windowing* qui vise à offrir un avantage aux consommateurs du contenu sur Auvio par rapport aux plateformes tierces, comme une disponibilité en avant-première, une version plus complète, des compléments ou une durée de disponibilité du contenu étendue, une fois la diffusion passée (Intervenant 3).

Une entreprise tournée vers les jeunes et le digital

Consciente de l'importance d'atteindre les plus jeunes populations, la RTBF a développé plusieurs stratégies que Prieto-Arosa & d'Haenens (2025) identifient en cinq points majeurs. Les interviews que nous avons menées recoupent ces derniers. Le premier point est l'adaptation des contenus au format digital : les rédactions sont passées en « digital first », priorisant la création de contenu pour les plateformes – en témoigne le déplacement du centre de gravité des Niouzz de la télévision aux formats *shorts*. Des initiatives comme *Tarmac at school* ou les épisodes spéciaux de *Les Clefs* permettent d'aller à la rencontre des jeunes voire de leur donner la parole, dans le cas de ces initiatives précises. Le second point vise à augmenter le degré de personnalisation et de proximité perçue, en s'inspirant des thèmes chers aux plus jeunes générations – la santé mentale, l'environnement, le harcèlement, l'égalité –, et de les aborder en adoptant des formats et un ton qui se veulent plus naturels et moins formels. Parallèlement, les rédactions de la RTBF développent une certaine sensibilité aux trends et aux principes d'interactivité, qui doivent permettre aux jeunes de s'identifier au contenu et à ce contenu de connaître une réelle vie sur les réseaux sociaux, où les algorithmes tendent à les invisibiliser. Le tout se fait sous le sceau de la promotion de l'esprit critique et des valeurs inscrites dans la mission de la RTBF, et s'inscrit dans la logique de rapatriement que nous avons déjà décrite.

Pour motiver les jeunes à investir les plateformes propriétaires de l'entreprise, cette dernière a notamment investi dans la création de contenu propre. (Prieto-Arosa & D'Haenens, 2025)

Un fonctionnement « par public »

Lors de sa réorganisation profonde en 2018 la RTBF a établi 4 publics-cible pour orienter ses offres et tenter de mieux les adapter à leur comportement.²⁹ Les publics se décomposent comme suit : les nouvelles générations (4-24 ans), les jeunes adultes (25-44), le public « nous » (35+) et les affinitaires (35+ GS 1-4³⁰). A chaque public correspond son média, son ton, ses programmes et ses sujets de prédilection.³¹

Le développement de deux plateformes propriétaires

En 2026, la plateforme Auvio fête ses 10 ans. Son arrivée est tardive sur le marché en comparaison des voisins anglais (2007 pour IPlayer) ou français (2006 pour Arte, 2010 pour Pluzz de France TV, etc.) (INA, 2024), mais correspond à celle du player de la VRT (2017).³² Ce n'étaient pas les premiers pas de la RTBF en termes de distribution de vidéos en ligne, mais c'est la première plateforme imaginée sur le modèle VoD qui veut proposer un contenu allant plus loin que le simple replay, à l'instar du pionnier Netflix. Financièrement, la plateforme réplique le modèle linéaire de la RTBF, c'est-à-dire qu'elle propose un contenu gratuit, en partie financé par la publicité – en cela, elle est dite « AVOD » (par distinction avec les SVOD, par exemple). Parallèlement, la RTBF a développé une application « RTBF Actu », qui reprend les codes de son site internet, tous deux lancés en 2024 en remplacement du site et de l'application « rtbf.be ». Le développement de ces deux plateformes propriétaires répond à la volonté stratégique de s'émanciper des GAFAM en termes technologiques et algorithmiques. (Intervenant 1). Le développement des deux plateformes est assuré en interne, bien qu'il repose en partie sur des éléments commerciaux ou *open source* extérieurs.

Le développement de Prompto

Le média public, fort d'un contingent de développeurs d'une dizaine de personnes, élabore plusieurs outils d'intelligence artificielle sur base des modèles *open source* disponibles. Les

²⁹ Cette transformation visait à casser les silos très importants qui existaient alors entre la TV, la radio et le digital, où les trois rédactions étaient presque hermétiques les unes aux autres ; et ce, en réorganisant les rédactions par contenus, et non par support. Au sein de la RTBF, c'est une petite révolution (Intervenants 5, 12, 7, 13, 8, 2, 11) (Carillon, 2024; Prieto-Arosa & D'Haenens, 2025)

³⁰ GS 1-4 fait référence aux catégories de groupes sociaux établis par le CIM (l'organe responsable des statistiques d'audience pour les médias en Belgique). Il y en a 10 au total, basées sur le niveau d'éducation de la population, qui vont du numéro 1 (doctorat avec thèse) au numéro 10 (diplôme primaire ou sans diplôme). GS 1-4 englobe toutes les personnes disposant au moins d'un bachelier de l'enseignement supérieur. Voir notamment : (CIM, 2025).

³¹ Voir la répartition de ces médias en annexe 9

³² La VRT attendait la signature d'un nouveau contrat de gestion pour publier son player VRT.MAX (D'Arma, Raats, & Steemers, 2021).

principales utilisations identifiées par les intervenants tournent autour du *speech to text*, du séquençage de contenu – des chroniques radio dans les matinales par exemple –, de la reconnaissance d’interlocuteurs publics, ou encore de la géolocalisation. En termes de développement, le fer de lance de la RTBF est la création de l’outil génératif *Prompto*, qui vise également à permettre aux journalistes (dans un premier temps) puis au grand public (dans un second) d’obtenir des réponses uniquement basées sur le contenu des articles RTBF. Le développement de l’outil, qui est encore en phase de test et doit d’abord être apprivoisé par les employés du média public avant de s’installer durablement, a aussi été fait sur la base de code *open source*. L’approfondissement et l’amélioration de ses fonctionnalités sont encore nécessaires, d’après nos intervenants, avant qu’il ne puisse être pleinement opérationnel. (Intervenant 13). Des outils issus de collaboration internationales sont également en cours d’implémentation, parmi lesquels *Néo*, un chatbot développé par l’EBU qui permet de développer des réponses uniquement basées sur les articles écrits et produits par la RTBF. (Intervenant 1).

Négocier sa dépendance

Comme tous les médias, la RTBF doit négocier ses dépendances technologiques et se positionner stratégiquement quant à ces dernières. Nous avons déjà abordé la création de l’outil d’intelligence artificielle *Prompto* et évoquerons longuement le développement des plateformes propriétaires. Ces choix reflètent une volonté stratégique au sein de la RTBF d’assurer une gestion en interne des éléments qui touchent au « corps de métier », en se basant notamment sur les investissements technologiques effectués dans le nouveau bâtiment *MediaSquare*, investi progressivement au printemps 2026, au sein duquel des GPU ont été achetés, et un *datacenter* local aménagé.

« C'est de la puissance de calcul interne, donc c'est un enjeu de souveraineté. Ça veut dire qu'on peut passer même de la matière sensible, par exemple des interviews dans le cadre d'enquêtes, qui peuvent être poussées sur cette plateforme interne, sans aucun risque de piratage. » (Intervenant 10)

Le média a cependant concédé de nombreuses dépendances dans son fonctionnement quotidien, notamment dans sa gestion de la bureautique. Et bien que cela sorte du cadre de notre mémoire, nous noterons que la négociation de ces dépendances, la numérisation toujours plus importante des processus de production et de diffusion, et l’hébergement interne d’un parc informatique important, renforcent la question de la cybersécurité au sein du média.³³ Surtout que ce dernier doit développer ses défenses avec une enveloppe financière en pleine contraction.

« Le nombre d’applications, la quantité de technologie qu’il y a dans la RTBF font que, par rapport au financement qui diminue, ça rend l’équation difficile à résoudre pour maintenir [le

³³ Le Groupe IPM a par exemple été victime d’une cyberattaque d’ampleur le 5 juin 2024. <https://www.lesoir.be/592913/article/2024-06-05/des-medias-du-groupe-ipm-victimes-dune-cyberattaque>

parc informatique] à jour. Or, on sait pertinemment, en cybersécurité, qu'un des éléments essentiels est d'avoir un parc qui est à jour. » (Intervenant 1)

e) Audiences linéaires

La RTBF occupe la première place en tant que diffuseur TV et radio sur les canaux linéaires : en 2025, elle cumule 27.5% de part d'audience moyenne en télévision – elle touche 2.363.372 personnes chaque semaine (cible live +7) –, et 37.1% de part de marché en radio – elle touche, là, 1.961.367 personnes (cible 12+) (RTBF, 2026). Ces chiffres sont cependant à relativiser au vu de la chute constante du linéaire : alors qu'elle avait une part d'audience inférieure en 2019 (24.9% cible +7), les trois chaînes de télévision touchaient en moyenne 2.964.830 personnes chaque semaine – une perte de près de 600.000 téléspectateurs. A l'inverse, la radio se montre plus résiliente : pour une part de marché de 34,1% en 2019 (cible 12+), les stations de la RTBF touchaient en moyenne 1.875.984 personnes chaque semaine (RTBF, 2020). En 6 ans, sur ses moyennes hebdomadaires la RTBF a donc perdu près de 600.000 téléspectateurs (cible +7) mais gagné plus de 110.000 auditeurs (cible 12+). Cela confirme les tendances observées à l'échelle européenne (Newman R. , 2025).

II. La présence de la RTBF sur les plateformes tierces

La RTBF possède un écosystème de diffusion sur les réseaux qui totalise 117 comptes ou pages en 2025 répartis sur 10 réseaux sociaux différents, d'après le dernier rapport d'activité disponible (RTBF, 2026).³⁴ Dans ses communications officielles, l'entreprise annonce atteindre une part importante de la population de la Fédération Wallonie-Bruxelles, bien au-delà du seuil (85% des 16+) imposé par son contrat de gestion³⁵ : en 2025, elle annonce avoir touché 93% des 16+, suivant la décomposition suivante : 96.1% des 16-24 ans, 91.8% des 25-39 ans, et 92.6% des 35+ (RTBF, 2026). La RTBF montre donc un certain dynamisme dans son activité digitale sur les plateformes tierce (Prieto-Arosa & D'Haenens, 2025; Carillon, 2024), mais ce dernier s'inscrit dans un triple paradoxe, que nous développons ci-dessous.

a) Stratégie d'entreprise et consommation des audiences

« Moi mon métier, c'est d'informer les gens, et je les informe là où ils sont. C'est-à-dire sur les réseaux sociaux. Il ne devrait même pas y avoir de débat. » (Intervenant 2)

S'ils reconnaissent le caractère ambivalent d'une présence sur les plateformes, pour tous les journalistes interrogés la question ne se pose cependant pas : la RTBF doit massivement investir les réseaux sociaux, beaucoup plus que maintenant. Il en va de sa « mission de service public et d'information » (Intervenants 2, 3, 5, 7, 11, 12, 13).

³⁴ Voir le détail en annexe 10

³⁵ Indicateur n°7 (RTBF, 2023).

« La RTBF doit pouvoir jouer son rôle de service public sur les réseaux sociaux pour que les gens aient l'accès à une information qui soit vérifiée et fiable, qu'on explique, qu'on mette du contexte, etc. On sait que les algorithmes peuvent rapidement [enfermer] dans une bulle, [et qu'on peut] avoir un courant de pensée très fort qui s'installe dans notre fil. » (Intervenant 7)

L'enjeu se pose d'autant plus pour les plus jeunes générations : les statistiques de consommation confirment l'importance croissante des réseaux sociaux dans leur information ; et ce, alors que la part des jeunes qui s'informe diminue au fil des années : en Belgique en 2025, moins de 40% des 18-29 ans s'informent ainsi au moins une fois par semaine. Et parmi ceux qui s'informent, les réseaux sociaux représentent le canal principal de consommation avec près de 44% de préférence (Deloitte, 2026) Cette tendance se confirme également à l'échelle internationale, puisque 64% des 18-24 ans affirment s'informer quotidiennement (-15 points de pourcentage depuis 2017), dont 39% sur les réseaux sociaux (+18 points de pourcentage en 10 ans), contre 14% directement sur les sites de presse (un chiffre qui a diminué de 10 points de pourcentage en 10 ans) (Robertson, Ross Arguedas, Mukherjee, & Fletcher, 2025). Or, au nom de sa stratégie de rapatriement et de la souveraineté de ses plateformes, la RTBF n'investit pas pleinement les réseaux sociaux avec du contenu natif. Un choix que les journalistes de la RTBF remettent en question.

« Je suis conscient que quand on va sur les réseaux sociaux, on donne du beurre gratuit à des plateformes externes qui vont se faire leur argent sur notre dos ; mais le public est là, il ne faut pas se voiler la face ». (Intervenant 12).

Un paradoxe existe donc entre les décisions stratégiques de l'entreprise, la réalité des modes de consommation de l'information, et le souhait des journalistes de la RTBF. Ces derniers pointent particulièrement la question de la plateforme YouTube, qui est grandement utilisées par les jeunes générations (et de plus en plus, aussi, par les moins jeunes) pour s'informer mais particulièrement délestée par le média public belge francophone (Intervenants 4, 5, 7, 11, 13) (Newman R. , 2025) En interne, la plateforme est perçue par le top-management « comme l'ennemi d'Auvio » (Intervenant 3, 11, 13) ; or, c'est sur cette plateforme que se développe principalement un écosystème de *newsfluencers* comme HugoDécrypte, Gaspard G ou Hugo Clément (rattaché, lui, au média Vakita).³⁶

« C'est un problème démocratique qu'il n'y ait pas de newsfluencers à la Hugo Decrypte en Belgique [et que] la RTBF ne soit pas derrière ces comptes-là. (...) Les médias privés en Belgique Francophone n'ont pas d'intérêt à aller en masse sur les plateformes, puisque que ça rapporte que dalle et donc que c'est impossible à rentabiliser. Ce qui veut dire qu'il y a le champ libre soit aux désinformateurs, soit aux newsfluencers dont la déontologie n'est pas idéale, soit ... à la RTBF ! C'est indispensable qu'on y soit. » (Intervenant 13)

Ces influenceurs, au *reach* très élevé – Hugo Décrypte touche 22% des Français de moins de 35 ans, soit davantage que Le Monde, Le Figaro et Libération réunis, et dispose d'un important

³⁶ Nos observations démontrent que ces *newsfluencers* développent un écosystème sur tous les réseaux sociaux, mais utilisent YouTube pour proposer des formats longs et plus approfondis.

taux de pénétration en Belgique francophone (Newman R. , 2025)–, n’ont pas d’équivalents réels en Fédération Wallonie-Bruxelles (voir infra). Cet écosystème d’influenceurs français, de newsfluenceurs, et de journalistes digitaux occupent pourtant une place très importante dans la consommation des plus jeunes audiences belges, les remplaçant en termes de consommation digitale (Robertson, Ross Arguedas, Mukherjee, & Fletcher, 2025; Deloitte, 2026) (Intervenants 11, 13).

« Avant (...), tout le monde avait un poste de télévision et quand on l’allumait, on tombait sur La Une, La Deux ou La Trois. La RTBF était le roi du pétrole : il suffisait de produire du contenu – qui ne devait pas forcément être très bon – pour qu’il arrive en grande masse chez l’habitant » (Intervenant 13).

Pour atteindre un tel niveau de pénétration sur le digital – que les journalistes interrogés estiment nécessaire en raison de la mission d’information et de service public de la RTBF –, nous identifions trois leviers d’action. Nous avons déjà abordé le premier, la dimension législative, dans le chapitre 1 de ce mémoire, et démontré que cette voie était pour le moment peu concluante. C’est d’ailleurs un constat que partagent nos intervenants lorsqu’on aborde la question (Intervenants 1, 5, 10) :

« Moi l’EMFA j’y ai répondu, mais je n’ai jamais vu ce que ça pouvait réellement nous apporter, ni le résultat de ça. » (Intervenant 5)

« Oui, il y a des précédents de régulation, maintenant, je ne sais pas quelle forme ça pourrait prendre, et puis on voit que le numérique a un espace très liquide, ce n’est pas facile de réguler. » (Intervenant 10)

Le deuxième levier découle de la présence de la RTBF sur les réseaux sociaux et sur les plateformes, et principalement sur YouTube. Si cette dernière est augmentée, au travers d’une production et d’une diffusion massives de contenus, combinées à un formatage précis de ces derniers pour qu’ils répondent aux codes des réseaux sociaux, alors l’entreprise pourrait théoriquement atteindre ce niveau de pénétration digitale – l’exemple d’Arte le montre. C’est le principe « d’hyper-plateformisation », ou « d’hyper-diffusion ». Cette stratégie amplifierait cependant les mécanismes de dépendance que nous avons aussi abordés dans le premier chapitre, notamment vis-à-vis des algorithmes, et impliquerait que la RTBF accepte d’être intermédiée par des acteurs sur lesquels elle n’a *a priori* aucune emprise.

« Moi je crois beaucoup plus à l’hyper plateformisation (...), comme la stratégie d’Arte. Arte, c’est ‘on ouvre tout, on a un maximum de visibilité & notoriété’. Et il faut aller plus vers ça, tout en développant des stratégies de marketing digital de rabat vers les plateformes propriétaires. Il ne faut pas non plus tout mettre sur les réseaux sociaux ». (Intervenant 5)

France Télévision et la BBC, eux, ont activé le troisième levier : celui d’établir des partenariats directs avec la plateforme. Dans le cas français, YouTube s’engage à offrir une visibilité particulière au contenu d’intérêt public que France Télévision diffusera sur la plateforme américaine, soit près de 20.000 heures de contenu d’information – parmi lesquels les journaux

quotidiens et les magazines d'actualité. En cela, France Télévision se prémunit d'une certaine manière contre le risque d'invisibilisation précédemment évoqué ; mais l'accord va un cran plus loin : il permettra à la régie publicitaire de France Télévision de gérer la monétisation et la distribution publicitaire de ces contenus sur la plateforme, « *laissant supposer un partage moins désavantageux des recettes pour le média* » (Intervenant 3). La RTBF pourrait-elle faire de même ?

La vraie lame de fond qui fait qu'on n'a pas encore entamé de partenariat, c'est la volonté que nos plateformes restent nos points centraux de chute et de diffusion. » (Intervenant 3)

« On a des discussions avec YouTube, avec d'autres plateformes internationales. Mais en étant la RTBF, de la Fédération-Wallonie Bruxelles, qui touche 4.5M de citoyens, on est beaucoup trop petits que pour avoir ce genre de discussions avec les plateformes. » (Intervenant 3).

L'importance accordée au développement des plateformes propriétaires de la RTBF par son top-management, couplée à une taille de marché trop étroite freinent donc le développement d'accords commerciaux avec YouTube. Concernant les autres réseaux sociaux, aucun intervenant n'a mentionné d'une quelconque volonté de conclure d'éventuels accords, ni évoqué le fait que ces plateformes pourraient être prêts à en passer avec la RTBF – TikTok ne fournit d'ailleurs pas de contact privilégié aux différents médias dans le BeNeLux.

b) Intentions de consommation et audience réelle

« [On doit] avoir une visibilité dans cet univers régi par les algorithmes. Ça ne sert à rien de faire des beaux contenus et de dire : 'On fait du beau contenu de service public' s'ils ne sont pas distribués » (Intervenant 5).

Les chiffres d'abonnés parfois impressionnants de certains comptes de la RTBF, en ce compris les comptes d'information³⁷, sont présentés par cette dernière comme un gage de sa bonne performance en ligne (RTBF, 2025). Une analyse plus précise des scores d'audience, notamment sur les réseaux sociaux Instagram, YouTube et TikTok, laisse cependant transparaître des performances moindres, qui tranchent avec le nombre parfois élevé d'abonnés dont dispose le compte. Ce constat s'exprime principalement sur les chaînes destinées aux jeunes. Une analyse empirique de la chaîne YouTube du média Vews montre que les vidéos postées en 2026 dépassent rarement les 500 vues. Sur Tarmac, pourtant la chaîne YouTube avec le plus d'abonnés, le constat est identique : les vidéos n'atteignent parfois pas le millier de vues, et le contenu d'information à destination des jeunes « IZI News » ne dépasse qu'occasionnellement les 5.000 vues. Sur Instagram et TikTok, des observations analogues peuvent être faites : ainsi, malgré ses 591.000 abonnés, le compte TikTok *Mise à Jour* affiche des performances allant de 3.000 à 30.000 vues en moyenne par vidéo – la variabilité de

³⁷ Sur Facebook, RTBF Info compte par exemple un nombre d'abonnés équivalent à 20% de la population de la Fédération Wallonie Bruxelles (994.000 abonnés), bien plus que les 589.000 abonnés de la page de son homologue flamand VRT NWS.

l’algorithme du réseau social chinois et son caractère aléatoire sont cependant connus, et peuvent expliquer en partie ces scores (Nuvoli, 2024).

Tableau : performances observées des 20 dernières vidéos de deux médias « natifs » de la RTBF		
	TARMAC³⁸	Vews
Période prise en compte (2026)	28/03 – 23/05	25/03 – 27/05
Nombre d’abonnés (29/05)	606,000	82,300
Nombre total de vues sur les 20 dernières vidéos (<i>proportion par rapport aux abonnements</i>)	111,249 (18,3%)	8844 (10,7%)
Moyenne de vues sur les 20 dernières vidéos	5562	465
Médiane de vues sur les 20 dernières vidéos	747	246

Cependant, les chiffres à notre disposition ne découlent que d’une observation externe et ponctuelle. Ces derniers indiquent que le contenu RTBF n’est pas consommé à la hauteur des abonnés dont les pages disposent, et qu’il semble donc exister un paradoxe entre l’intention de consommation (les abonnements) et la consommation réelle (les vues). Il conviendrait cependant, sur base de données beaucoup plus précises installées dans le temps et comportant des précisions socio-démographiques, et éventuellement à l’aide d’une comparaison, de confirmer ou d’infirmier cette hypothèse.

c) Les limites de la stratégie de rapatriement

L’évolution du modèle de fonctionnement des réseaux sociaux, qui tendent à fermer de plus en plus leurs univers pour conserver l’attention (et les données) des utilisateurs, diminue le taux de conversion de la stratégie de rapatriement. Cette évolution se caractérise en trois dimensions : la présentation du contenu, le fonctionnement de son algorithme, ou l’architecture-même de la plateforme. Ainsi, là où le contenu Facebook facilite les *posts* et le partage direct d’articles, les réseaux sociaux dominants que sont Instagram et TikTok favorisent grandement l’image et la vidéo, des contenus produits directement pour la plateforme et qui ne renvoient donc pas au site du média (Hase, Boczek, Karin, & Scharkow, 2022).³⁹ L’algorithme peut également invisibiliser, ou du moins non-visibiliser, les contenus issus de comptes médiatiques pour ce qu’ils sont, ou parce qu’ils appellent à sortir et à consommer le contenu en-dehors de la plateforme. Et, en totale opposition avec le principe « d’économie du clic », qui théorise que chaque étape par laquelle un usager doit passer augmente la probabilité qu’il quitte la

³⁸ Ont été exclus les contenus d’humour « Tarmac Comedy », dont les scores d’audience étaient cependant sous la médiane des 20 vidéos considérées.

³⁹ En Belgique, bien que Facebook soit encore le réseau social hors-messagerie le plus utilisé chaque mois (78.2%, contre 58.1% pour Instagram, 43.8% pour Youtube et 32.6% pour TikTok), il est proportionnellement de moins en moins consommé : 25 minutes quotidiennes (5^e réseau social hors messagerie), contre 54 pour YouTube (3^e), 55 pour Instagram (2^e) et 96 pour TikTok (1^{er}). (Kemp, 2026)

plateforme ou arrête son action (Christin, 2018), l'accès aux liens est rendu difficile par la construction-même des réseaux sociaux que sont Instagram ou TikTok.⁴⁰

Le choix des extraits postés influe également sur les performances des vidéos. Malgré le succès de certaines émissions, en particulier le Grand Cactus dont l'audience se développe particulièrement fort en France⁴¹, certains de nos intervenants remettent en question les stratégies de *clipping* développées par la RTBF :

« On ne va pas mettre une demi-blague sur Facebook en disant : 'si tu veux la chute, viens sur Auvio'. La frustration n'est pas la solution à la mise en avant de nos plateformes propriétaires et du rapatriement. Le désir, oui : j'aime bien Jérôme de Warzée, alors on va te dire que tout le Jérôme de Warzée est sur Auvio. Et faudrait pouvoir épingler et avoir une page 'Jérôme de Warzée' pour directement retrouver tous les contenus » (Intervenant 11)

Ce témoignage révèle, en creux, un double enjeu — que nous aurons l'occasion d'approfondir : la formation des décideurs stratégiques et leur maîtrise des logiques propres aux réseaux sociaux constituent toutes deux un préalable à l'intégration effective des codes numériques dans la stratégie communicationnelle et éditoriale de la RTBF.

III. Les plateformes propriétaires

Nous nous intéressons ici au deuxième pilier de la stratégie de rapatriement de la RTBF : ses plateformes propres. Celles-ci se présentent comme le point de convergence d'un double mouvement. Elles accueillent, d'une part, les internautes captés en amont par les *teasers* diffusés massivement sur les plateformes tierces ; d'autre part, elles répondent aux attentes d'utilisateurs dont les pratiques de consommation médiatique se sont progressivement structurées autour d'une logique de plateforme. La volonté derrière la création de RTBF Actus et de RTBF Auvio est de créer un écosystème autonome au sein duquel le média peut déployer l'intégralité de son offre, et où l'utilisateur peut, par suite logique, accéder à l'ensemble des contenus.

« L'idée, c'est que l'utilisateur va rentrer pour consommer un contenu de sport ou de divertissement, et qu'à un moment donné il soit amené à en consommer un autre qui a trait à la culture, puis à l'information, etc. et donc de pouvoir, de cette manière, traverser les différentes thématiques éditoriales. » (Intervenant 1)

En avril 2026, la RTBF a lancé une nouvelle fonctionnalité « shorts » sur son application Actus, qui devrait basculer en première page de l'application durant l'été (Intervenant 1) pour tenter de contrer la consommation toujours plus grandissante d'information en vidéos courtes (Newman N. , 2026) et pour pouvoir exploiter une part beaucoup plus importante du contenu vidéo produit par la RTBF en format *shorts*, sans devoir les diffuser sur une plateforme tierce

⁴⁰ Il est par exemple impossible de renseigner des liens au sein-même des *reels* ou des *shorts*, ce qui force les médias à renvoyer vers leur profil. Or, sur ce dernier, l'ergonomie de leur présentation limite volontairement le nombre de liens affichables. (Janmart, 2023)

⁴¹ Ils ont par exemple récemment été invités chez TF1 (Quotidien – 13 janvier 2026) et France 2 (Quelle Epoque – 28 février 2026)

(Intervenant 1, 10, 3). Cette fonctionnalité étant trop jeune, et les retours d'expérience trop peu consolidés dans le temps et dans l'usage, nous n'aborderons pas ce sujet dans notre chapitre.

La réussite d'une telle stratégie de rapatriement repose sur trois logiques :

1. **La logique d'audience** : il faut que des personnes viennent consulter ces contenus sur les plateformes propriétaires (habitudes de consommation), éventuellement en quittant les plateformes tierces pour ce faire (rapatriement) ;
2. **La logique de « double flux »** : il faut que cette audience puisse trouver un contenu pertinent qui soit disponible techniquement, qui l'intéresse et qui soit facilement accessible. Cette seconde logique est inhérente au principe de plateforme ;
3. Enfin, il faut que **ce contenu soit désirable et désiré**.

Or, en cumulant les données que nous avons récoltées, nos observations et – surtout – nos entretiens, il transparaît que ces trois logiques ne semblent pas optimisées, ce qui freine donc la diffusion de l'écosystème propriétaire digital de la RTBF auprès de la population belge francophone, principalement chez les jeunes. Notons enfin que la dimension technique et ergonomique des plateformes prend une dimension particulière au regard des recherches d'Irène Costera Meijer (2023). Dans une étude, la chercheuse démontre en effet qu'un glissement s'est opéré parmi les nouvelles générations (18-35 ans) en termes d'habitudes de consommation de l'information et que chez ces jeunes, la hiérarchisation des fournisseurs d'information ne se ferait plus forcément en termes de fiabilité perçue de ces interlocuteurs, mais bien en termes de facilité technique d'utilisation de la plateforme sur laquelle ces interlocuteurs sont consultés. (Costera Meijer, 2023)

a) Les audiences des plateformes propriétaires de la RTBF

La progression en termes d'audience numérique de la RTBF est bonne une fois le creux post-covid passé (les données de 2019 sont exprimées en termes journaliers, et ne permettent donc pas la comparaison avant-covid).⁴² L'application RTBF.Actus enregistre une hausse globale faible mais stable, sur la période. Le site internet du même nom connaît lui une très forte hausse sur l'année 2025 après avoir connu une baisse plus marquée au moment du creux post-pandémie.⁴³ Cumulés, les deux supports touchent plus d'un million de consommateurs par mois, un chiffre qui est jugé « satisfaisant » par la RTBF (Intervenant 3). En termes d'audience absolue, Auvio progresse et reste le leader local sur le marché belge francophone avec un taux de pénétration annuel de 31% en 2025 (en progression de 2 points de pourcentage par rapport à 2024) et une audience hebdomadaire de 466.851 personnes (cible 12+) en 2024 – une

⁴² Voir en annexe 11

⁴³ L'on peut constater ici que les chiffres d'audience de la RTBF tendent à confirmer la tendance de la population à se tourner vers un média de service public en cas de crise. Voir notamment : Barr, K (2024) et Lecrit et al. (2025)

progression de 43% par rapport à 2023 (RTBF, 2025).⁴⁴ L'expansion de la plateforme s'avère cependant freinée par de nombreux facteurs, parmi lesquels son manque de visibilité sur les télévisions connectées, qui sont en passe de devenir la norme de consommation (Deloitte, 2026) mais qui n'est pas encore encadré par la législation, au contraire de chez nos voisins.

« Il y a un décret qui est passé du côté flamand, qui va rentrer en action cet été, qui va obliger les constructeurs de TV à afficher les outils de streaming flamands - publics et privés - avant les applications internationales comme Disney +. Donc ça signifie qu'ils vont avoir une visibilité accrue sur toutes les TV grâce à un décret communautaire. Donc ça pose un souci au niveau francophone : on n'a rien. Et on verra sur les TV en Belgique d'abord les plateformes flamandes, puis les plateformes internationales, et puis seulement Auvio et Actu. Donc on sera quasiment invisibilisé à cause de cette législation. » (Intervenant 3)⁴⁵

Au-delà de ce volet technico-législatif, que nous avons déjà eu l'occasion d'aborder dans le premier chapitre, la RTBF peine encore à fidéliser une audience régulière et reste fort dépendante de ses « grands moments » d'information ou de sport, principalement en termes de live. Elle occupe ainsi la première place en termes de préférences pour les événements sportifs (18% de la population la place en premier) et les événements live (17%).

« Maintenant, dans les grandes compétitions, on passe régulièrement le cap des 100 000 visions. (...) Dès qu'il y a du sport, même des compétitions, je dirais, mineures ou moins fortes, c'est vraiment le contenu le plus consommé en live sur Auvio ce jour-là. Donc, ça confirme que c'est un point d'accroche majeur, pas le seul, mais un point d'accroche majeur pour toucher les gens avec le streaming. » (Intervenant 4)

L'analyse du dernier *Digital Consumer Trends* du cabinet Deloitte, met en lumière une ombre majeure dans la stratégie « jeunes » de la RTBF⁴⁶ : la plateforme plafonne fortement chez ces derniers, qu'elle ne parvient pas à atteindre : seuls 4% des 18-29 ans déclarent utiliser chaque semaine la plateforme de la RTBF contre 63% pour YouTube et 47% pour Netflix. Auvio n'arrive ainsi qu'en 7e position, derrière Disney + (15%) et TF1+ (8%). Si l'écart diminue chez les générations plus âgées, seule la tranche des 60-75 ans se montre plus encline à utiliser la plateforme du média public comme premier pilier de consommation VoD; et ce, derrière YouTube malgré tout (Deloitte, 2026). Notons également que d'après le même rapport, la consommation de podcasts suit une tendance similaire (3% des 18-29 ans utilisent Auvio) mais avec une différence moins marquée par rapport aux acteurs dominants (Spotify, 38% et YouTube, 21%), ainsi qu'entre les générations (3% d'utilisation chez les 18-29 contre 8% chez

⁴⁴ La pandémie de Covid-19 semble cependant avoir eu une importante influence sur la consommation de la RTBF. Les audiences, très élevées en 2021 et 2022, sont descendues en 2023 – peut-être en raison d'un évitement ou d'un changement d'habitude – avant de repartir à la hausse en 2024.

⁴⁵ Le texte a été proposé en juillet 2025 par la ministre Cielteje van Achter (NV-A) et accepté en première lecture par le gouvernement mais n'a, à notre connaissance, pas encore été voté au Parlement. Voir notamment (Vand der Elst, Afilipoaie, & Raats, 2025)

⁴⁶ Voir le graphique en annexe 12

les 60-75 ans). 20% des répondants affirment ne pas consommer de podcasts chez les 18-29 ans (Deloitte, 2026).

Les facteurs expliquant les raisons de cette difficulté d’atteindre les jeunes sont nombreux. Le cabinet Deloitte l’explique principalement par les questions de contenu et de puissance de la marque. A la RTBF, on explique plutôt cela par un manque de stratégie de rapatriement adaptée (notamment pour la fiction), une question de qualité éditoriale, et une perception tronquée de la qualité des productions auprès de certains publics.

Les limites de la plateforme Auvio

« [Sur une vidéo que j’ai boostée], j’ai fait 10.000 clics vers la page de destination Auvio. Et sur les 10.000 clics, j’ai fait 150 vues. Pourquoi ? Parce qu’Auvio n’est pas terrible en termes d’expérience utilisateur » (Intervenant 11)

De manière générale, pour une série de nos intervenants, la stratégie de rapatriement est mise à mal par la structure-même et les capacités techniques de la plateforme de streaming. L’ergonomie, les barrières à l’entrée – comme l’obligation d’avoir un profil Auvio et d’y être connecté – ou des *bugs* de lecture – désormais bien moindres – constituent un frein important ; créant à la plateforme une « mauvaise réputation » qui la poursuit malgré qu’une grande partie des *bugs* soient désormais réglés. La qualité de l’expérience utilisateur est également fortement remise en question par la plupart des intervenants, bien que tous reconnaissent la difficulté de développer une telle plateforme en interne avec un budget réduit (Intervenants 5, 12, 1, 13, 3, 8, 2, 11).

« Aussi tolérant et gentil qu’on soit, on veut une plateforme qui marche. Et comme l’ergonomie et les fonctionnalités d’une plateforme font tellement partie intégrante de l’expérience – et donc au fait de passer un bon moment ou pas -, la différence de concurrence [par rapport aux plateformes internationales] est gigantesque. » (Intervenant 8)

« Que ce soit en termes techniques ou en termes éditoriaux, ça me désole : quand j’ai envie de suivre un match de foot ou une course de vélo, je suis obligé d’aller chez les Flamands pour la qualité de la vidéo, mais aussi pour la qualité éditoriale » (Intervenant 11)

« Auvio c’est très bien, c’est génial parce que c’est une plateforme de streaming gratuite où il y a du contenu – de plus en plus d’ailleurs, car là ils ont investi dans des contenus qui peuvent attirer des plus jeunes, qu’on touche moins en TV -, mais il faut que la plateforme offre une expérience utilisateur intéressante aussi, parce que sinon les gens ne viennent plus. » (Intervenant 5)

Le manque d’ergonomie se combine avec une classification imprécise et un séquençage encore hésitant sur la plateforme.

« Prenons un exemple. Si aujourd’hui on va sur Auvio, on tombe sur la page générale avec le ‘On N’Est Pas Des Pigeons’ de tous les jours. Et si on cherche un sujet qui est précis – comme une chronique sur les granolas en février -, on ne peut pas la trouver : il faut se souvenir précisément du jour en question, du moment dans l’émission. Je clique une fois, deux fois, trois fois, puis je suis fatigué et je pars. » (Intervenant 1)

Pour la RTBF, la multiplication des formats pose d'importantes contraintes, forçant les responsables à établir des priorités dans l'ordre de développement, et accusant dès lors un certain retard sur les standards imposés par les grandes plateformes. La concurrence risque également de s'accroître avec un des concurrents locaux de la RTBF, *RTL Play*, puisque l'intégration partielle du média privé au sein de DPG en 2021 lui permet d'accéder à leur *task force* IT beaucoup plus fournie.⁴⁷

« Je crois qu'on est à 800 millions d'euros investis par Netflix chaque année pour tout ce qui est ergonomie et fonctionnalités de la plateforme.⁴⁸ Le budget RTBF, c'est 350 millions pour tout.⁴⁹ Le budget ergonomie et développement de la RTBF, ça doit être = 1 million, 1 million 500. (...) Quand on demande à la plateforme Auvio un nouveau développement technologique, c'est cher, il y a un budget limité, etc. On n'a même pas un top10 sur notre plateforme. Et tout s'inscrit dans une liste de 'choses à faire' dont certaines sont plus urgentes. » (Intervenant 8)

b) Le double flux des plateformes

De l'importance de l'indexation des contenus

Pour les contenus audiovisuels et radiophoniques, cette dimension de rapatriement est également mise à mal par la structure-même et les capacités techniques de la plateforme propriétaire Auvio : pour différentes raisons (cf. infra), les contenus ne sont que peu séquencés et indexés, provoquant un certain manque de métadonnées. Or, posséder une grande quantité de méta-données de qualité est un enjeu-clef pour n'importe quel acteur algorithmique : ce sont ces meta-données qui vont permettre d'améliorer la correspondance et l'articulation des flux de production et de consommation du contenu (cf. supra).

« Youtube, ils sont énormes. C'est dix fois, non c'est mille fois pire la quantité de contenu qu'ils ont. Pourtant, quand on cherche quelque chose, ils ont. On trouve. Et c'est par pour rien qu'ils sont chez Google. Google, quand ils ont commencé, ils ont dépassé les autres parce que c'étaient les meilleurs pour indexer. Donc c'est là qu'on peut encore progresser, c'est le truc le plus stratégique. » (Intervenant 1)

Au sein de la RTBF, la production et l'enrichissement de ces métadonnées constituent un axe d'amélioration jugé prioritaire. C'est précisément à ce niveau que le recours aux technologies — au premier rang desquelles l'intelligence artificielle — est envisagé, notamment sous l'effet de contraintes budgétaires.

« On ne peut pas demander à un humain de faire ça, d'aller regarder tous les contenus RTBF et de rajouter 5,6 ou 10 metadata par contenu alors qu'on réduit les budgets. Donc ce travail-là de meilleure indexation devra être fait avec de la technologie. Pour le moment, on va faire du speech to text (toutes les émissions TV radio sont traduites en texte), puis un séquençage sur

⁴⁷ Notons cependant que le PDG de RTL Belgium a récemment fait un appel du pied dans la presse au média de service public pour créer une plateforme de streaming payante commune à plusieurs acteurs médiatiques. Voir notamment : <https://www.lecho.be/entreprises/medias-divertissement/rtl-belgium-veut-lancer-une-plateforme-de-streaming-payante/10661307.html>

⁴⁸ Nous n'avons pas pu confirmer ces chiffres.

⁴⁹ 479.7 millions d'euros en 2025.

base du texte. On peut faire aussi de la reconnaissance et géolocalisation, ou de la reconnaissance d'interlocuteur pour les personnes publiques. » (Intervenant 1)

Les « algorithmes de service public ».

« L'algorithme de service public doit être assez personnel pour être désirable, et en même temps pouvoir ajouter de la découverte. » (Intervenant 1)

S'il est un constat qui a fait l'unanimité chez nos intervenants, c'est l'importance de développer une capacité de personnalisation de l'offre, au sein de la RTBF, à destination des utilisateurs, bien que les avis divergent quant à la part que doit prendre la personnalisation par rapport à l'édition humaine, et la place que cette personnalisation peut occuper physiquement sur les deux plateformes. Depuis 2016, la RTBF développe donc des solutions technologiques pour augmenter progressivement sa capacité de personnalisation, débouchant actuellement sur deux algorithmes distincts : l'un pour Auvio, l'autre pour RTBF.Actus (Carillon, 2024) Les performances et l'utilisation de ces derniers sont cependant questionnés par une série d'intervenants.

« Il faudrait avoir un algorithme qui, en partie, amène le bon contenu à la bonne personne. Si grâce à ça, on est plus pertinent qu'avant, pourquoi s'en priver ? Avec, en plus, un contenu X que tout le monde doit avoir en cas d'information de grande importance. Si on a ces balises, je ne vois pas quel est le problème. » (Intervenant 13)

L'implémentation d'algorithmes au sein de la RTBF est médiée et contrôlée par un comité de surveillance, instauré dès les prémices de leur développement. (Intervenant 10). De manière plus générale, l'article 37 du code du CSA cadre leur implémentation au sein des médias belges. Plusieurs des choix qui sont donc posés dépendent soit de la législation, soit de la décision de ce comité de surveillance. Le CSA oblige ainsi la RTBF à développer ses algorithmes selon quatre principes précis (Claes, 2023) :

1. Ils doivent suggérer à l'utilisateur des contenus généralistes et diversifiés dans l'idée « d'élargir leur horizon ».
2. Ils doivent éviter d'enfermer les utilisateurs dans une « bulle de filtre »
3. Ils doivent agir en complément de l'éditorialisation humaine, sans la remplacer
4. Ils doivent faire preuve de transparence à l'échelle de l'utilisateur (pourquoi est-ce qu'un contenu est proposé ?) et du système (mesurer l'efficacité de la diversité des recommandations)

Sur cette base, nous mobilisons le cadre de « système de recommandation » proposé par Arnaud Claes (2023) pour analyser l'algorithme de service public de la RTBF. Le chercheur distingue trois axes de compréhension du caractère « public » d'un algorithme : son éditorialisation (les stratégies de publication et les valeurs techniquement intégrées dans l'algorithme – dynamique top-down), son agentivité (la mesure dans laquelle les utilisateurs peuvent travailler sur le système – dynamique bottom-up) et son explicabilité (qui permet d'une part à l'utilisateur de comprendre l'influence de l'outil sur sa pratique personnelle – *l'intelligibilité* – ; et d'autre part, qui fournit les outils aux utilisateurs comme aux médias pour comprendre la mesure dans

laquelle le fonctionnement réel de l'algorithme correspond aux objectifs normatifs initialement fixés – la *scrutabilité*).

Il convient de faire une distinction entre l'algorithme de recommandation disponible sur RTBF Actus et celui sur RTBF Auvio. Le premier répond en effet principalement à la fonction d'information (le site et l'application étant configurés en ce sens), tandis que l'algorithme d'Auvio répond, lui, tant au divertissement qu'à l'information. Son utilisation se rapproche donc, sur le principe, de ceux développés par les plateformes SVoD ; mais en s'inscrivant dans un contexte de service public. L'utilisation de cet algorithme sur RTBF Actus sert pour deux choses : la première, c'est l'envoi de courriels personnalisés (« une technique qui marche très bien » - Intervenant 10) et de notifications géolocalisées grâce au code postal (Intervenant 13). La seconde, c'est pour la proposition de contenus dans des onglets dédiés, en bas de page, sur le site internet et l'application, ainsi que dans l'onglet « votre page » disponible dans le menu des comptes utilisateurs. L'éditorialisation humaine de l'information restant assez importante, l'impact de l'algorithme sur RTBF Actus demeure limité (Intervenants 5, 12, 7). Cela correspond aux conceptions de leur rôle qu'entretiennent les journalistes (Van Dalen, 2026), mais aussi aux attentes des utilisateurs, qui expriment encore une certaine méfiance face à la médiation algorithmique de l'information (Bastian, Helberger, & Makhortykh, 2021) – développant ainsi un certain paradoxe vis-à-vis de leur consommation des réseaux sociaux (Newman R. , 2025; Urbanikova & Smejkal, 2025; Newman N. , 2026).

a. Editorialisation

Les recherches de Kevin Carillon (2024), qui s'est intéressé à l'implémentation concrète d'un algorithme de service public à la RTBF, démontrent la difficulté pour la RTBF de traduire cette approche normative dans des aspects technologiques réels – la concrétisation technologique au sein du code-source n'est pas révolutionnaire. Le principe « d'algorithme de service public » réside en réalité plutôt dans l'intention, dans la campagne marketing et dans le contenu proposé (qui lui, est systématiquement de service public) plutôt que dans le fonctionnement intrinsèque de l'algorithme. (Carillon, 2024) Certains principes sont intégrés, comme l'indice de découvrabilité élevé (Intervenants 1, 13, 3), qui fait notamment la part belle à la culture « *pour près de 50% du contenu recommandé ; et bientôt, ça ne sera que la culture belge francophone* » (Intervenant 10). Mais au-delà de cet indice de découvrabilité, l'algorithme de recommandation ne diffère pas grandement des modèles commerciaux (Carillon, 2024) (Intervenants 6, 1) ; et ce, principalement car un certain degré de personnalisation est essentiel pour répondre aux attentes des publics (cf. supra ; intervenants 11, 13, 12, 5, 1 ; voir aussi Costera Meijer 2023). Cette personnalisation reste cependant limitée par choix du comité de surveillance, qui contraint la récolte et l'utilisation des données pour des raisons de vie privée :

« Nous, on a un profil utilisateur avec une déclaration de genre, d'âge et code postal, et un email. Ça n'est pas une identité réelle, donc on ne cherche pas à identifier des gens réellement, (...) c'est du déclaratif » Intervenant 10

La personnalisation sur la plateforme Auvio, qui est également utilisée à des fins de divertissement, occupe un statut différent. Malgré son apparente complexité (« *nous avons utilisé des techniques qui sont vraiment déjà très élaborées* » – Intervenant 1), ses performances restent bien moindres que chez ses concurrents internationaux (Intervenants 1, 10, 11, 13). Au-delà de la dimension technique, la force des plateformes (principalement américaines) réside en effet aussi fortement dans la qualité des informations qu'ils recueillent de la consommation des utilisateurs – c'est la logique de double-flux que nous avons évoquée. La pertinence des propositions algorithmiques dépendant directement de la quantité d'informations disponibles, et cette dernière évoluant de manière croissante avec la consommation, l'algorithme d'Auvio se retrouve déforcé, en comparaison, pour deux raisons principales. La première relève d'un choix stratégique : celle de n'exploiter les données de consommation que sur les 30 derniers jours. (Intervenant 10) – une décision éditoriale du comité de surveillance, également motivée pour des raisons financières. La deuxième découle de la première, mais dépend, elle, plutôt, de l'utilisateur : l'absence de consommation régulière sur la plateforme empêche cette dernière de personnaliser le contenu. Et donc, en ce faisant, l'écart de pertinence dans les propositions personnalisées de l'algorithme s'agrandit comparativement aux plateformes américaines. Et cela met à mal la bonne consommation de l'offre éditoriale de la RTBF.

« Notre souci pour l'instant, c'est que la RTBF achète, produit ou co-produit énormément de contenu parce qu'on veut toucher tous les publics : très populaire, de niche, divertissement, info, fiction, docu, etc. (...). Le problème de la plateforme Auvio, c'est que tout le contenu arrive sur la plateforme et se retrouve un peu mélangé : on aura autant Anatomie d'une Chute qu'Ici Tout Commence. » (Intervenant 8).

Car si la qualité et la diversité de son offre – notamment sportive et locale – en font très certainement un concurrent crédible sur le marché belge francophone, l'organisation de cette dernière rend son accès difficile. Le manque de métadonnées utiles à la vectorisation du contenu, déjà évoqué plus haut, qui se trouve du côté 'producteur' de la plateforme, trouve ici son pendant 'utilisateur' : le manque de connaissance du profil des consommateurs. Bouclant ainsi la boucle qui mène à une personnalisation encore balbutiante (Intervenants 8, 13, 3, 9). L'intention, au sein des responsables du développement technologique, est de développer encore cette personnalisation ; mais d'autres corps décisionnaires – notamment responsables des aspects éthiques ou financiers – peuvent faire évoluer cette décision dans l'un ou l'autre sens.

« Mais pour moi, algorithme de service public et personnalisation, ce n'est pas antinomique : il y a la possibilité de faire du 8/10 de contenus qui correspondent à son profil de consommateur pour créer un lien plus personnel avec les utilisateurs, pour créer une expérience qui est proche de ce qu'ils perçoivent avec les plateformes américaines parce que

c'est moderne, c'est comme ça qu'on fait. En soi, y'a beaucoup de temps qui est gagné à avoir une exposition à du contenu qu'on va apprécier plutôt qu'à devoir fouiller pendant des heures pour, au final, abandonner et retourner sur YouTube » (Intervenant 1)

b. Agentivité.

A notre connaissance, et d'après nos interviews, aucune agentivité particulière n'a été prévue et développée sur les plateformes de la RTBF. À l'inverse des réseaux sociaux et des plateformes SVoD internationales, aucun mécanisme de sélection des « thèmes d'intérêt » n'a été mentionné comme existant par les intervenants.

« [Il faudrait que], un peu comme Netflix, quand on ouvre le compte pour la première fois, nous demande de sélectionner cinq thèmes qu'on aime le plus. Genre moi, si j'ouvre Auvio et qu'on me propose Demain Nous Appartient, je me casse. » (Intervenant 13)

Pour Arnaud Claes (2023), qui en appelle notamment à Michel Foucault, cette agentivité est cependant essentielle dans les algorithmes de service public en ce qu'elle permet de rendre aux utilisateurs une part importante de leur autonomie : « *être autonome, c'est façonner son écosystème médiatique et technique de sorte à délimiter les influences que l'on accepte d'endosser* » (p. 185). En faisant évoluer cette définition d'autonomie – auparavant considérée comme un simple refus d'utilisation des algorithmes – vers ce principe de « reconstruction » par l'individu qui utilise activement et consciemment des algorithmes de recommandation, le chercheur adopte une posture similaire à celle proposée par Irène Costera Meijer pour l'information (cf. supra) ; remplaçant, en cela, les utilisateurs au centre de l'équation.

c. Explicabilité.

« [Il existe] une asymétrie informationnelle entre d'une part ce que le système connaît de l'utilisateur et d'autre part ce que l'utilisateur connaît du système, [qui] conduit à un déséquilibre dans les relations de pouvoir qui s'établissent entre les usagers et les concepteurs de ces dispositifs ». (Claes, 2023, p. 183) ⁵⁰

L'un des principaux axes de cette asymétrie informationnelle pointée par Arnaud Claes réside dans le manque de transparence dans l'action des algorithmes communément utilisés, comme ceux des réseaux sociaux. La RTBF y remédie partiellement en indiquant clairement, sur ses deux plateformes, les contenus qui sont proposés par son algorithme. L'on remarque d'ailleurs que cette personnalisation reste reléguée en second plan comparativement à l'éditorialisation humaine (Intervenants 1, 10). Parallèlement, plusieurs articles diffusés par le support ou la médiation de la RTBF permettent également d'expliquer aux utilisateurs l'action de ces algorithmes.⁵¹ Le cumul de ces principes démontrent une volonté de transparence et d'*intelligibilité* de la RTBF quant à cette utilisation algorithmique. Nous ne sommes pas rentrés

⁵⁰ p. 183. La recherche menée au travers de sa thèse sera abordée et utilisée en deuxième partie de ce mémoire.

⁵¹ Voir par exemple : <https://support.rtb.be/hc/fr-fr/articles/23372229090961-Comment-la-RTBF-fait-elle-d%C3%A9couvrir-ses-contenus-et-ses-valeurs-%C3%A0-travers-ses-algorithmes>

dans les détails techniques de la *scrutabilité* des algorithmes avec nos intervenants, cette dimension dépassant à notre sens le cadre de notre recherche.

Une ouverture : des partenariats entre médias ?

« L'innovation américaine et chinoise est vraiment en avance sur celle de l'Europe. On n'a pas la possibilité d'être totalement indépendants de ce qu'ils inventent » (Intervenant 1)

Face à ces difficultés de développement technologique, la RTBF ne semble pas avoir beaucoup de solutions. Elle n'est pas la seule : à l'heure actuelle, la plupart des médias privés et publics produisent et diffusent des contenus basés sur des structures d'applications et de players qu'ils ont eux-mêmes conçues, et qui portent donc différents problèmes. C'est par exemple le cas pour la VRT, la RTBF, la BBC, France TV, ZDF, ou encore NPO (Intervenants 1, 4). Or, si cela leur permet d'être autonomes et disposer tous d'une certaine expertise dans la conception et dans le développement de ces produits, cela provoque également une réplication des processus et une démultiplication des coûts de production à l'échelle européenne. Ce mille-feuille technologique s'inscrit donc en complète opposition avec les économies d'échelles internationales réalisées par les plateformes SVoD et les réseaux sociaux qui concurrence pourtant ces médias. Le développement d'une logique de partenariats technologiques massifs, notamment au niveau de l'Union Européenne ou de l'EBU, pourrait permettre de répliquer en partie ces économies d'échelles ; mais cela impliquerait notamment que ces médias acceptent de quitter en tout ou partie leur structure, et de mettre en commun leurs budgets de développement.

« Mon rêve, mon aspiration c'est de faire quelque chose avec l'EBU. Mais l'ennui c'est qu'on n'a pas tous la même taille et le même portefeuille : la BBC et la France ont des budgets beaucoup plus gros. » (Intervenant 1)

« J'ai parlé avec NPO des Pays-Bas aussi ; mais eux disent « ça sera trop compliqué de tout changer pour se mettre ensemble ». Donc c'est plutôt sur des modules spécifiques ou sur de nouveaux développements qu'on pourra faire des partenariats » (Intervenant 1)

Ce principe est répliqué à l'échelle belge, où la VRT et la RTBF partageaient jusqu'à peu le même bâtiment, mais n'ont que peu de projets technologiques en commun⁵² et disposent chacun, par exemple, de leur pôle IT, de leur plateforme VoD, de leur application, et de leurs serveurs. Pourtant, nos intervenants marquent tous leur souhait de développer ces partenariats :

« Pourquoi est-ce que la RTBF ne collabore pas plus avec d'autres médias publics européens et surtout la VRT ? C'est incroyable qu'on n'arrive pas à s'entendre plus rapidement là-dessus. Donc oui, il y a une volonté de travailler d'une façon plus étroite avec la VRT [et] avec d'autres médias publics. Quitte à, à un moment donné, standardiser l'architecture de nos plateformes pour que les développements qui sont faits par d'autres puissent être pluggés plus facilement et de façon plus fluide dans nos environnements et nos infrastructures. On n'a pas le choix, on doit le faire plus qu'on ne le fait. » (Intervenant 4)

⁵² Notons cependant que la RTBF et la VRT portent le projet *Future Media Hubs*, un réseau international qui veut renforcer la collaboration et le partage de connaissances entre médias.

« Sur le principe même de traverser le couloir et de bosser main dans la main, on reste dans ce pays de fous qu'est la Belgique où il y avait une sorte de no-go philosophique en mode « on ne veut pas bosser avec eux » (Intervenant 11)

Il semblerait cependant que des considérations politiques viennent ralentir ce processus de collaboration entre les deux médias (Intervenants 1, 4, 10, 11, 12, 13).

c) Un contenu désirable et désiré sur les plateformes⁵³.

Nous avons déjà montré, au sein de ce mémoire, que la RTBF produisait du contenu pensé pour le digital et le distribuait partiellement avec une certaine énergie, notamment au travers de chaînes comme Tarmac, Mise à Jour ou RTBF Ixpé. Nous avons aussi montré qu'une part importante de ces contenus ne parvenait pas à atteindre son public, surtout auprès des jeunes. Nous avons enfin abordé la dépendance de la RTBF aux « grands moments » et au sport, tant en termes linéaires qu'en termes de consommation digitale sur ses plateformes propriétaires. Notre propos n'est pas ici d'analyser en profondeur les facteurs qui sous-tendent ce phénomène, mais plutôt d'esquisser les contours d'une double dynamique explicative que nous avons perçue chez nos intervenants. Ceux-ci questionnent la façon dont la RTBF perçoit ses publics – on sait que c'est un enjeu majeur pour les journalistes ⁵⁴, mais aussi la façon dont ces publics perçoivent la RTBF en tant que productrice de contenu.

Une notion de « publics » dépassée ?

« Chez les vieux, il y a les intellos et les pas intellos, mais chez les jeunes il ne peut pas y avoir cette différence » (Intervenant 13).

Dès le départ, les publics ont été construits suivant deux variables différentes : l'âge pour les moins de 35 ans (nouvelles générations / jeunes adultes), et les centres d'intérêts et les usages pour les autres (public « nous » / public affinitaire). Une méthodologie qui est remise en question par une série des cadres que nous avons interrogés, notamment en raison de son incompatibilité avec la diffusion digitale – les publics plus âgés adoptent les pratiques des plus jeunes, et les plus jeunes peuvent se montrer très passionnés :

« Un jeune peut aussi être affinitaire par moment – et consommer du rock pur jus par exemple parce qu'il adore ça – et à un autre moment devenir ultra généraliste parce qu'un autre sujet ne l'intéresse pas tellement. » (Intervenant 12)

« Il faut penser par usage, par moment d'utilisation : les publics plus âgés, même s'ils adoptent plus lentement le digital, ils l'adoptent beaucoup plus qu'on ne le croie : même des seniors sont sur Facebook ou sur Youtube. Notamment aussi avec les TV connectées » (Intervenant 5)

⁵³ Nous ne tiendrons pas compte ici du contenu tiers disponible sur la plateforme (parmi lesquels LN24, médias de proximité ou encore Arte) en raison de leur faible consommation. Il en va de même pour l'offre Sooner, disponible sur Auvio, qui permet d'accéder à un catalogue de 1700 films moyennant un abonnement mensuel de 5,49€ et dont l'utilisation ne rencontre pas un franc succès. (Intervenant 8).

⁵⁴ Voir notamment le travail de recherche doctorale de Basile Godbtill à l'UCLouvain (ORM/EJL), encore en cours ; ainsi que (Amigo & Pignard-Cheynel, 2023)

Fer de lance de la programmation de la RTBF, cette division par public a été « *l'alpha et l'oméga* » (Intervenant 13) de la production médiatique de l'entreprise depuis sa mise en place en 2018. Au point, selon certains de nos intervenants, de déplacer les « silos » abattus en 2018 (cf. supra). Désormais, ces derniers ne se situeraient non plus entre les supports de diffusion, mais entre les publics-cibles.

« Chaque public s'est un peu caricaturé : le public adulte pas forcément intello est tombé dans C Vous qui le Dites ; beaucoup de gens en interne et en externe vont considérer que le JT s'est un peu abruti. Les contenus affinitaires sont devenus sur-affinitaires, sur-intellos. Les jeunes adultes, on s'est rendu compte que c'était du contenu très engageant avec une identité idéologique parfois très forte. » (Intervenant 13)

Cette logique persiste malgré que l'audience ne suive pas ce découpage par publics-cible :

« TIPIK est une chaîne pour les jeunes adultes. Mais quels jeunes adultes regardent encore la télévision le soir ? Aucun, sauf pour le sport. (...) Alors que le sport, comme ce n'est pas dans la programmation officielle de TIPIK, ça les ennuie ». (Intervenant 11)

« TIPIK par exemple, ils ont une moyenne d'âge de plus de 50 ans en linéaire. Alors qu'ils doivent normalement s'adresser aux jeunes. On continue à mettre des millions dans un truc qui ne touche pas sa cible. » (Intervenant 13)

Si l'information semble jouir d'un caractère plus transversal dans sa diffusion digitale – bien que la forme soit encore fortement influencée par cette approche –, le constat s'applique fortement à la création de divertissement (Intervenant 13) et à celle de la fiction (Intervenant 8). Les cadres interrogés en appellent donc à rebattre les cartes pour proposer une construction plus centrée « *sur les besoins, sur les usages, et sur les réseaux sociaux* » (Intervenant 5), à l'instar « *des user needs de la BBC* » en information (Intervenant 12)⁵⁵, et dont la structure serait volontairement flexible.

« Ce qui est toujours compliqué dans un média de service public « paquebot » c'est que parfois, des décisions qui sont prises maintenant auraient dû être prises il y a 3 ans sur des recommandations faites il y a 4 ans. Et ça, sur les réseaux sociaux, ça fait vite mal. Il faudrait que les RS puissent être plus agiles. » (Intervenant 5)

En termes de « besoins » informationnels, certains journalistes pointent notamment l'écart qui se crée entre les productions de la RTBF et les attentes des publics, qui est corroboré par la littérature scientifique : suivant l'approche des *user needs* adoptée par le Reuters Institute (Newman, 2024), on constate par exemple une tendance globale chez les médias à privilégier la production et la diffusion de contenus d'information pure (que les chercheurs rangent dans la catégorie « *to know* ») alors qu'en Belgique, le public attend principalement du contenu de compréhension (« *to understand* » - priorité à 9.75/10 contre 5.04/10 pour le « *to know* »)

⁵⁵ En 2017, en analysant la consommation des articles sur son site internet sous une nouvelle typologie centrée sur les besoins des utilisateurs (« *update me* », « *educate me* », « *give me perspective* », etc.) le média britannique s'est rendu compte que 70% du contenu produit en référait à la catégorie « *update me* », mais ne représentait que 7% de la consommation. Cette nouvelle approche a été définie par le Reuters Institute (2024) comme un « tournant » dans les rédactions. Pour le détail de ces *user needs*, voir : <https://smartocto.com/user-needs/>

(Newman R. , 2024). Il serait intéressant, dans une recherche ultérieure, d'appliquer une méthodologie analogue pour le divertissement et la fiction.

A l'inverse du modèle linéaire, la compréhension des publics d'un point de vue digital s'inscrit également dans la compréhension de leurs attentes en termes de diffusion ; et en cela, c'est un important changement de paradigme puisque désormais, « *la diffusion compte autant que la production* » (Intervenant 13). Pourtant, les bonnes pratiques du numérique ne semblent pas encore suffisamment ancrées dans certains pôles rédactionnels de la RTBF, qui fonctionnent encore fortement sur des logiques issues du modèle linéaire.

« Culture en prime, ils en sont toujours à dire : 'vous ne pourriez pas faire un article pour dire qu'Alice On The Roof va être invitée, comme ça, les gens vont regarder en télé' plutôt que se dire 'Alice On The Roof est invitée, on va faire un article juste après, avec un angle intéressant pour que les gens consomment le replay'. » (Intervenant 11)

Une question de confiance ?

En Belgique francophone, la RTBF jouit encore du plus haut taux de confiance auprès de la population ; et ce, aussi chez les jeunes. RTBF News connaît même une légère hausse entre 2024 et 2025 (+ 2 points de pourcentage, pour atteindre 67%). (Newman R. , 2025). Un éventuel manque de confiance ne peut donc *a priori* pas être considéré comme un argument majeur pour expliquer la consommation d'information en demi-teinte sur l'écosystème digital du média public. La RTBF se montre d'ailleurs très active dans la recherche de confiance auprès de son public : elle a récemment relancé une campagne de légitimité – toujours en cours à l'heure d'écrire ce mémoire – qui vise à réaffirmer la marque RTBF (parfois très éloignée de contenus ou de chaînes pourtant produits par le média public, à l'instar de Classic21 ou de Tarmac) et à renforcer sa légitimité auprès de la population (Intervenants 12, 3, 9). Cette campagne s'inscrit dans la lecture que la « force » des marques représentant de plus en plus un gage de confiance pour les populations (Sehl A. , 2020).

« On a la chance d'être encore épargné, nous, par ce débat dans la sphère public⁵⁶ ; mais y'a aussi une notion d'anticipation de ça. Quand on voit la direction que prend le débat démocratique, le débat sociétal, (...), nous, c'est un premier positionnement qu'on a fait en remplaçant la marque RTBF. » (Intervenant 9)

« La confiance se travaille au jour le jour : il ne faut pas considérer qu'elle est acquise, que du contraire. Le fait d'être plus transparent, d'avoir une notion de fiabilité, etc. sont des choses qu'on doit sans cesse renouveler. » (Intervenant 12)

Cette campagne va de pair avec une volonté d'ouverture et de rencontre des publics, notamment via l'interactivité, le renforcement de la médiation, et l'ouverture des portes des rédactions. Un procédé similaire est mis en place auprès des plus jeunes, notamment chez Tarmac (cf. supra).

⁵⁶ L'intervenant fait notamment référence ici au référendum en Suisse ou à la Commission parlementaire française sur l'audiovisuel public, qui fragilisent la place du MSP dans le paysage médiatique national.

« Le fait d'ouvrir les portes, de s'adresser au public, ça crée un contact un peu différent, et ça recrée ou renforce le lien. Ce lien n'est pas complètement effrité, mais il faut l'entretenir en fait. » (Intervenant 12)

Une question de crédibilité ?

« On souffre aussi d'un problème d'image et de perception : dans la tête des jeunes, c'est sûr que si c'est belge, ça va être cheap. C'est à nous d'essayer aussi de les contredire. » (Intervenant 8)

Certains de nos intervenants expliquent plutôt la difficulté à atteindre les jeunes – principalement sur les plateformes propriétaires – par la présence d'une image négative de la RTBF, qui serait perçue comme insuffisamment « actuelle » ou « stylée » dans l'écosystème digital (Intervenants 5, 8, 10).⁵⁷ Une des pistes de solution envisagées tient dans la création et le renforcement d'un écosystème familier et reconnaissable tant en termes graphiques que d'un point de vue des visages sur les réseaux sociaux. La « reconnaissabilité » d'une marque d'information prend en effet de plus en plus d'importance avec la progression de la consommation incidente de l'information sur les plateformes tierces (Robertson, Ross Arguedas, Mukherjee, & Fletcher, 2025).

« Ce qui va être le vrai défi, maintenant, ça va être de visibiliser la RTBF dans le contenu. Parce qu'il y a plein de gens qui consomment du contenu RTBF sans forcément le savoir. Sur TikTok, les gens ne regardent pas les logos, ils regardent le contenu : donc c'est à nous de développer des écosystèmes de visages, de diffusion, etc. qui nous permettent d'exister et d'être reconnus comme média de service public sur les plateformes tierces. » (Intervenant 9)

Une autre solution envisagée est de collaborer avec des figures reconnues par les jeunes et disposant d'une vraie communauté en Belgique – une solution qui fait écho à la question des *newsfluencers* abordée précédemment. A l'instar du partenariat entre France TV et Hugo Décrypte chez nos voisins français, la plupart des intervenants interrogés sur ce point se disent favorables au développement de collaborations avec différents influenceurs belges – un studio dans *MediaSquare* est d'ailleurs prévu entre autres à cet effet.

« C'est tout à fait aligné avec la mission, ce sont des points sur lesquels on réfléchit. On est en train de déménager dans MediaSquare ; et au sein de nos nouveaux bureaux, il y aura un studio « Auvio ». On compte inviter des influenceurs, des newsfluencers, etc. pour créer du contenu en leur donnant accès à tout le matériel et tous les moyens. » (Intervenant 3)

En fiction, la RTBF a « *perdu le combat, et ne sera jamais compétitive face aux Américains* » (Intervenant 8). D'après notre intervenant, c'est sur ce point que s'exprime fortement cette question de crédibilité. La stratégie actuelle, au sein de ce pôle, « *est de cibler les affinitaires : là, des séries comme Adolescent, on en a plein (...) et on peut être aussi concurrentiels que*

⁵⁷ Il conviendrait de développer ce point dans une analyse scientifique ultérieure axée sur la perception du contenu par les utilisateurs. Notre corpus d'intervenants étant uniquement des salariés de la RTBF, l'existence de biais est fort probable.

Netflix sur ce segment » (Intervenant 8). Notons cependant qu'une collaboration avec HBO est prévue pour la co-production d'une série.

Dans les départements du divertissement ou du sport, le mécanisme de collaboration est déjà partiellement en place. Dans la rédaction des sports, où l'expertise sportive de la RTBF est d'ailleurs perçue, du moins en interne, comme une des forces du média auprès des jeunes, ce sont les journalistes eux-mêmes qui endossent principalement ce rôle (Intervenant 4). En termes d'information en revanche, la difficile question de la politisation possible des *newsfluencers* rend le débat plus périlleux ; et ce, surtout au vu du contexte politique et des accusations de « gauchisme » qui visent actuellement la RTBF (cf. supra) (Intervenant 2, 3, 5, 13). A la différence de la France, la Belgique Francophone ne possède en effet pas un grand vivier de *newsfluencers* ; et parmi ces derniers, aucun ne parvient encore à vivre uniquement de ce revenu-là, comptant beaucoup sur le bénévolat de journalistes, d'étudiants ou de graphistes pour faire vivre le média.⁵⁸

« Est-ce que RTBF doit créer le prochain Hugo Décrypte ? Ou est-ce qu'on aseptise des *newsfluencers*, au risque qu'ils ne soient plus aussi bons ? Pour le moment, l'optique en interne est de se dire que la RTBF doit être un incubateur à talent. (...) Pour le moment en Belgique Francophone, je ne peux pas faire confiance aux *newsfluencers* dont on a parlé, parce que leur prisme politique passe au-dessus de leur démarche journalistique. »⁵⁹

A cela, s'ajoute également la difficulté organisationnelle de faire cohabiter deux systèmes aux codes et principes très différents. La RTBF avait notamment noué un partenariat avec l'influenceur Elio Acar (auteur d'une série de vidéos d'information sur les réseaux), à l'été 2025. A l'époque étudiant en journalisme, il avait été particulièrement actif sur les réseaux sociaux durant la période précédant les triples élections de l'été 2024, se créant une communauté belge francophone jeune et active. La collaboration entre la RTBF et le binôme Elio Acar-Nour Vankindere (la co-réalisatrice des capsules vidéo) avait débouché, à la fin de l'hiver 2025, sur une vidéo intitulée « Le Carnet d'Elio ». Son rythme et son mode de narration différaient des codes habituellement utilisés sur Tarmac ; et les commentaires sous la vidéo semblent montrer un certain enthousiasme. Le partenariat s'est cependant soldé par une collaboration en demi-teinte, notamment en raison d'une trop grande différence de fonctionnement entre les deux parties et d'une incapacité pour l'un comme pour l'autre d'intégrer les logiques de fonctionnement réciproques (Intervenants 5, 12).

⁵⁸ Voir à ce titre les déclarations faites par différents intervenants (Yurbise, En Bref, Askipe) lors de ladite séance de la Commission Parlementaire.

⁵⁹ Les *newsfluencers* dont il est question ici – Yurbise, Askipe, Félicien Bogaerts, En Bref – ne se réclament d'ailleurs pas tous comme acteurs du journalisme. Ainsi, lors de la Commission Parlementaire du 12 mai 2026 portant sur les *newsfluencers*, Eduardo Pinock (co-fondateur de Yurbise) a affirmé « ne pas se considérer comme un journaliste », tandis que Félicien Bogaerts, autre commentateur habituel de l'actualité sur les réseaux sociaux, se présente lui comme un « influenceur » sur sa page Instagram. Ils se situent en cela dans une certaine zone grise encore peu analysée par la littérature francophone que nous avons consultée.

Perspectives et analyses

I. Approche structurelle

Au travers de nos différents entretiens, mais aussi grâce à l'analyse des données à notre disposition, nous avons pu identifier deux logiques structurelles qui conditionnent la réponse de la RTBF à la plateformes et à l'algorithmisation de la société belge. Bien que formulées à l'indicatif, nous les considérons comme des hypothèses qu'il conviendrait de confirmer au sein d'une recherche ultérieure par une analyse approfondie des données, profils et ressources de l'entreprise. Basées sur nos interviews, elles offrent cependant une nouvelle clef de lecture générale qui démontre le paradoxe existant entre le discours de la RTBF (« Digital first ») et la réalité quotidienne. L'année charnière qu'est 2026 – nouvel administrateur général, nouveau directeur de l'information⁶⁰, nouveau bâtiment, négociation du prochain contrat de gestion – verra probablement une série de ces logiques être bouleversées en tout ou partie.

a) Un centre de gravité autour du linéaire

La production, l'achat et la diffusion des contenus à la RTBF restent principalement axés sur la grille linéaire, ce qui impacte donc l'intégralité de l'organisation de l'entreprise, du recrutement de personnel à l'achat de matériel, en passant, évidemment, par sa programmation éditoriale. Cette primauté de la grille linéaire constitue l'un des principaux freins identifiés par nos intervenants à la réelle transformation digitale de la RTBF, qui manque selon eux de la capacité d'adaptation et de la réactivité nécessaires dans l'écosystème digital (Intervenants 2, 3, 5, 11, 12, 13).

Une logique encore centrée autour de la « grille »

« On est dans une logique de « il faut remplir des grilles ». Donc on peut envoyer un journaliste dans le parc à 13h parce qu'il faut remplir en lui disant de parler du beau temps. En clair, on perd complètement l'ADN de dire 'j'ai fait un contenu pertinent pour un public pertinent'. Et comme c'est obligatoire, on va mettre les moyens qu'on a en priorité dessus, et faire les publications Facebook avec les moyens qui restent. » (Intervenant 13)

Ces grilles, ainsi qu'un grand nombre d'émissions, sont directement ou indirectement rendues obligatoires par le contrat de gestion. Leur suppression partielle, ou du moins leur modification, serait un tournant majeur dans l'histoire des médias de service public. S'affranchir d'une telle logique permettrait à l'entreprise de développer la flexibilité qui caractérise les productions

⁶⁰ Thomas Gadisseux a été élu le 29 mai 2026 par le conseil d'administration de la RTBF (cf. supra). Dans sa note d'intention, en partie reprise par L'Echo, il entend notamment « renforcer la rigueur et l'impartialité de la RTBF », décliner certains produits phare (dont « Les Clefs ») pour les plus jeunes générations et pour le JT, créer des magazines digitaux d'information à destination des jeunes ; mais aussi revoir l'organisation interne de la RTBF, qu'il souhaite « simplifier ». Voir notamment : <https://www.lecho.be/entreprises/medias-divertissement/le-plan-de-thomas-gadisseux-pour-changer-le-visage-de-l-info-a-la-rtbf/10660673.html>
<https://www.rtb.be/article/thomas-gadisseux-est-designe-directeur-de-l-information-et-des-sports-de-la-rtbf-11723216>

numériques qui, non-contraintes par la durée (en-dehors de toute contractualisation avec un tiers), peuvent se permettre de privilégier la pertinence et le rythme au minutage. Un tel déplacement de gravité soulève de nombreuses questions, dont celle des finances. Actuellement, la RTBF fait face à un paradoxe : elle dépend de ses revenus publicitaires linéaires – bien que ceux-ci soient en baisse – et continue donc à consacrer une part importante de son budget à ce canal de diffusion mais elle ne pourra augmenter drastiquement ses recettes publicitaires digitales que lorsqu'elle se donnera les moyens d'attirer un public suffisamment important et diversifié et de récolter des données précises sur ce dernier. Une éventuelle diminution de la grille pose également un autre paradoxe, à la lumière de la diffusion « universelle » dont la RTBF doit s'acquitter : la télévision et la radio restent actuellement ses vecteurs principaux, mais les jeunes populations s'en éloignent et ne suivent que partiellement ce que la RTBF propose sur l'écosystème digital avec les moyens actuels. C'est d'ailleurs cet « *interminable entre-deux, où la consommation se retrouve complètement écartée* » (intervenant 8) qui est pointé par certains de nos intervenants comme la raison principale à l'absence de transformation réelle.

Des équipes réseaux sociaux en manque d'effectifs

Une certaine contradiction se crée donc entre le discours de la RTBF sur elle-même, à savoir une organisation « centrée sur le digital » - un champ lexical que nous avons retrouvé chez plusieurs cadres interrogés –, et la réalité concrète de l'organisation et de l'allocation des moyens au sein de l'entreprise. Le linéaire prend encore une place particulièrement importante, et la quasi-totalité de la rédaction tourne encore autour de ce dernier (Intervenants 9, 4, 12, 13). Dans l'information, un de nos intervenants prend pour exemple :

« Si on prend juste les réunions : la première de la journée, c'est 5h15 pour la radio. On décide qui diffuse quel sujet, c'est quoi les actus du jour. Bref, les journaux font leur marché. La deuxième grosse réunion, c'est la TV à 8h. Et puis, la réunion réseaux sociaux qui rassemble toutes les régions, elle est à 10h05. On a déjà raté 4 heures d'info. Mais qu'est-ce que les gens font en premier en se levant ? Ils vont sur les réseaux. La plupart n'ont même plus de radio chez eux. » (Intervenant 12)

Des rédactions destinées aux jeunes, comme Tarmac, ainsi que la rédaction des Sports outrepassent ce système (intervenant 11) ; mais ce type de comportement reste marginal et basé sur la décision du responsable de la cellule. L'allocation des ressources humaines ne permet par exemple pas encore de couverture globale de l'information sur les réseaux sociaux durant la période d'activité communément admise, à savoir 6h-00h. (Intervenant 12).

. « Pour le moment, on a un service de 8h à 19h. Par exemple, on n'est pas du tout présents tôt le matin. On a une publication qu'on programme, mais pour des raisons d'effectifs, on n'est pas assez et donc on a déjà du mal à courir l'actu de la journée. Donc je ne peux pas me permettre d'avoir quelqu'un tôt le matin ou quelqu'un tard le soir, quand, par exemple, il y a un service web décalé » (Intervenant 2)

Une utilisation insuffisante du « windowing »

Sur les produits à forte valeur ajoutée, le système de *windowing* pourrait rendre la plateforme Auvio attractive, et générer un trafic important dessus. Nombre d'émissions, principalement de divertissement, sont enregistrées à l'avance, éventuellement remontées, puis diffusées d'abord en linéaire, puis en digital, et ensuite *clippées* sur les différents réseaux sociaux de la RTBF.

. Il y a deux ans, peut être trois ans, on a eu une présentation de SBS en Australie. (...) les émissions radio entre 16 et 18 heures (...), c'était plus du direct. Ils l'enregistraient le matin et c'était disponible déjà en podcast avant l'heure classique de diffusion en radio. Et c'est très bien. Comme ça, les gens qui reprenaient leur voiture à 15h50 plutôt qu'à 16h10 pouvaient commencer à écouter leur émission. (...) Mais faisons pareil ! (...) Le Grand Cactus, l'émission elle est disponible à midi le jeudi puisque ça a enregistré mercredi soir. Alors diffusons-la en prime sur Auvio à ce moment » (Intervenant 11)

Notre intervenant propose ici d'inverser cette logique. Sans remettre en question la diffusion linéaire, une telle inversion permettrait de penser la création de contenus d'abord pour le digital, selon les codes de ces derniers, et puis une diffusion sur le linéaire. Des pratiques similaires existent déjà : ainsi l'émission radio *Les Clefs* d'Arnaud Ruysen est-elle diffusée en direct sur le temps de midi, avant d'être remontée, améliorée, et parfois complétée dans sa version « podcast », qui sort quelques heures plus tard. En sport, le succès du podcast – devenu vidéocast – « On Connait Nos Classiques » offre un exemple d'entre-deux qui peut allier les logiques digitales et les contraintes de grille linéaire. (Intervenant 4) Lancé le 24 février 2021 sous forme de podcast, avant de passer en version « podcast filmée », l'émission spécialisée dans le cyclisme est diffusée en linéaire sur TIPIK le lundi soir mais son ADN reste celui d'une émission pensée pour le digital, et pensée pour l'écoute (intervenant 4). De son côté, le pôle fiction a depuis longtemps entamé la construction d'un univers propre à lui sur Auvio, indépendant du linéaire. Et ce, malgré qu'une part importante du budget soit encore consacré à l'achat des films nécessaires à la saison linéaire : la *soirée cinéma* du lundi sur La Une, les « *Grands Classiques du Cinéma* » le mercredi sur La Trois, qui représentent une cinquantaine de longs-métrages par an pour chacune. Consciente que les budgets colossaux des plateformes SVoD américains sont impossible à concurrencer, l'équipe de la RTBF a décidé de se spécialiser sur certains secteurs de la fiction (cf. supra).

b) Une difficulté à penser la RTBF dans le digital

« De facto, il y a une traduction parfois un peu compliquée de compréhension des enjeux, de réalités, etc. : on a plein de cadres qui allument la TV quand ils rentrent le soir. Mais aujourd'hui, on voit bien que c'est une habitude qui se perd chez les publics, et qui n'a jamais existé chez les moins de 35 ans. » (Intervenant 9)

Certains journalistes pointent aussi, au sein du média public, un certain manque de considération pour les réseaux sociaux (Intervenants 13, 2, 11). S'il n'est pas possible, et « pas souhaitable » (intervenant 2) que tout le monde sache faire des réseaux sociaux, car la mission

d'un média de service public est bien d'informer sur tous les supports, l'attitude d'une partie du management et de certains journalistes tend parfois à montrer que le digital et les réseaux sociaux sont considérés comme des supports de diffusion complémentaires, et non comme « des univers en soi » (Costera Meijer, 2023).

« Au sein de la direction, ça reste difficile d'admettre qu'on « travaille » sur les réseaux sociaux. On sent qu'il y a toujours une ambivalence, que je comprends parce que ça ne rapporte pas d'argent, parce qu'on ne sait pas faire de publicité. » (Intervenant 2)

« Un souci, c'est que nos managers sont des p*t**ns d'experts en TV et en Radio. Ce sont des monstres impossibles à challenger en Belgique Francophone. Mais pas sur les réseaux sociaux. On n'a pas cette expertise, donc on est en retard dessus. » (Intervenant 13)

Cette hypothèse rejoint, à un niveau plus théorique, les travaux de Barr (2025) et de Lowe et Savage (2020), qui parlent de la reconfiguration des valeurs fondatrices du service public — leur signification comme leurs modalités d'expression quotidienne — sous l'effet du basculement vers une logique *digital first*. La question ne s'arrête cependant pas aux managers. Dans les rédactions, nos intervenants identifient les journalistes comme une des principales forces de frottement qui ralentissent la conversion au digital, notamment parce que leur pratique est ancrée dans des décennies de radio ou de télévision. Dans une rédaction qui vieillit progressivement d'années en années — on l'a dit —, les journalistes aussi manquent d'outils pour comprendre et appliquer les codes des réseaux sociaux.

« Je pense que l'accélération, elle doit se faire culturellement aussi, en interne, pour accepter que les contenus soient promus par l'algorithme plutôt que par l'éditeur, et ça prend du temps, mais au fur et à mesure, on se rend compte que ça fonctionne bien et que ça s'installe progressivement » (Intervenant 1)

« Parfois, remonter un sujet JT — il faut couper dedans, le remonter, le rythmer, etc. — [et le diffuser sur les réseaux] est parfois beaucoup mieux qu'un journaliste qui va faire un face cam' pour Instagram dans une posture qui n'est pas la bonne. Parce qu'on a aussi du mal à trouver le bon ton, surtout avec journalistes qui sont formatés pour TV ou la radio, et pas pour les réseaux. Encore aujourd'hui, les jeunes qui sortent des écoles sont formatés pour la TV ou pour la radio. Pour les sortir de cette posture, c'est très compliqué » (Intervenant 2)

II. Approche théorique

En 1998, alors qu'Internet n'avait pas encore gagné les rédactions de presse, Philipp Napoli s'est intéressé à la réaction des entreprises médiatiques faces aux progrès technologique. La typologie qu'il a théorisée résonne encore près de trente ans plus tard, dans un contexte où cette technologie numérique a désormais bouleversé l'intégralité des mécanismes de fonctionnement des médias. Sa typologie s'articule autour de quatre attitudes-clefs : la complaisance, la résistance, l'isomorphisme et la différenciation. D'Arma et al (2021) rajoutent une cinquième dimension à cette typologie, actualisant cette dernière : la collaboration stratégique. L'intérêt de cette typologie en cinq branches est qu'elle offre se centre sur la réaction par rapport à la technologie — dont la plateformes est directement dérivée — et qu'elle permet d'offrir une

certaine profondeur historique. Surtout, elle permet de mettre l'accent sur l'ambiguïté de la réaction, qui s'avèrent relever d'un étroit équilibre entre les cinq pôles. C'est la raison pour laquelle nous la mobilisons ici.

Tableau 1 : attitudes des médias face à l'arrivée de nouvelles technologies Source : Napoli, P. (1998) ; D'Arma et al (2021)	
Complaisance	Indifférence des acteurs historiques face aux menaces concurrentielles posées par les nouvelles technologies, en particulier lors de leurs débuts
Résistance	Efforts des acteurs historiques pour préserver le statu quo, incluant des aspects légaux (lobbying en vue de réglementation), rhétoriques (campagnes de publicité ou de communication), économiques (privation d'accès à certaines ressources stratégiques pour les nouveaux acteurs, comme les droits de contenus)
Mimétisme	Extension et utilisation des nouvelles technologies, imitation de leur mode de fonctionnement pour rester concurrentiel et garder sa place dans le marché. Diversification sur d'autres plateformes ou d'autres technologies, dont les nouvelles
Différenciation	Réinvestissement des ressources ailleurs de manière à se distinguer de ses rivaux ; modification de leur contenu et de leur offre pour se distinguer des nouveaux arrivants ; éventuellement, campagne rhétorique pour se différencier positivement
Collaboration stratégique	Etablissement d'un agenda de collaboration volontaire avec les nouveaux acteurs technologiques pour, par exemple, profiter pleinement de leur force de frappe ou de leurs avantages technologiques.

a) Complaisance

Dans une certaine complaisance, la RTBF s'est inscrite dans la lignée des médias publics et privés qui ont regardé de loin l'arrivée des réseaux sociaux puis des plateformes SVoD, ne lançant par exemple sa propre plateforme de VoD qu'en 2016. Tout en étant parfois prompt et réactive – comme lorsqu'elle a lancé le programme Vews en 2017, qui combinait diffusion linéaire et digitale –, elle a perpétué son modèle linéaire en dépit de la baisse progressive de ses audiences. Le lancement tardif de ses stratégies de rapatriement et le manque de contenu construit entièrement dans les codes du digital ont laissé à ses audiences – surtout les plus jeunes – le temps de se construire des habitudes de consommation éloignées de la RTBF. Cette complaisance a ses raisons, qu'il conviendrait d'étudier : une croyance erronée dans la solidité du linéaire, des contraintes en termes de ressources (humaines, financières, technologiques), un cadre légal trop lent dans son évolution, une réticence au changement en interne, etc. Aujourd'hui, la RTBF n'a sans doute plus le statut de pionnière de l'innovation qu'elle a longtemps occupé, ni en termes de création de formats, ni en termes technologiques.

b) Mimétisme

Le média est cependant loin d'avoir été inactif pendant l'éclosion et le développement de ces plateformes et de ces réseaux sociaux, témoignant donc d'une réelle capacité d'adaptation. En lançant (tardivement) Auvio en 2016, la RTBF s'est inspirée du modèle de VoD qu'elle

entendait concurrencer. L'implémentation de mécanismes de personnalisation – bien qu'ils soient encore discrets sur la plateforme – poursuit cet isomorphisme. Ainsi en est-il aussi de la création de *RTBF Shorts* qui emprunte à TikTok et aux autres *reels* d'Instagram ou *Shorts* de YouTube les logiques de *swipe*, de vidéos verticales dynamiques ou de *scroll* infini. Comme pour Auvio, cette fonctionnalité devrait bientôt être dotée d'un mécanisme de personnalisation. Sur les plateformes tierces, la RTBF a développé un écosystème actif et parfois assez performant – notamment ses comptes RTBF Info sur Facebook et Instagram – fort de plus de 120 comptes et pages différents ; lui assurant, en cela, une force de frappe assez grande. Le média de service public a également lancé des chaînes et des comptes uniquement dits « natifs », uniquement dédiés aux publics plus jeunes (Mise à Jour, Tarmac, Niouzz) et plus spécifiques (RTBF Ixpé). Au sein de ce mémoire, nous avons cependant montré que la consommation réelle quotidienne des contenus produits tant par les comptes génériques que par les comptes natifs ne correspond pas à leur important nombre d'abonnés. Suivant Van den Bulck et al (2018), nous expliquons entre autres cela par un certain retard et une relative difficulté à saisir les codes, les rythmes et les méthodes de production en vogue chez les créateurs de contenu influents et à les adapter à un univers de service public (Van den Bulck, D'Haenens, & Raats, 2018).

c) Résistance

Un autre facteur explicatif vient directement des résistances qui s'exercent autour de cette évolution ; et ce, en interne comme en externe. Pour un nombre important de journalistes de la RTBF, formés et habitués à travailler sur une grille linéaire dont ils ont le complet contrôle, le passage à un univers digital ultra-concurrentiel, délinéarisé et fragmenté provoque une certaine réticence au changement. Cette dernière trouve écho chez un management prudent et inquiet face à la perte du contrôle éditorial dont ils jouissent sur le linéaire, au profit d'une médiation algorithmique sur les réseaux sociaux et autres plateformes SVoD régie par des logiques de viralité, d'enfermement et de rentabilité. Pour palier cela, la RTBF a développé une logique de rapatriement qui vise à exposer de courts extraits de leurs contenus pour profiter d'une importante visibilité sur ces réseaux sociaux, afin d'ensuite ramener une partie de cette audience sur ses plateformes propres. En interne, des voix tendent cependant à s'élever – du moins se sont-elles exprimées dans ce mémoire – pour remettre en question l'absence relative de la RTBF sur certaines plateformes, dont YouTube. Certaines de ces voix s'inquiètent notamment d'un phénomène en particulier : en limitant sa présence sur ces plateformes et sur ces réseaux sociaux, la RTBF se coupe cependant d'une part grandissante de son audience, principalement plus jeune. Légalement, la RTBF résiste au travers de son contrat de gestion (qu'elle négocie avec les pouvoirs politiques), qui comporte encore de nombreuses obligations linéaires – notamment une diffusion en continu pour trois chaînes de télévision et cinq radios.

En revanche, l'Union Européenne et la Fédération Wallonie-Bruxelles tardent à légiférer de manière efficace ; et ce, malgré un lobbying important de la RTBF. Nous avons encore identifié deux leviers de résistance dans les stratégies du média public : l'un est éditorial et l'autre technologique. D'un point de vue éditorial, le combat qu'ils livrent pour l'achat de certains droits sportifs – notamment la Coupe du Monde, le cyclisme ou la Formule 1 – leur permet de garder la main sur un contenu qui génère encore beaucoup d'audience, notamment auprès des plus jeunes. En cela, le média garde un levier important de contact avec ces populations qui s'éloignent. Technologiquement, les éventuelles collaborations avec d'autres médias – publics, au travers de l'EBU par exemple, ou privés – vise également à permettre à ces derniers de développer des solutions technologiques concurrentielles face à celles proposées par les grandes plateformes internationales.

d) Différenciation

Enfin, face à cette plateformes, la RTBF développe un univers différent, régi par les valeurs qui la gouvernent : l'universalité, l'intérêt public, la fiabilité, la transparence, etc. avec une grande vigueur (Prieto-d'Arosa, & d'Haenes, 2025 ; Carillon 2024). Elle le fait notamment au travers des choix qui sont posés dans son contenu – actualités locales, focus sur la Belgique, soutien des créations culturelles belges issues de la Fédération Wallonie-Bruxelles, etc. – et dans le développement de ses plateformes propres – faible personnalisation, récolte limitée des données, primauté de l'édition humaine. Insister sur ces principes lui permet de se voir comme un phare dans le brouillard informationnel présent dans l'écosystème digital. L'on a cependant montré, en mobilisant notamment les apports d'Arnaud Claes pour les algorithmes de service public et d'Irène Costera Meijer pour la consommation d'information chez les jeunes, que la RTBF peinait encore à considérer pleinement l'autonomisation grandissante de ses audiences, qui tendent à intégrer et contrôler de plus en plus les principes qui étaient historiquement la prérogative des journalistes.

e) Partenariats stratégiques.

En termes de partenariats stratégiques avec de grandes plateformes, la RTBF n'a pas (encore ?) franchi le cap, du moins en comparaison des accords passés par France Télévision ou par la BBC avec YouTube. Des partenariats avec Meta ou TikTok ne semblent pas à l'ordre du jour non plus. Nous noterons enfin qu'elle a co-produit une série avec HBO, qui sera distribuée en Europe occidentale.

Conclusion

L'histoire des médias et de la presse au sens large, de leur positionnement à leurs propositions éditoriales est intrinsèquement liée, il va de soi, à celle de leurs audiences et de leurs préférences. Ainsi, lorsque la presse écrite perd son monopole et son effet d'annonce au profit de la radio dans les années '30, elle doit se réinventer, proposer plus de décryptage, et rationaliser voire supprimer ses différentes éditions quotidiennes – non sans combattre. La radio elle-même, d'abord média du soir, doit progressivement rétrograder vers la matinée et les trajets en voiture – profitant de l'essor du parc automobile – face au succès du JT et de la télévision dans les années '60. (Delporte, 2008). C'est donc tout naturellement que l'arrivée d'Internet, des réseaux sociaux puis des plateformes a modifié et modifie considérablement l'écosystème médiatique. A la différence près, cette fois-ci, que les nouveaux acteurs ne sont ni issus de l'écosystème médiatique, ni intéressés en une quelconque manière par les principes déontologiques ou démocratiques qui en régissent normalement la pratique.

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir à la question initiale qui en a constitué le fil directeur : quelles attitudes et quelles stratégies sont adoptées par la RTBF pour répondre à la plateformes et à l'algorithmisation de notre société dans la consommation d'informations et de divertissement ? Un aperçu général de la situation nous a permis de voir que la RTBF montrait une grande réactivité et un certain dynamisme face à ces enjeux, et qu'elle occupait une place prépondérante dans le paysage médiatique belge. La réponse, on l'aura compris, ne peut cependant être univoque – tant les enjeux qui pèsent sur le média public sont multiples et tant ses leviers d'action sont influencés par les contextes institutionnels, financiers et organisationnels dans lesquels il s'inscrit –, il nous semble possible d'en proposer une lecture synthétique.

Le premier chapitre nous a permis de dresser un panorama des enjeux contemporains qui pèsent sur les médias de service public européens. À l'instar de ses homologues, la RTBF se retrouve à la croisée d'une série de dynamiques structurelles : pressions sur la dotation publique – avivées par le contexte politique belge, le poids du lobbying des groupes privés (« crowding out theory ») et la diminution constante des revenus publicitaires linéaires au profit de canaux digitaux dont la captation est largement aux mains des plateformes américaines – ; cadre législatif européen partiellement désarmé face aux GAFAM, que l'EMFA, dans sa formulation actuelle, ne semble pas réellement pouvoir contrebalancer ; évolution profonde des habitudes de consommation, marquée par la délinéarisation, le « media egocentrism » théorisé par Costera Meijer (2023), l'évitement progressif de l'information et l'érosion de la confiance accordée aux médias institutionnels, particulièrement parmi les plus jeunes générations ; et enfin, mutations technologiques majeures portées par l'algorithmisation de l'éditorialisation, le développement

des plateformes OTT et l'irruption de l'intelligence artificielle générative dans l'écosystème médiatique. Ces enjeux ne se rencontrent pas isolément ; ils s'entrelacent, se renforcent et se contredisent parfois, forçant les médias à adopter des stratégies parfois contradictoires.

Dans le cas de la RTBF, nous avons montré que les « espaces de négociation » (Poell et al, 2023) se cristallisent autour de quelques arbitrages-clefs : faut-il aller massivement sur YouTube, comme l'a choisi France Télévision, ou conserver une posture protectionniste tournée vers Auvio ? Faut-il développer des outils d'intelligence artificielle en interne – à l'instar de Prompto –, ou accepter une dépendance accrue aux solutions des grandes plateformes ? Faut-il s'aligner sur les logiques de personnalisation algorithmique, propres aux acteurs commerciaux, ou cultiver une différenciation au nom de la mission de service public ?

Le deuxième chapitre a cherché à éclairer, sur base d'une douzaine d'entretiens semi-directifs et d'une analyse des données publiquement disponibles, la manière dont la RTBF répond à ces tensions. Il en ressort une stratégie dynamique et composite, organisée autour d'une logique de *funnel* et de *windowing*, d'un développement de plateformes propriétaires centrales (Auvio et RTBF Actus), d'une présence ramifiée sur les réseaux sociaux (117 comptes répartis sur dix plateformes) et d'un investissement progressif dans des outils d'intelligence artificielle développés en interne. Notre analyse a permis de montrer l'émergence de certains paradoxes dans cette stratégie : le premier se crée entre les choix stratégiques de l'entreprise en termes de développement sur les réseaux sociaux et les réalités de consommation, principalement chez les jeunes. Le second montre un écart certain entre les chiffres d'abonnements impressionnants de nombreux comptes de la RTBF sur des plateformes tierces et un *reach* réel en-deçà, à nouveau particulièrement auprès des publics jeunes. Le troisième s'incarne dans une stratégie de rapatriement vers les plateformes propriétaires dont l'efficacité se trouve partiellement compromise par les évolutions structurelles des réseaux sociaux et par certaines limites technologiques d'Auvio en termes d'expérience utilisateur. L'analyse des données à notre disposition a également montré que la RTBF semblait éprouver certaines difficultés à instaurer Auvio dans les habitudes de consommation quotidienne – principalement chez les jeunes – mais que RTBF Actus tendait à atteindre un large public.

La typologie proposée par Napoli (1998), mobilisée dans le cadre de notre discussion, nous a permis de qualifier la posture actuelle de la RTBF face à la plateformes. Le média public a fait preuve d'une certaine complaisance lors des premiers temps de la transformation numérique – le lancement tardif d'Auvio en 2016, près de dix ans après IPlayer de la BBC, en est l'illustration la plus claire –, avant d'entamer un mouvement qui articule mimétisme, résistance et différenciation. Le mimétisme s'exprime notamment dans la méthode de développement de RTBF Auvio, dans l'adoption de mécanismes de personnalisation algorithmique, ou encore

dans le lancement des « RTBF Shorts » au printemps 2026. Une part importante de sa stratégie relève cependant d'une posture de résistance, héritée d'un attachement aux principes du service public et d'une volonté de préserver le contrôle éditorial. Cette résistance explique le refus global d'investir massivement les réseaux sociaux et les plateformes tierces (en tête de laquelle figure YouTube), le choix de l'hébergement interne d'agents d'intelligence artificielle au nom d'une souveraineté technologique revendiquée, ou la référence systématique aux valeurs inhérente à sa mission de service public. Enfin, de nombreux éléments de différenciation s'observent dans l'accent mis sur lesdites valeurs de service public, la qualité du contenu proposé, l'ancrage local, dans la transparence des processus journalistiques ou dans la défense d'un « algorithme de service public ».

Ce que nos entretiens confirment, c'est que la posture du média public oscille en permanence entre des principes fondateurs qu'il refuse, à juste titre, d'abandonner, et des contraintes structurelles qui l'obligent à se réinventer sans en avoir toujours les moyens. Deux logiques structurelles, identifiées au cours de notre analyse, semble réduire en effet la marge de manœuvre dont dispose le média public dans sa réponse à la plateformes. Bien que formulées à titre d'hypothèses – qu'il conviendrait d'approfondir dans le cadre d'une recherche ultérieure dotée d'un accès aux données internes de l'entreprise –, elles éclairent la difficulté que rencontre la RTBF à opérer la mue vers le digital qu'elle revendique. Premièrement, nous avons identifié un centre de gravité encore largement organisé autour du linéaire. Le constat n'est pas unique à la RTBF, bien au contraire, et se retrouve partagé par bon nombre de MSP (Iordache et al, 2024). La grille télévisuelle et radiophonique – dont l'existence et le contenu sont, en partie, prescrits par le contrat de gestion – structure l'intégralité de l'organisation : recrutement, allocation des ressources, programmation éditoriale, jusqu'au rythme des réunions matinales qui placent la réflexion « réseaux sociaux » plus de quatre heures après la première réunion radio. L'utilisation encore relativement faible du *windowing*, qui pourrait pourtant constituer un levier majeur de rapatriement vers Auvio, illustre la difficulté de la RTBF à inverser pleinement la logique linéaire-digital au profit d'une production pensée d'abord pour le numérique. Deuxièmement, en mobilisant notamment Barr (2025), nous avons constaté grâce à nos interviews qu'il existait une certaine force de frottement contre le changement au sein même des rédactions, et à tous les échelons. Cela peut s'expliquer pour des raisons à la fois historiques – la quasi-totalité des journalistes ont été recrutés pour faire de la télévision ou de la radio –, pédagogiques – les écoles de journalisme forment encore prioritairement leurs étudiants à ces supports – ou culturelles – la télévision conserve un certain prestige, y compris auprès des plus jeunes journalistes. En raison de ces forces de résistance, la conversion au digital s'opère lentement et de manière inégale au sein des cellules. Certains pôles font figure

d'exceptions, mais ces dynamiques restent largement portées par la décision individuelle des responsables de rédaction et n'irriguent pas l'ensemble de l'organisation.

Ces deux logiques convergent vers une impression globale que la RTBF éprouve une certaine difficulté à intégrer pleinement le glissement du curseur de pouvoir des médias vers les audiences – un glissement amplifié par les plateformes (Costera Meijer, 2023). Cet « audience turn » appelle à repenser le rapport-même que le média entretient avec ses publics – passant d'une posture top-down, où le journaliste détermine ce qui est pertinent, à une posture plus dialogique, où les besoins, attentes et formats de consommation des audiences contribuent à façonner l'offre éditoriale. Au travers d'une première réorganisation en 2018, la RTBF a montré sa volonté d'embrasser cette évolution ; mais nos données tendent à montrer que l'usage des catégories qu'elle avait alors créées a fini par freiner et cloisonner en partie sa transition.

L'ensemble des résultats de notre mémoire converge vers le constat posé par Donders, qui explique que les radiodiffuseurs publics ont jusqu'ici échoué à développer des stratégies de distribution réellement cohérentes avec la théorie du PSM. Ils restent largement « coincés » dans la radio et la télévision traditionnelles, avec un contenu *digital-only* qui reste limité et considéré comme activité subsidiaire, et des réflexions sur la connexion à l'audience dans un environnement contrôlé par des tiers qui sont peu développées (Donders, 2019).

Il convient cependant de nuancer notre constat. La RTBF ne saurait, sans renier sa mission, devenir un acteur exclusivement orienté vers les attentes individuelles de ses publics – attentes qui, par ailleurs, peuvent s'avérer contradictoires entre elles. C'est précisément la tension entre les principes d'universalité, de pluralité et d'excellence – piliers de la définition européenne du journalisme service public – et l'impératif de pertinence pour des audiences fragmentées qui constitue l'enjeu existentiel des médias publics dans la décennie à venir. Barr (2025) propose à cet égard d'envisager le média public comme une « infrastructure médiatique critique nationale » ; une lecture qui invite à dépasser la binarité « audiences vs mission » au profit d'une approche plus englobante, où le média de service public se conçoit comme un bien commun infrastructurel dont la valeur réside autant dans son contenu que dans sa permanence et son accessibilité.

Ce mémoire n'épuise pas, loin s'en faut, les questions soulevées par la plateformeisation de l'écosystème médiatique belge francophone. Plusieurs angles morts méritent d'être explorés. D'abord, l'absence d'accès aux données internes de la RTBF – en particulier les données du CIM et les reachs détaillés sur les plateformes – nous a contraint à fonder une part importante de notre analyse sur les déclarations de nos intervenants et sur les chiffres publiquement disponibles ; une recherche ultérieure, dotée d'un accès complet à ces données, permettrait de

valider, de nuancer ou d’infirmier plusieurs des hypothèses formulées dans la lecture structurelle. Ensuite, la dimension géopolitique et européenne – qu’il s’agisse de la régulation des plateformes, des partenariats inter-médias publics ou de l’émergence d’alternatives technologiques souveraines – mériterait un approfondissement spécifique. Enfin, l’analyse comparative avec d’autres petits médias publics européens – la VRT, RTÉ, NPO – permettrait de positionner la RTBF dans un écosystème européen qui est, à l’instar de son public, de plus en plus interconnecté.

L’année 2026 constitue, à plus d’un titre, un point de bascule pour la RTBF. La fin programmée du plan RTBF 27, l’élaboration de son successeur RTBF 2030, la renégociation du contrat de gestion 2028-2032, l’arrivée d’un nouveau directeur de l’information et la succession de Jean-Paul Philippot à l’administration générale convergent vers une période de réagencement institutionnel qui déterminera, en grande partie, la trajectoire du média public pour les années à venir. La capacité de la RTBF à dépasser les logiques structurelles identifiées dans ce mémoire – sans pour autant renier les valeurs constitutives de sa mission – constituera l’enjeu central de cette transition. Une transition dont les contours, à l’heure de conclure ces lignes, restent largement ouverts.

Bibliographie

1. Aalberg, T., & Curran, J. (2012). *How Media Inform Democracy : A comparative approach*. New York: Routledge.
2. Albert, P. (2018). *Histoire de la presse*. Paris: Humensis.
3. Amigo, L., & Pignard-Cheynel, N. (2023, n°10). Les figures des publics construites par les discours des acteurs au sein des rédactions locales d'Europe. *Les Cahiers du Journalisme et de l'Information*, pp. 9-23.
4. Barbier, F., & Bertho-Lavenir, C. (2000). *Histoire des médias*. Paris: Armand Colin.
5. Baroni, R., & Gunti, C. (2020). *Introduction à l'étude des cultures numériques : la transition numérique des médias*. Paris: Armand Colin.
6. Barr, K. (2025, mars 13). Are you being served ? Public Service Media : audience conception of value in critical media infrastructure. *International Journal of Cultural Policy*.
7. Barraud, B. (2018, n°150). L'algorithmisation de l'administration. *Revue Lamy de Droit de l'Immatériel*, pp. 42-54.
8. Basdevant, A., & Mignard, J.-P. (2018). *L'Empire des données. Essai sur la société, les algorithmes et la loi*. Paris: Media Diffusion.
9. Bastian, M., Helberger, N., & Makhortykh, M. (2021, 9 (6)). Safeguarding the Journalistic DNA: Attitudes towards the Role of Professional Values in Algorithmic News Recommender Designs. *Digital Journalism*, pp. 835-863.
10. Beffara, E. (2024/3). L'algorithme : pourquoi et comment le définir pour l'enseigner. *ApiDEMES*.
11. Béjot, V. (2022). Réinventer les formes médiatiques. Quand il faut composer avec la plateforme. *Effeillage*, pp. 66-70.
12. Belleflamme, P., Gauthier, A., & Wauthy, X. (2022). *Convergence numérique et évolution du modèle d'affaire de la presse écrite en Fédération Wallonie-Bruxelles*. Bruxelles: LaPresse.
13. Benani, A. (2024, Vol. 40). Histoire et perspectives de l'intelligence artificielle. *Médecine Sciences*, pp. 283-287.
14. Bigay, R. (2022, n° 39). Stock et flux : convergences entre radios musicales et plateformes de streaming. Les cas de FIP et Deezer. *Le Temps des Médias*, pp. 100-118.
15. Blanchard, O. (2008). Crowding Out. Dans S. Durlauf, & L. Blume, *The New Palgrave Dictionary of Economics* (pp. 1223-1225). London: Palgrave Macmillan.
16. Blazquez, F. J., Cappello, M., Talavera Milla, J., & Valais, S. (2022). *Gouvernance et indépendance des médias de service public*. Strasbourg: Observatoire Européen de l'Audiovisuel.
17. Boczkowski, P., & Mitchelstein, E. (2013). *The News Gap : When the Information preferences of the Media and the Public Diverge*. Cambridge: MIT Press.
18. Bourdon, J. (2011). *Du service public à la télé-réalité. Une histoire culturelle des télévisions européennes, 1950-2010*. Paris: INA.
19. Brevini, B. (2013). *Public Service Broadcasting Online : A comparative European Policy Study of PSB 2.0*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
20. Broyelle, C. (2023, n°6). Le Media Freedom Act. Comment protéger les médias de l'emprise des plateformes. *Revue de Droit Public*, pp. 1470-1481.
21. Bullich, V. (2021/2, n° 40). Plateforme, platformiser, plateforme : le péril des mots qui occultent ce qu'ils nomment. *Questions de Communication*, pp. 47-70.
22. Cailler, B., & Taillibert, C. (2024). Les productions numériques d'ARTE: approche quantitative et analyse stratégique. Dans SFSIC, *La Numérisation des Sociétés* (pp. 454-465). Bordeaux: SFSIC.
23. Campos-Freire, F., Rodriguez-Castro, M., & Rodriguez-Vasquez, A. (2020). Media Influence Matrix : Spain. *CEU's Center for Media Data and Society*.
24. Canedo, A., Rodriguez-Castro, M., & Lopez-Cepeda, A. (2022, Vol. 37/6). Distilling the value of public service media: Towards a tenable conceptualisation in the European Framework. *European Journal of Communication*, pp. 586-605.
25. Cantero Gamito, M. (2023, Vol. 48). The European Media Freedom Act (EMFA) as meta-regulation. *Computer Law & Security Review*, pp. 1-15.

26. Carillon, K. (2024, Vol. 2 (3)). An Algorithm for Public Service Media? Embedding Public Service Values in the News Recommender System on RTBF's Platform. *Emerging Media*, pp. 422-448.
27. Caufriz, P. (2015). *Histoire de la radio francophone en Belgique*. Bruxelles: CRISP.
28. Centre for Media Pluralism and Media Freedom. (2025). *Media Pluralism Monitor*. Florence: Centre for Media Pluralism and Media Freedom.
29. Chauvel, L. (2026). *Pressions sur les médias publics. Un test décisif pour les démocraties européennes*. Paris: RSF.
30. Christin, A. (2018, n° 111 (3)). Les sites d'information en ligne entre indépendance et course au clic : une comparaison franco-américaine. *Sociétés contemporaines*, pp. 71-96.
31. CIM. (2025). *CIM Establishment Survey 2024 - Méthodologie*. Bruxelles: CIM.
32. Cimino, F., Verckist, D., & Hartmann, F. (2024). *Public Service Media. 360° Value*. Genève: EBU.
33. Claes, A. (2023). *Algorithmes de service public et autonomie individuelle : étude des effets de la contrôlabilité d'un système de recommandation sur l'autonomie de ses usagers*. UCLouvain: Thèse de Doctorat - Université Catholique de Louvain.
34. Coase, R. (1947, Août). The Origin of the Monopoly of Broadcasting in Great Britain. *Economica*, pp. 189-210.
35. Coenen, G., & Straub, R. (2005). *Does Government Spending Crowd in Private Consumption ? Theory and Empirical Evidence for the Euro Area*. Washington: International Monetary Fund.
36. Cole, D. (2024, n°55/2). Acting on Media Freedom : The Proposed European Media Freedom Act (EMFA) of the European Union. *University of the Pacific Law Review*, pp. 289-312.
37. Communauté Française de Belgique. (2026). *Les Chiffres Clefs de la Fédération Wallonie Bruxelles - 2025*. Namur: Communauté Française de Belgique.
38. Conseil Constitutionnel de France. (2019). *Décision n°2019 - 794 QCP*. Paris: Conseil Constitutionnel.
39. Cools, B. (2022, n°2552). La presse quotidienne belge : passé, présent et futur économiques. *Le courrier hebdomadaire du CRISP*.
40. Cools, B. (2023, n°2583-2584). Les sources d'information des Belges : usages, attitudes, questionnements. *Courrier Hebdomadaire du CRISP*.
41. Cools, H., Van Gorp, B., & Opgenhaffen, M. (2022, 05 (21)). Where Exactly Between Utopia and Dystopia ? A Framing analysis of AI automation in US Newspapers. *Journalism*, pp. 3-21.
42. Costera Meijer, I. (2023). *Veranderend Mediagebruik Door Jongeren: Implicaties Voor de Rol en Betekenis Van Journalistiek in een Democratie*. Rotterdam: Den Haag : Raad voor het Regeringsbeleid.
43. Cusumano, M. J., Gawer, A., & Yoffie, D. (2019). *The Business of Platforms. Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power*. New York: Harper Business.
44. D'Arma, A., Raats, T., & Steemers, J. (2021, Vol. 43/1). Public Service Media in the age of SVoDs : A Comparative Study of PSM Strategic Responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*, pp. 683-700.
45. Dauphin, F. (2022, Vol. 23/1). Fake News et complotisme sur YouTube: comment l'algorithme favorise la polarisation des opinions. *Revue des interactions Humaines Médiatisées*, pp. 17-28.
46. Defreyne, E., & De Streel, A. (2015, n° 221). La régulation du service public des médias par le contrôle des aides d'Etat. *Journal de droit européen*, pp. 281-284.
47. Degand, A. (2010, n° 1). Quand la RTBF.be s'appelait encore la RTBF. *La Newsletter de l'ORM*.
48. de-Lima-Santos, M., & Ceron, W. (2022, 3 (1)). Artificial intelligence in News Media : Current Perceptions and Future Outlook. *Journalism and Media*, pp. 13-26.
49. Deloitte. (2026). *Digital Consumer Trends 2025 - Belgium*. Bruxelles: Deloitte.
50. Delporte, C. (2008). Médias et histoire culturelle. Dans J.-F. Sirinelli, & B. Pellistrandi, *L'histoire culturelle en France et en Espagne* (pp. 127-140). Madrid: Casa de Velazquez.
51. Donders, K. (2019, n° 41/7). Public Service Media beyond the digital hype : Distribution strategies in a platform era. *Media, Culture & Society*, pp. 1011-1028.
52. Donders, K., & Raats, T. (2012, n°34/12). Analysing national practices after European state aid control : are multi-stakeholder negotiations beneficial for public service broadcasting ? *Media, Culture & Society*, pp. 145-163.

53. Dragomic, M., Rodriguez Castro, M., & Horowitz, A. (2024). Public Service Media and Platformization : What role does EU Regulation Play ? *Journalism and Media*, pp. 1378-1394.
54. Dragomir, M., & Tunez Lopez, M. (2024, 39/6). How PSM are changing in the platform era: a comparative study across four European countries. *European Journal of Communication*, pp. 608-624.
55. Durand, F., Grammaccia, J., & Thiboutot, J. (2021). *Portrait d'une infodémie : retour sur la première vague de COVID-19*. Québec: Centre d'étude sur les médias.
56. Durand-Viel, L. (2022, n°67). Le DSA (règlement européen sur les services numériques), une étape majeure dans la régulation des plateformes numériques. *Légipresse, Hors Série*, pp. 53-63.
57. Ebrahimi, M. J. (2026). Balancing Automation and Accuracy : A Comparative Analysis of AI Integration in News Production. *Journalism Practice*.
58. EBU. (2012). *Eu Service de la Société. Déclaration relative aux valeurs fondamentales des médias de service public*. Genève: EBU.
59. Ekström, M., & Westlund, O. (2019, 7/1). The Dislocation of News Journalism: A Conceptual Framework for the Study of Epistemologies of Digital Journalism". *Media and Communication*, pp. 259-270.
60. Erbrich, L., Puppis, M., Blassnig, S., Zabel, C., & Lobigs, F. (2026, Vol. 28:1). Who is crowding out whom ? The Impact of Public Service Media in the Swiss German Online News Market. *International Journal on Media Management*, pp. 29-48.
61. Erickson, J. (2024). Rethinking the filter bubble? Developing a research agenda for the protective filter bubble. *Big Data & Society*, pp. 1-4.
62. Esser, F., De Vreese, C., & Stömbäck, J. (2012, n° 17/3). Political information opportunities in Europe : A longitudinal and comparative study of thirteen television system. *International Journal of Press/Politics*, pp. 247-274.
63. Frau-Meigs, D. (2019). *Faut-il avoir peur des Fake News ?* Paris: La Documentation Française.
64. Gouvernement de la Communauté Française. (11 juillet 2025). *Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant approbation du premier avenant au sixième contrat de gestion de la Radio Télévision Belge de la Communauté Française pour les années 2023 à 2027*.
65. Habermas, J. (2023). *Espace public et démocratie délibérative : un tournant*. Paris: Gallimard.
66. Hartmann. (2025). *Licence Fee. Where ? How ? What's New ?* Genève: EBU.
67. Hartmann, D., Wang, S. M., Pohlmann, L., & Berendt, B. (2025, 08 (52)). A systematic review of echo chamber research: comparative analysis of conceptualizations, operationalizations, and varying outcomes. *Journal of Computational Social Science*.
68. Hartmann, F. (2025). *Funding of Public Service Media*. Genève: EBU - MIS.
69. Hartmann, F. (2025). *Licence Fee. Where ? How ? What's New ?* Genève: EBU.
70. Hase, V., Boczek, Karin, & Scharrow, M. (2022, 11/8). Adapting to Affordances and Audiences ? A cross-platform, Multi-Modal Analysis of the Platformization of News on Facebook, Instagram, TikTok and Twitter. *Digital Journalism*, pp. 1499-1520.
71. Hendy, D. (2022). *The BBC : A people's history*. Londres: Profile Books.
72. Henningsen, A., & Krcal, A. (2024). *Public financing of news media in Europe*. Luxembourg: Bureau des Publications de l'Union Européenne.
73. Hernandez Fuentes, A. (2024). *Twitter comme source d'information: redéfinition des pratiques professionnelles des journalistes de la presse quotidienne nationale en France et en Espagne*. Metz: Thèse de Doctorat - Université de Lorraine.
74. Herzog, C., & Meese, J. (2021, Vol. 7/3). Public Service Media, Innovation Policy and the Crowding Out problem. *Communication research and practice*, pp. 291-305.
75. Holtz-Bacha, C. (2015). The Role of Public Service Media in Nation-Building. Dans K. Arriaza Ibarra, I. Nowak, & R. Kuhn, *Public Service Media in Europe* (pp. 27-40). New York: Routledge.
76. IAB Europe. (2025). *Adex Benchmark 2024 Report*. media: IAB Europe.
77. INA. (2024). *Chronologie des médias en France*. (INA, Éditeur) Récupéré sur <https://larevuedesmedias.ina.fr/chronologie/les-grandes-dates-de-la-television-en-france>

78. Janmart, J. (2023). *Quels sont les mécanismes de fidélisation d'audience et de maximisation d'engagement sur le réseau social Instagram en 2023 ?* Louvain-La-Neuve: UCLouvain - TFE Prom. Nicolas de Meerendré.
79. Johnson, C., & Dempsey, L. (2023, n°46). Public Service Television in The Age of Subscription Video on Demand : Shifting TV Audience Expectations in the UK during COVID-19. *Media, Culture & Society*.
80. Kalogeropoulos, A., & Newman, N. (2017). *I Saw the News on Facebook. Brand attribution when accessing the news from distributed environment*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
81. Kemp, S. (2026). *Digital 2026 Mid-Year Global Update Report*. Manochi x We Are Social.
82. Kerssens, N., & van Dijck, J. (2023). The Platformization of primary education in the Netherlands. Dans C. Cobo, & A. Rivas, *The New Digital Education Policy Landscape* (pp. 28-48). Londres: Routledge.
83. Kischinhevsky, M., Ferreira, G., & Maduell Vieira, I. (2024, Vol. 26/11). Serendipity on radio and streaming : Between musical discovery and recognition. *New Media & Society*, pp. 6533-6551.
84. Krone, J., & Pellegrini, T. (2024). *Handbook of Media and Communication Economics: A European Perspective*. Springer Wiesbaden.
85. Küng, L. (2024). *Strategic Management in the Media. Theories to practice*.
86. Leblanc, J. (2023). *Les réseaux sociaux contribuent-ils à la polarisation affective ? Une expérience comparant les utilisateurs de Facebook et Instagram*. Montréal: Mémoire de Maîtrise. Université de Montréal.
87. Lebois, A. (2019). Google et le droit voisin des éditeurs de presse. *Recueil Dalloz*.
88. Lebois, A. (2019, HS n°2). La légitimité du nouveau droit voisin de l'éditeur et de l'agence de presse. *Légipresse*, pp. 127-138.
89. Leclercq, L. (2025). *Comment justifier la modification importante des directives CSRD et CSDD alors même qu'elles n'ont pas encore été pleinement mises en oeuvre et évaluées ?* Louvain-La-Neuve: Mémoire en Sciences de Gestion - UCLouvain.
90. Lecrit, N., Libert, M., Le Cam, F., & Bersipont, R. (2025). *Evolution des médias belges d'information. 2011-2025. Perspectives socio-économiques*. Bruxelles: LaPJI.
91. LeHong, H., Sapp, C., & Litan, A. (2024). *AI Technology Sandwich : A Conceptual Framework for Executing AI*. Gartner.
92. Lemozy, F., & Le Lay, S. (2022). Le Plaisir en Péril : la plateforme de la société. *Travailler*, pp. 91-107.
93. Lits, G., & Standaert, O. (2024). *La diversité au sein de la profession de journaliste. 2012-2023*. Bruxelles: AJP-ORM.
94. Lobato, R. (2019). *Netflix Nations: The Geography of Digital Distribution*. New York: Routledge.
95. (J.O.R.F. n°1089 du 17 août 2022). *LOI n°2022-157 du 16 août 2022 de finances rectificative pour 2022*.
96. Longo, E. (2025, 7/1). Grouding media freedom in the EU: The legal basis of the EMFA. *Rivista Italiana di Informatica e diritto*, pp. 112-125.
97. Lotz, A. (2018, n°13/4). Evolution or revolution ? Television in transformation. *Critical Studies in Television: The International Journal of Television Studies*, pp. 173-194.
98. Lupone, N. (2024). *Streaming's Sonic Revolution - The Impact of Streaming Services on the Music Industry : Evidence from Spotify*. Worcester: College of the Holy Cross.
99. Lyubareva, I. L., Mésangeau, J., Boudjani, N., El Badisy, I., & Brisson, L. (2021, n° 38). La plateforme des médias français et le ton du débat public. *Communication*.
100. Maistre, R.-O. (2021, n° 508). Médias, plateformes et contenus : le CSA, un régulateur en initiative. *L'ENA hors les murs*, pp. 33-35.
101. Martin, D., & Johnson, C. (2024, n° 95). Universality : A Battleground for UK Public Service Media in the Platform Age. *Political Quarterly*, pp. 25-34.
102. Maury, Y. (2013). La Culture Informationnelle à l'heure de la convergence numérique : Centralité des acteurs, dynamiques de la culture. *Les Cahiers de la SFSIC*, pp. 39-43. .
103. Mazzucato. (2013).

104. McDonald J., C. R. (2021). Global ad trends: 2022. Where is the money going ?". *World Advertising Research Center (WARC)*, , p. 7.
105. Mediamétrie. (2025). *SVOD/BVOD Monitor*. Paris: MediaMétirie.
106. Mendoza-Caminade, A. (2021, n°106). Le droit voisin des éditeurs de presse et des agences de presse à l'épreuve de la puissance des plateformes en ligne: la longue marche vers l'effectivité du droit. *Revue Lamy de la concurrence*.
107. Moati, P. (2021). *La plateformes de la consommation. Peut-on encore lutter contre l'ascension d'Amazon ?* Paris: Gallimard.
108. Modeste, S. (2012). *Enseigner l'algorithme pour quoi ? Quelles nouvelles questions pour les mathématiques ? Quels apports pour l'apprentissage de la preuve ?* Grenoble: Thèse de doctorat - Université de Grenoble.
109. Moe, H. (2024, Vol. 39/6). Embrace or leave social media ? On the viability of public service media organizations' strategies facing platform power. *European Journal of Communication*, pp. 595-607.
110. Moller H., J., Petre, C., Bengtsson, M., & Kammer, A. (2023, 11 (8)). Autonomies and dependencies: Shifting configurations of Power in the Platformization of News. *Digital Journalism*, pp. 1375-1390.
111. Moss, G., & Edwards, L. (2024, Vol. 31/3). Public Deliberation and the Justification of Public Service Media. *International Journal of Cultural Policy*, pp. 322-337.
112. Mouron, P. (2019, 52). Le nouveau droit voisin des éditeurs et agences de presse. *Revue Européenne des médias et du numérique*, pp. 5-10.
113. Neilson, T., & Gibson, Timothy A. (2022, Vol. 10/4). Social Media Editors and the Audience Funnel : Tensions between Commercial Pressures and Professional Norms in the Data-Saturated Newsroom. *Digital Journalism*, pp. 556-578.
114. Newman, N. (2026). *Journalism and Technology Trends and Predictions 2026*. Oxford: Reuters Institute.
115. Newman, R. (2024). *Reuters Institute Digital News Report*. Oxford: Reuters Institute.
116. Newman, R. (2025). *Reuters Institute Digital News Report*. Oxford: Reuters Institute.
117. Nielsen, R. K., & Ganter, S. A. (2022). *The Power of Platforms: Shaping Media and Society*. Oxford: Oxford University press.
118. Nierborg, D., & Pell, T. (2018, Vol. 20). The Platformization of culturel productino : Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, pp. 4275-4292.
119. Nissen S., C. (2006). *Les médias de service public dans la société de l'information*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.
120. Nuvoli, K. (2024). L'éditorialisation des contenus journalistiques sur TikTok: une analyse des médias français. *Congrès National de la Recherche des IUT*, [En Ligne].
121. O'Brien, D., Wellbrock, C., & Kleer, N. (2020, 08 (5)). Content for free ? Drivers of past payments, paying intent and willingness to pay for digital journalism - a systematic literature review. *Digital Journalism*, pp. 643-672.
122. O'Brien, D., Zabel, C., & Lobigs, F. (2025). Consumer preferences and willingness to pay for digital journalism in intermedia competition. A conjoint analysis of online news users in the Austrian market. *Digital Journalism*, pp. 1-28.
123. Oliver & Ohlbaum. (2025). *Economic study on the impact of publicly funded PSM activities on vommrtvizl online news publishers*. EBU.
124. Olsen, R. K., & Svojaag, H. (2025, Octobre 10). Platform retraction ? Discourses of Entanglement and Disentanglement in News Media's Platform Engagement . *Digital Journalism*.
125. Pallanca, O., & Read, J. (2021, Issue 294). Principes généraux et définitions en intelligence artificielle. *Elsevier*, pp. 3-10.
126. Pennetreau, D. (2025, n°3). La régulation des médias à l'ère numérique. *La Revue Nouvelle*, pp. 15-21.
127. Pin, C. (2023). L'Entretien Semi-Directif. *LIEPP Fiche Méthodologiques*, n°3.
128. Plisnier, F. (2018). *Une histoire de la radiodiffusion-Télévision francophone Belge de 1960 à 1977. Entre pluralisme, autonomie culturelle et tutelle politique*. Bruxelles: Archives de l'Etat.

129. Poell, T., Nieborg, D., & Duffy, B. (2023, 11 (8)). Spaces of negotiation : Analyzing platform power in the news industry. *Digital Journalism*, pp. 1391-1409.
130. Prieto-Arosa, J., & D'Haenens, L. (2025). Bridging youth 'media egocentrism' and journalistic values : strategies for public service media". *Frontiers*.
131. Psychogiopoulou, E., Anagnostou, D., Craufurd Smith, R., & Stolte, Y. (2017, n° 11). The freedom and independence of PSM in Europe : International Standards and their Domestic Implentation. *International Journal of Communication*, pp. 1936-1955.
132. Raats, T. (2022). Public Service Media caught between public and market objectives : the case of the "Flemish Netflix". Dans M. Puppi, & C. Ali, *Public service media's contribution to society RIPE@2021* (pp. 111-132). Gothenbourg: Nordicom.
133. Raats, T., & Iordache, C. (2026). Capturing a fast-moving target : Regulatory response to global streamers in Europe. Dans T. Raats, & C. Iordache, *Streaming Europe. How Transnational Streaming is Reshaping European Film and Television Market* (pp. 237-254). New York: Routledge.
134. Raats, T., & Majbritt Jensen, P. (2021, Vol. 22/7). The Role of Public Service MEdia in Sustaining TV Drama in Small Markets. *Television & News Media*, pp. 835-853.
135. Ranaivoson, R. H., & Hendrickx, J. (2020). L'algorithme et l'article. Diversité et personnalisation de l'information. Dans M. Rioux, D. Tchéhoulali, & A. VLassis, *Contenus culturels à l'ère du numérique* (pp. 117-134). Liège: Presses Universitaires de Liège.
136. Rebillard, F., & Smyrniaios, N. (2019, Vol. 13). Quelle plateforme de l'information ? Collusion socioéconomique et dilution éditoriale entre les entreprises médiatiques et les infomédiaires de l'Internet. *tic&société*, pp. 247-293.
137. Rees-Roberts, N., & Rochelandet, F. (2022). La plateforme de la mode. *Réseaux*, pp. 9-22.
138. Regourd, S. (2023, n°6). L'indépendance de l'audiovisuel public : la singularité du cas français. *Revue du Droit Public*, pp. 1459-1469.
139. Ricaud, P. (2020). Hyperspécialisation technique et polyvalence fonctionnelle des mondes journalistiques. Renouveler les cadres d'analyse et de compréhension à l'ère du numérique. Dans H. Assogba, *Journalismes spécialisés à l'ère du numérique* (pp. 109-128). Laval: Presses de l'Université de Laval.
140. Ridinger, M. (2009, n°6). La mission de service public et les nouveaux médias. *IRIS Plus*.
141. Robertson, C. T., Ross Arguedas, A., Mukherjee, M., & Fletcher, R. (2025). *Undersanting Yound News Audiences at a Time of Rapid Change*. Oxford: Reuters Institute.
142. Roekens, A. (2007). *Mon bel écran, dis moi qui est encore belge*. Louvain-La-Neuve: Thèse de Doctorat - Université Catholique de Louvain.
143. Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines* (pp. 101-137). Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur.
144. RTBF. (2008). *Rapport Annuel 2007*. Bruxelles: RTBF.
145. RTBF. (2017). *Rapport Annuel 2016*. Bruxelles: RTBF.
146. RTBF. (2020). *Rapport annuel 2019*. Bruxelles: RTBF.
147. RTBF(2023). *Nouveau Contrat de Gestion - 2023-2027*. Bruxelles : RTBF
148. RTBF. (2025). *Rapport Annuel 2024*. Bruxelles: RTBF.
149. RTBF. (2026). *Rapport Annuel 2025*. Bruxelles: RTBF.
150. Ruysen, A. (2024, Novembre). Ca sert à quoi, un média de service public (Retour aux Sources) ? . *Les Clefs* .
151. Sapien, A., & Vyshnevskia, Maryna. (2019, n°4). The marketing funnel as an effective way of the business strategy. *D'OLOS*, pp. 16-19.
152. Sarikakis, K. (2016). Les médias de service public en Europe : un changement tranquille de paradigme ? Dans O. Andreotti, *Le journalisme à l'épreuve* (pp. 185-207). Bruxelles: Hors Collection.
153. Schouben, A. (2023). *Analyse juridique du nouveau droit voisin des éditeurs de presse : un droit déséquilibré de la conception juridique à la mise en pratique ?* Liège: Mémoire - Université de Liège.

154. Sebbah, B., Sire, G., & Smyrniaios, N. (2020, Vol. 9/1). Journalisme et plateformes : de la symbiose à la dépendance. *Sur le journalisme. About journalism. Sobre jornalismo*.
155. Sehl, A. (2020, Vol. 20/3). Public Service Media in a Digital Media Environment: Performance from an Audience Perspective. *Media and Communication*, pp. 359-372.
156. Sehl, A. (2023, vol. 38 (6)). Public Service Media and Public Funding : A Three-Country Study of Willingness to Pay versus Perceived Dispensability. *European Journal of Communication*, pp. 608-624.
157. Sehl, A., Fletcher, R., & Picard, R. (2020, Vol. 35). Crowding out theory : is there evidence that public service media harm markets ? A cross-national comparative analysis of commercial television and online news providers. *European Journal of Communication*.
158. Seigneurin, M. (2026). *Comprendre les désordres de l'information. Etat de l'art des mécanismes, vulnérabilités et réponses dans l'environnement informationnel numérique*. Evry-Val D'Essonne: Laboratoire LITEM.
159. Severo, M. (2021). *La Fabrique de la participation culturelle. Plateformes numériques et enjeux démocratiques. Actes du colloque*. Paris: Université Paris-Nanterre.
160. Simon, F. M. (2024, 12 (2)). Escape Me If You Can : How AI Reshapes News Organisations' Dependency on Platform Companies. *Digital Journalism*, pp. 149-170.
161. Simon, G., Nielsen, R., & Fletcher, R. (2025). *Generative AI and News Report 2025 : How People Think about AI's Role in Journalism and Society*. Oxford: Reuters Institute.
162. Simon, J. (2013). *Public and private broadcasters across the world: The race to the top*. Londres: BBC.
163. Smyrniaios, N., & Papaevangelou, C. (2023, n°6). Réguler la dépendance : les accords sur les droits voisins entre Alphabet-Meta et la presse française. *Balisages*.
164. Sonnac, N. (2023). *Le nouveau monde des médias*. paris: Odile Jacob.
165. Speck, D. (2024). *Trust in public service media. The backbone of news credibility in Europe*. Genève: EBU.
166. Srnicek, N. (2018). *Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*. Montréal: Lux Canada.
167. Standaert, O. (2015). La pratique d'entretiens de recherche avec des journalistes. Dans Derèze Gérard, J.-F. Diana, & O. Standaert, *Journalisme Sportif. Méthodes d'analyse des productions médiatiques* (pp. 117-133). Louvain-La-Neuve: De Boeck.
168. Standaert, O. (2015). *Le journalisme flexible : trajectoires d'insertion, identités professionnelles et marché du travail des jeunes journalistes de Belgique francophone*. Louvain-La-Neuve: UCLouvain - Thèse de Doctorat (Prom. Grevisse, B., Derèze, G.).
169. Svojaag, H., Pedersen, T., & Owren, T. (2019, Vol. 41/6). Is public service broadcasting a threat to commercial media ? *Media, Culture & Society*, pp. 808-827.
170. Taillibert, C., & Cailler, B. (2024, n°15). Sérialisation, sérialités : penser la production numérique du groupe ARTE. *Télévision*, p. [En ligne].
171. Thuillas, O., & Wiart, L. (2023). Globalisation, glocalisation et diversité culturelle : les enjeux internationaux de la plateforme des contenus culturels. Dans Ibid, *Les plateformes à la conquête des industries culturelles* (pp. 86-109). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
172. UE. (2016). *Règlement 2016/679*. Bruxelles.
173. UE. (2022). *Règlement 2022/1925*. Bruxelles.
174. UE. (2022). *Règlement 2022/2065*. Bruxelles.
175. UE. (2024). *Règlement 2024/1083*. Bruxelles.
176. UE. (2026). *Directive 2026/470*. Journal Officiel de l'Union Européenne.
177. UMA. (2025). *Benchmark Media Investments 2024 Off-line & Online*. Bruxelles: UMA.
178. Urbanikova, M., & Smejkal, K. (2025). The Value of Public Service Media: what does the public expect ? *Media, Culture & Society*, p. [En ligne].
179. Urbanikova, M., Goyanes, M., & Smejkal, K. (2025, n°0/0). Understanding the willingness to pay for public service media: testing the role of socio-political trust and partisan selective exposure. *Journalism*, pp. 1-19.

180. Van Dalen, A. (2026, 20 (3)). Revisiting The Algorithms Behind the Headlines. How Journalists Respond to Professional Competition of Generative AI. *Journalism Practices*, pp. 897-914.
181. Van den Bulck, H., D'Haenens, L., & Raats, T. (2018). Public Service Media in Western Europe today : Ten countries compared. Dans L. D'Haenens, H. Sousa , & J. Trappel, *Comparative Media Policy, Regulation and Governance in Europe* (pp. 93-116). Bristol: Intellect.
182. Vand der Elst, P., Afilipoaie, A., & Raats, T. (2025, Juillet 18). Challenges and requirement for implementing due prominence : aligning stakeholder interest in Flanders. *Frontiers in Communication*.
183. Viseur, R., & Finet, A. (2025). Dépasser ou respecter la norme ? Une analyse de la stratégie de plateformes numériques sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle. *Innovations*, pp. 41-71.
184. Weissman, F. (2025). ZDF in the Age of Digital Streaming. *Breda University's Blog*.
185. Wellebrock, C.-M., & Buschow, C. (2019). *Money for Nothing and Content for Free. Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus*. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien NRW.

Table des matières

I.	Avant-propos	1
a)	La RTBF en quelques dates-clefs.....	2
b)	La RTBF, un bon cas d'étude ?	3
II.	Concepts mobilisés.....	4
a)	Plateforme et plateforme	4
	Plateforme, plateforme : définition.....	4
	Plateforme, plateforme et information :	5
b)	L'algorithmisation	6
	« Algorithme » dans les médias	6
	« Système de recommandation »	7
c)	Média de « service public ».....	8
III.	Méthodologie	9
a)	Méthodologie de l'entretien semi-directif.....	10
b)	Données.....	11
I.	Avant-propos	12
II.	Enjeux de financement	12
a)	Une baisse générale de la dotation publique	12
b)	Une mise sous pression de la « disposition à payer » des citoyens	13
c)	Fronde et concurrence des groupes privés : la « crowding out theory »	13
d)	Une chute des revenus publicitaires	14
e)	Autres sources de revenus	16
f)	Une diversification limitée	17
III.	Enjeux législatifs.....	17
a)	Un pouvoir limité	18
b)	L'UE face aux plateformes.....	19
c)	La désillusion de l'EMFA	20
d)	La législation sur les droits voisins, un feu de paille.....	22
e)	La protection des médias en tant qu'agent économique, ou l'enjeu de la législation nationale. 24	
IV.	Enjeux de consommation	25
a)	La confiance dans les médias (publics).....	25
b)	L'intérêt pour l'information - ou son évitement.....	25
c)	La modification des formats et des habitudes	26
d)	Le « media egocentrism »	27
V.	Enjeux de diffusion	28
a)	Une diffusion encore fortement axée sur le linéaire.....	28
b)	Le paradoxe des réseaux sociaux	29

c)	D'un média à un « marque-média »	30
d)	Une crise du divertissement	31
a)	Sur les réseaux sociaux.....	31
b)	La concurrence des plateformes OTT.	32
	Divertissement télévisuel	32
	Audio : les plateformes de streaming	33
VI.	Enjeux technologiques	33
a)	Développement de plateformes propres	33
b)	Dépendance américaine.....	34
c)	Algorithmes de recommandation	34
d)	Intelligence artificielle.....	35
	L'intelligence artificielle intégrée	35
I.	Éléments de contexte.....	37
a)	Contraintes légales	37
b)	Enjeux d'indépendance politique	37
c)	Enjeux de financement	38
d)	Stratégies d'entreprise	40
	« Funnel » et windowing	40
	Une entreprise tournée vers les jeunes et le digital	41
	Un fonctionnement « par public »	42
	Le développement de deux plateformes propriétaires.....	42
	Le développement de Prompto.....	42
	Négocier sa dépendance	43
e)	Audiences linéaires	44
II.	La présence de la RTBF sur les plateformes tierces.....	44
a)	Stratégie d'entreprise et consommation des audiences	44
b)	Intentions de consommation et audience réelle.....	47
c)	Les limites de la stratégie de rapatriement	48
III.	Les plateformes propriétaires	49
a)	Les audiences des plateformes propriétaires de la RTBF	50
	Les limites de la plateforme Auvio	52
b)	Le double flux des plateformes	53
	De l'importance de l'indexation des contenus	53
	Les « algorithmes de service public ».	54
	Une ouverture : des partenariats entre médias ?.....	58
c)	Un contenu désirable et désiré sur les plateformes.	59
	Une notion de « publics » dépassée ?.....	59

Une question de confiance ?.....	61
Une question de crédibilité ?	62
I. Approche structurelle	65
a) Un centre de gravité autour du linéaire	65
Une logique encore centrée autour de la « grille »	65
Des équipes réseaux sociaux en manque d’effectifs	66
Une utilisation insuffisante du « windowing ».....	67
b) Une difficulté à penser la RTBF dans le digital	67
II. Approche théorique	68
a) Complaisance	69
b) Mimétisme.....	69
c) Résistance.....	70
d) Différenciation	71
e) Partenariats stratégiques	71

