

RAPPORT

Vers la maturité numérique des entreprises de la presse d'information écrite au Québec

Mars 2023

Table des matières

Équipe de projet	3
Sommaire exécutif	4
Introduction.....	6
Méthodologie.....	7
Profil des répondants	8
Place occupée par le numérique	12
Usage du numérique	16
Maturité numérique.....	22
Culture numérique organisationnelle	30
Évolution et impact de l'adoption du numérique	33
Obstacles et défis à la transformation numérique	49
Conclusion	57

Rapport préparé par l'Académie de la transformation numérique (ATN) (www.atn.ulaval.ca), en collaboration avec le Centre d'Études sur les Médias (CEM) (www.cem.ulaval.ca) et réalisé grâce au soutien financier du ministère de la Culture et des Communications.

Équipe de projet

ÉQUIPE DE RECHERCHE :

Claire Bourget

Directrice intelligence d'affaires et recherche marketing de l'Académie de la transformation numérique

Seima Souissi

Professionnelle de recherche et chargée de cours au Département d'information et de communication de l'Université Laval

Colette Brin

Professeure titulaire et directrice du Centre d'études sur les médias

Sébastien Charlton

Coordonnateur aux opérations du Centre d'études sur les médias

ÉQUIPE D'ÉDITION :

Claudine Vézina

Chargée de communication

Cendrine Audet

Révisseuse linguistique – Littera

Dépôt légal : 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-925349-03-7

L'information contenue dans ce rapport ne peut être utilisée ou reproduite à moins d'une autorisation écrite de l'ATN.

Sommaire exécutif

Nous avons cherché à savoir comment les entreprises privées du domaine de la presse d'information écrite au Québec utilisent les différentes technologies numériques à leur disposition et perçoivent leur impact tant pour la gestion interne que pour la production et la diffusion de contenus.

Pour ce faire, nous avons, d'une part, réalisé 14 entrevues semi-dirigées avec des dirigeants d'entreprises et, d'autre part, soumis un questionnaire aux 62 entreprises privées identifiées comme gérant un ou plusieurs médias de presse d'information écrite au Québec (25 ayant complété le questionnaire). Voici quelques constats qui ressortent de notre démarche :

- Parmi les 25 entreprises ayant rempli le questionnaire, les représentants de 15 d'entre elles (60 %) considèrent la maturité numérique de leur organisation à un stade avancé, huit (32 %) à un stade intermédiaire et deux (8 %) à un stade débutant.
- Le numérique est perçu comme essentiel au développement des organisations et aussi à celui de l'ensemble de leur secteur. Une majorité croit que les dirigeants de leur organisation comprennent (88 %) et soutiennent (80 %) la stratégie numérique de l'entreprise. On se dit conscient du besoin constant d'innovation et on souhaite favoriser l'expérimentation et la création.
- Au moins la moitié des entreprises de presse écrite ayant répondu au sondage utilisent des sites Web (100 %), des réseaux sociaux (92 %), des services d'infonuagique pour du stockage de données (76 %), des infolettres (68 %), des technologies de recherche et d'archivage (68 %), des plateformes de collaboration (56 %), des services d'infonuagique pour des applications (56 %), de même que des technologies mobiles (52 %).
- De façon générale, les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, la 5G, la réalité augmentée ou la réalité virtuelle, figurent sur le radar des médias de presse écrite mais sont peu utilisées, d'autant qu'elles peuvent nécessiter des ressources humaines et financières importantes.
- La pandémie liée à la COVID-19 a accéléré la transition des entreprises de presse vers le numérique même si les annonceurs, souvent éprouvés par celle-ci, ne sont pas toujours au rendez-vous. Une évolution numérique

importante ou modérée au cours des trois dernières années est constatée par une majorité de répondants pour tous les aspects recensés dans l'enquête, et de façon presque unanime (96 %) sur le plan de la diffusion des contenus et celui des pratiques journalistiques.

- La situation diffère d'un média à un autre même à l'intérieur d'un groupe de presse donné, en raison de la prédisposition variable des annonceurs, du lectorat ou des journalistes et du personnel à l'interne.
- Le Programme d'aide à la transformation numérique offert par le ministère de la Culture et des Communications du Québec a été pour plusieurs une source de motivation à investir dans le numérique et à adopter de nouveaux outils. Ces dernières années, les crédits d'impôt fédéraux et provinciaux ont aussi aidé les entreprises à recruter des journalistes malgré des revenus qui n'augmentent pas.
- Sur tous les plans, incluant la qualité du journalisme, on tend à voir davantage de positif que de négatif à l'adoption du numérique par les entreprises de presse. C'est sur les modes de diffusion des contenus qu'un plus grand nombre constate, pour leur organisation, un impact très positif (40 %) à son adoption.
- La monétisation des contenus Web est un défi important. Bien des médias ne parviennent pas à transformer leur modèle d'affaires pour s'appuyer davantage sur les revenus générés par les plateformes numériques. Ils sont 62 % des répondants à ne pas être satisfaits de la place occupée par le numérique dans les revenus de leurs organisations respectives. Le monopole des GAFAM (les géants du Web : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) sur les revenus publicitaires en ligne et l'attachement des annonceurs à la version papier, notamment dans le cas de la presse locale et régionale, font en sorte qu'elle rapporte souvent bien davantage que les contenus en ligne.
- Un autre frein au développement numérique est le manque de ressources financières ou humaines. Comme plusieurs secteurs d'activités, celui de la presse écrite souffre d'une pénurie de main-d'œuvre importante et les compétences dans le domaine des technologies sont encore plus difficiles à trouver. Des participants ont mis en exergue la difficulté de trouver des consultants capables de comprendre la réalité des médias même à l'externe et cette expertise est coûteuse.

Introduction

Souhaitant savoir comment les entreprises de la presse d'information écrite du Québec réalisent leur transformation numérique, à l'ère où le numérique prend de plus en plus une place importante dans les organisations, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) a mandaté l'Académie de la transformation numérique (ATN) de l'Université Laval, laquelle collabore avec l'équipe du Centre d'études sur les médias du Québec (CEM), pour réaliser un diagnostic de la maturité numérique des entreprises de ce secteur.

On définit la **transformation numérique organisationnelle** comme étant le processus flexible et en continu par lequel une organisation s'adapte au changement technologique de son environnement et réaligne, pour ce faire, ses travailleuses et travailleurs, sa culture, ses activités et sa structure (adaptation de Kane, Philipps, Copulsky et Andrus, MIT, 2019).

Ce rapport présente les résultats de travaux de recherche réalisés en vue de déterminer notamment l'impact de la transformation numérique sur les modèles d'affaires, sur le métier de journaliste, sur la manière de faire de l'information, ainsi que sur la qualité de l'information produite. Ces travaux ont également cherché à évaluer comment les entreprises de la presse d'information écrite utilisent les technologies numériques dans leurs approches de production et de diffusion de leurs contenus. L'étude montre que les entreprises de presse écrite consacrent de plus en plus d'efforts et de ressources à la transformation numérique. Plusieurs ont réalisé jusqu'à maintenant des pas importants en la matière. La transformation numérique est d'ailleurs bien en cours dans l'ensemble des entreprises qui ont accepté de participer à notre étude.

Une collecte de données a été réalisée au moyen d'un sondage Web transmis à l'ensemble des entreprises de la presse d'information écrite connues du MCC. Une quinzaine d'entrevues semi-dirigées ont aussi été réalisées.

Les grandes dimensions de maturité numérique sous-jacentes à cette recherche sont les suivantes : niveau d'usage actuel du numérique (14 outils évalués), évolution et impact de l'adoption du numérique, autoévaluation par les répondants eux-mêmes du niveau de maturité numérique de leur organisation, proactivité numérique de l'organisation, culture numérique organisationnelle et pratiques organisationnelles en place, niveau d'expérience des membres du personnel avec le numérique, de même que barrières et obstacles à la transformation numérique.

Méthodologie

Pour les fins de notre démarche, nous avons recensé, excluant les médias communautaires, soixante-trois entreprises propriétaires de médias écrits généralistes au Québec.

Volet qualitatif

Quatorze entrevues semi-dirigées ont été réalisées dans le courant des mois de juin et juillet 2022, avec des dirigeants (et parfois fondateurs) d'entreprises de presse écrite du Québec. L'objectif était alors de constituer un échantillon varié et représentatif de l'ensemble des entreprises du secteur.

Notre échantillon est composé non seulement d'entreprises de presse écrite qui sont établies dans les grandes villes de Montréal et de Québec, mais aussi de plusieurs médias régionaux. Ces entreprises sont de tailles variables. Certaines gèrent plusieurs journaux qui desservent des régions différentes du Québec. Nous avons des journaux spécialisés dans l'information locale ou de proximité et d'autres ayant une vocation nationale. Pour la plupart de ces médias, les contenus sont offerts gratuitement aux lecteurs.

Un guide d'entrevue a été préparé et envoyé aux participantes et participants avant les entrevues afin qu'ils puissent s'y préparer. Ces rencontres ont eu lieu en vidéoconférence (Zoom ou Teams) à l'exception d'une seule qui a été réalisée en mode présentiel. Les personnes rencontrées ont toutes préalablement accepté de signer un formulaire de consentement. La durée approximative de ces entrevues était de soixante minutes.

Volet quantitatif

À la suite de son approbation par le MCC, le questionnaire de collecte d'une durée d'une vingtaine de minutes a été programmé sur la plateforme de sondage Qualtrics. Une première invitation a été transmise le 20 septembre 2022 aux soixante-trois entreprises de presse écrite identifiées. Par la suite, trois rappels ont été transmis par courriel aux non-répondants, soit les 26 septembre, le 3 octobre et le 11 octobre 2022. Au total, 27 questionnaires ont été remplis par les entreprises invitées. Deux questionnaires ont été rejetés parce qu'ils étaient incomplets. Les 25 questionnaires remplis représentent un taux de participation de l'ordre de 40 %. Au bout du compte, la majorité des entreprises rencontrées en entrevues individuelles ont également participé au volet quantitatif de l'étude.

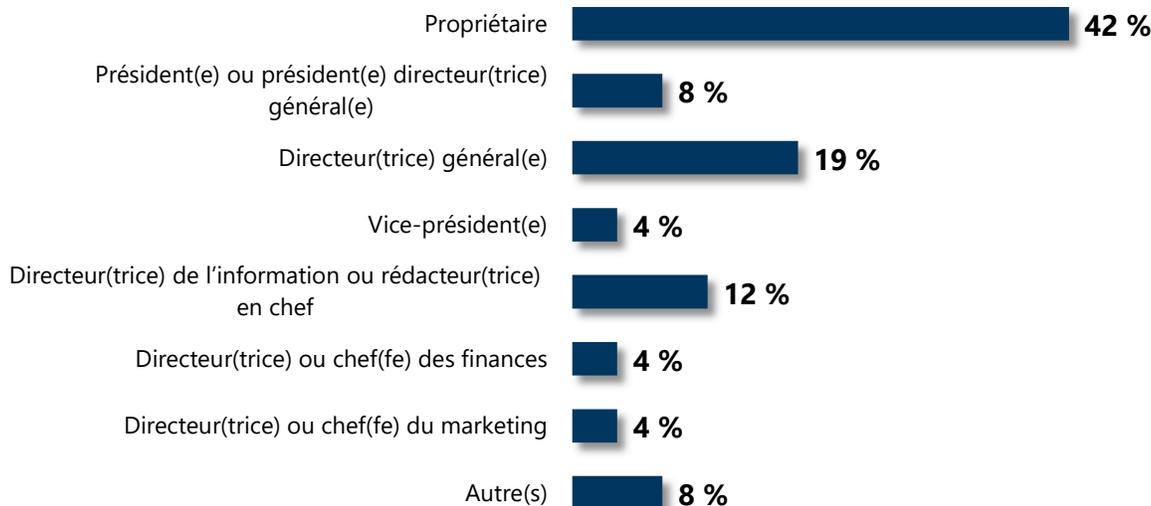
Profil des répondants

Les prochaines sections présentent le profil des entreprises ayant participé à l'enquête Web.

Selon la fonction occupée par les répondants à l'enquête

Les personnes ayant répondu à l'enquête occupent les fonctions suivantes : 42 % sont propriétaires ; 8 % occupent une fonction de président(e) ou de président(e) directeur(trice) général(e) ; 19 %, une fonction de directeur(trice) général(e) ; 4 %, une fonction de vice-président(e) ; 12 %, une fonction de directeur(trice) de l'information ou de rédacteur(trice) en chef ; 4 %, une fonction de directeur(trice) ou de chef(fe) des finances ; 4 %, une fonction de directeur(trice) ou chef(fe) du marketing ; et 8 %, une autre fonction.

Figure 1 – Fonction occupée par les répondants à l'enquête



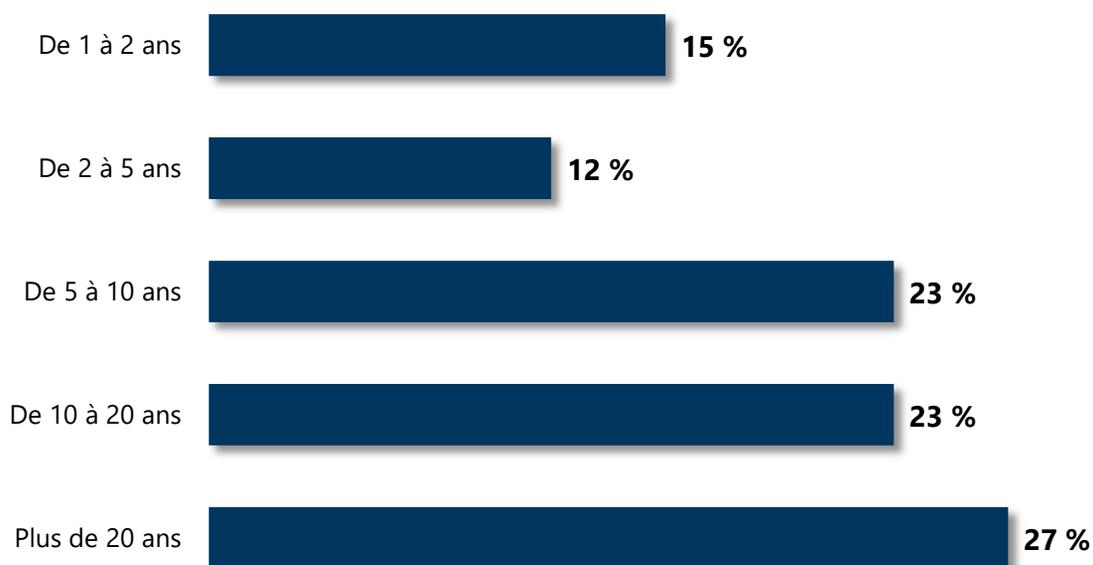
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Quelle fonction occupez-vous actuellement au sein de votre organisation ?

Selon la durée d'occupation de la fonction occupée actuellement par les répondants à l'enquête

Une majorité de répondants, soit 73 %, occupent leur fonction actuelle depuis au moins 5 ans. La moitié des personnes répondantes, soit 50 %, l'occupent depuis au moins 10 ans.

Figure 2 – Nombre d'années que les répondants à l'enquête occupent leur fonction actuelle



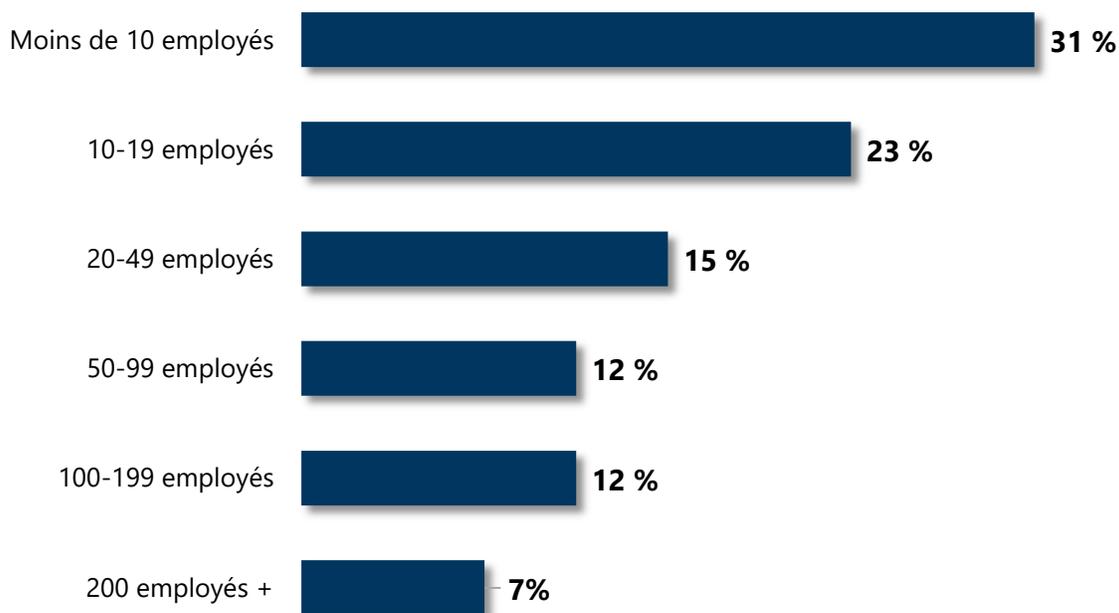
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?

Selon le nombre d'employés réguliers

Environ le tiers des entreprises ayant participé à l'enquête, soit 31 %, comptent moins de 10 employés, 38 % comptent de 10 à 49 employés, et enfin, 31 % comptent 50 employés ou plus.

Figure 3 – Nombre d'employés réguliers au total dans l'organisation incluant les dirigeants



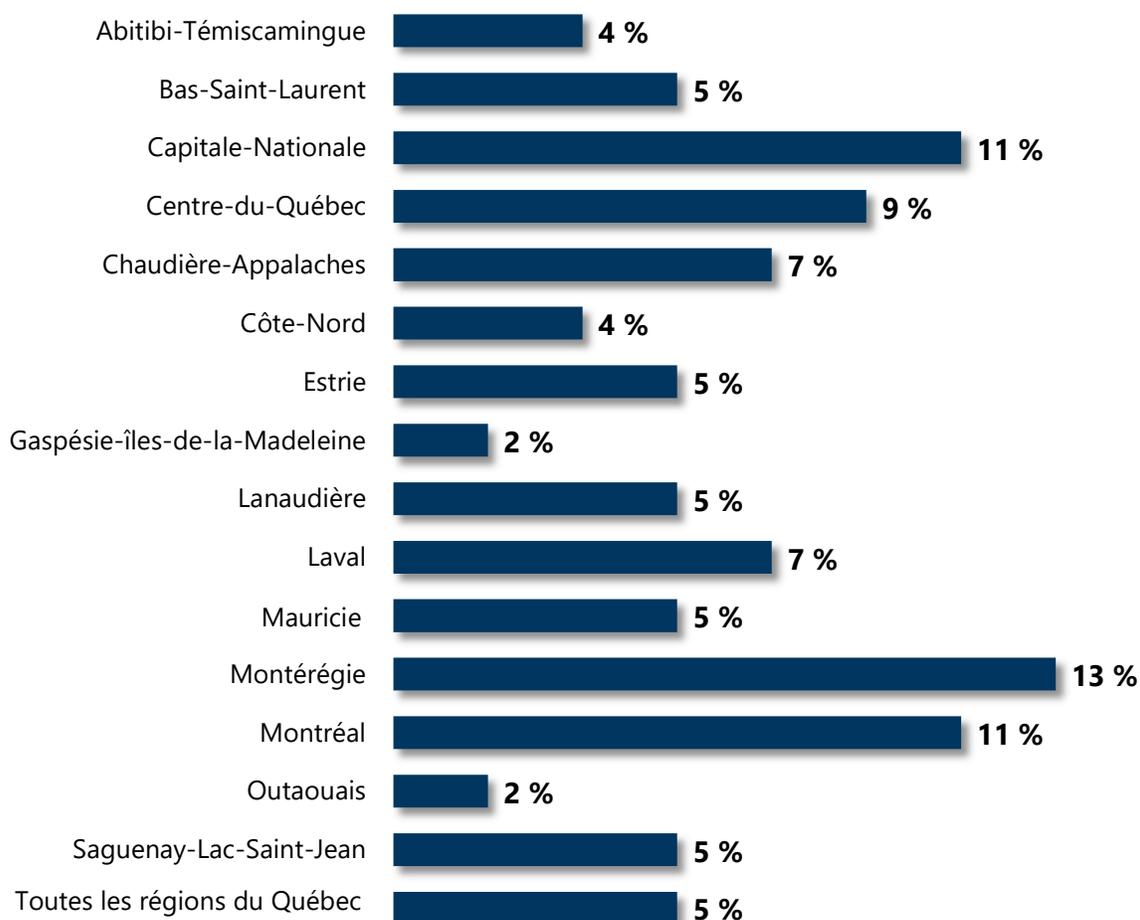
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Combien y a-t-il d'employés réguliers au total dans votre organisation incluant les dirigeants ?

Selon la couverture et la desserte médiatiques

Les entreprises de presse écrite ayant participé à l'enquête Web desservent ensemble la totalité du territoire des régions administratives du Québec. La moitié des entreprises composant notre échantillon ont une couverture médiatique couvrant plus d'une région administrative.

Figure 4 – Régions administratives du Québec où se retrouve la majorité de la couverture et desserte médiatique des entreprises représentées



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle région administrative du Québec se retrouve la majorité de votre couverture et desserte médiatique ? *Plusieurs réponses possibles.*

Place occupée par le numérique

Le numérique comprend à la fois les sciences et les technologies de l'information et de la communication (informatique, électronique, télécommunications). Nous y incluons, en plus de l'informatique, les réseaux sociaux, les applications mobiles et l'infonuagique, en plus des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle. Pour un média, le numérique permet entre autres de transformer les façons de produire et de diffuser l'information.

Une transformation numérique bien en place

La plupart des entreprises de presse écrite rencontrées en entrevue sont présentes sur le Web en plus d'offrir des journaux imprimés. Seulement trois d'entre elles sont des médias strictement numériques, ce qui signifie qu'elles ne diffusent leurs contenus que sur le Web. L'utilisation des technologies numériques est variable d'une entreprise à l'autre. Chacune fait ses choix d'affaires en fonction de sa situation et de son contexte particuliers, définis selon les ressources dont elle dispose.

Les entrevues réalisées révèlent que pour une entreprise de presse écrite comptant plusieurs médias, la transformation numérique n'avance pas toujours au même rythme pour ses différents journaux, ce qui complique les efforts de coordination de ses dirigeants. La situation diffère d'un média à un autre en raison de la prédisposition variable de ses annonceurs, de son lectorat et même de ses journalistes et de son personnel à l'interne. La transformation numérique des médias est justement tributaire de ces trois parties prenantes de l'écosystème médiatique.

Les dirigeants des entreprises de presse rencontrés sont tous convaincus que le numérique est essentiel au développement de leurs organisations respectives, et aussi à celui de l'ensemble de leur secteur. Pour plusieurs d'entre eux, leur transformation numérique fait l'objet de réflexions depuis déjà un bon moment.

Les plus avancés en matière de transformation numérique souhaitent se positionner comme des entreprises innovantes avec une culture qui favorise l'expérimentation et la création. Ils réfléchissent beaucoup à la transformation des habitudes de consommation médiatique, et tentent d'imaginer les usages futurs et de les

influencer. Entourés par les experts en technologie, ils souhaitent inventer les technologies médiatiques de demain, et ce tout en étant ancrés dans leur mission principale d'informer la population.



« Nous ne sommes plus dans une transformation numérique, mais plutôt dans une transformation pour devenir/demeurer une entreprise innovante. Les schémas sont semblables, mais nous sommes à réaliser que même si on est 100 % numérique, la transformation continue... dans cette ère d'impermanence : la transformation est sans fin. Comment réussir sans se perdre ou s'essouffler ? » (propos d'entrevue)

L'un des responsables interrogés regrette d'ailleurs que le secteur de la presse écrite au Québec, et en particulier dans les régions, ne soit pas assez innovant. « On n'est pas stimulés par les concurrents, on n'est pas poussés vers le haut. Il faut qu'on s'innove par nous-mêmes. »

À plusieurs reprises lors des entrevues, il a été mentionné que le Programme d'aide à la transformation numérique offert par MCC a été une source de motivation à investir dans le numérique et à adopter de nouveaux outils. La plupart des gestionnaires participant aux entrevues ont bénéficié de ce programme pour réaliser différents projets liés à l'intégration du numérique.

La pandémie liée à la COVID-19 a accéléré la transition des entreprises de presse vers le numérique. Elle a permis de faire « un bond technologique extraordinaire », a souligné l'un des dirigeants rencontrés. Selon la plupart d'entre eux, la pandémie a été l'occasion d'accélérer la mise en place de plateformes de collaboration entre les membres de leur personnel et de solutions infonuagiques afin de délocaliser l'ensemble de la production. Certaines entreprises ont dû aussi instaurer un réseau virtuel privé (Virtual Private Network ou VPN) et mettre en place les mesures de sécurité nécessaires pour contrer les risques d'intrusion dans leur environnement informatique. « Nous étions forcés de faire confiance aux capacités de nos employés à être autonomes », a mentionné en entrevue l'un des participants. De façon générale, le télétravail a été un succès pour les entreprises participantes. Comme dans d'autres secteurs, le défi de plusieurs aujourd'hui est de ramener leurs travailleuses et travailleurs au bureau.

La pandémie a engendré, selon plusieurs, une augmentation du nombre de lecteurs sur le Web, parfois par la force des choses. On se souviendra qu'en période de confinement, l'accès aux journaux papier était difficile pour bon nombre de lecteurs. Elle a permis de prendre conscience de la place de l'information numérique et de la nécessité de la développer.

La complémentarité Web-papier

La plupart des dirigeants interrogés estiment que les journaux imprimés ne vont pas disparaître dans un avenir proche, notamment en région, où ils sont encore bien populaires, aussi bien auprès des lecteurs que des annonceurs.



« Le papier ne va pas disparaître bientôt. On a encore de beaux résultats et il y a une crédibilité que tu ne retrouves pas nécessairement sur le Web quand les nouvelles sont imprimées. Il y a une valeur ajoutée qui est dure à expliquer. Les journaux sont encore lus, aimés et appréciés. Il y a encore une clientèle qui aime lire les journaux, mais évidemment elle s'effrite, tranquillement pas vite. » (propos d'entrevue)

Cet attachement au papier est généralement expliqué par le fait que la population, dans les régions, est vieillissante et qu'elle n'est pas prête à changer ses habitudes. Beaucoup de lecteurs préfèrent encore feuilleter et toucher leur journal papier. Selon l'un des participants, les sondages menés récemment dans leur région indiquent que 25 % de la population n'est pas prête à s'informer autrement que par le papier.

Malgré l'attachement d'une grande portion du lectorat aux journaux imprimés, plusieurs participants admettent que les habitudes d'information sont en train de changer et de migrer vers les plateformes numériques. « Nos lecteurs consultent de plus en plus les versions numériques. La proportion est variable d'une région à l'autre, mais, en moyenne, 50 % de nos lecteurs nous lisent sur le Web et 50 %, sur papier », précise un responsable d'un groupe de presse qui possède des journaux dans plusieurs régions.



« Même la génération des 55 ans et plus, qui a grandi avec les journaux papier, est déjà convertie à la lecture des nouvelles sur le Web. Nos lecteurs consacrent de plus en plus de temps à s'informer à travers leur tablette et nous lisent avec beaucoup d'engagement. On a réussi à créer une routine d'information. En moyenne, les gens y passent 40 minutes. » (propos d'entrevue)

Selon le répondant d'un autre journal établi en milieu urbain, les habitudes de consommation des nouvelles ont commencé à changer avec la commercialisation de l'iPhone qui a rendu possible la consultation des contenus médiatiques sur les appareils mobiles. Ensuite, la croissance des réseaux sociaux, particulièrement Twitter et Facebook, et l'arrivée des pages thématiques associées à des marques médiatiques ont créé une sorte d'explosion de la consommation des nouvelles sur les réseaux sociaux. C'est alors que le journal a commencé à sentir de la pression pour améliorer sa présence sur le Web et développer une stratégie pour prendre de la place dans ce nouveau marché.

Plus récemment, la pandémie liée à la COVID-19 a joué un rôle positif en faveur de la consommation des contenus Web. L'arrêt des versions papier de certains médias a incité les lecteurs à consulter les nouvelles sur leur site Web. Selon plusieurs témoignages, la consultation des contenus Web a explosé pendant la pandémie et, dans le cas des médias payants, le nombre d'abonnements s'est multiplié.

Alors que certains participants estiment que leurs lectorats respectifs sont prêts à consommer uniquement des contenus sur le Web et que leurs pratiques d'information évoluent plus vite que la capacité des médias à s'adapter, la plupart misent sur la complémentarité entre les versions papier et numérique pour tenir ces lecteurs informés de manière continue et, qui plus est, en profondeur.



« Sur le Web, on s'adresse à la masse. Alors que dans les versions papier, on essaie de traiter les sujets avec plus de profondeur et de s'adresser aux personnes qui souhaitent en savoir plus et approfondir leurs connaissances sur un sujet. C'est ce qu'il faut faire pour garder le journal papier pertinent. » (propos d'entrevue)

La monétisation des contenus sur le Web

Pour les entreprises québécoises présentes à la fois sur papier et en ligne, le principal défi auquel elles doivent faire face consiste à monétiser leurs contenus Web. Malgré les efforts fournis pour produire de plus en plus de contenus destinés au Web et de les propulser sur différentes plateformes pour attirer un plus grand nombre de lecteurs, la plupart des médias participants n'arrivent pas à rentabiliser ces activités. Leurs éditions papier demeurent largement plus rentable que les plateformes de diffusion sur le Web. Les médias de presse écrite ne parviennent pas à transformer leur modèle d'affaires en un modèle qui s'appuie davantage sur les revenus générés par les plateformes numériques.

Les participants soulignent que le développement du numérique est nécessaire dans le contexte actuel de transformation des habitudes de consommation médiatique, notamment chez les jeunes générations, mais il ne doit pas se réaliser aux dépens du papier. Pour l'instant, leurs entreprises ont besoin des journaux imprimés pour survivre.

Les enjeux rencontrés par les entreprises de presse écrite, dont la baisse des revenus publicitaires déjà bien présente avant la pandémie liée à la COVID-19 mais exacerbée en raison du contexte économique post-COVID-19 sont présentés plus loin dans ce rapport.

Usage du numérique

La majorité des entreprises de presse écrite ayant répondu au sondage utilisent les **outils numériques** suivants :

- des sites Web, par exemple pour la mise en ligne de leurs contenus (100 %),
- des réseaux sociaux comme Facebook pour le partage de leurs contenus d'information (92 %),
- des services d'infonuagique pour du stockage de données (76 %),
- des infolettres (68 %),
- des technologies de recherche et d'archivage (68 %),
- des plateformes de collaboration telles que Teams, Slack, SharePoint ou Oracle Collaboration Suite (56 %),
- des services d'infonuagique pour des applications comme des applications bureautiques (56 %), de même que
- des technologies mobiles comme des applications mobiles (52 %).

On constate que bon nombre de ces outils, souvent ceux les plus utilisés, servent à la diffusion des contenus. Les autres servent davantage aux opérations internes de l'entreprise.

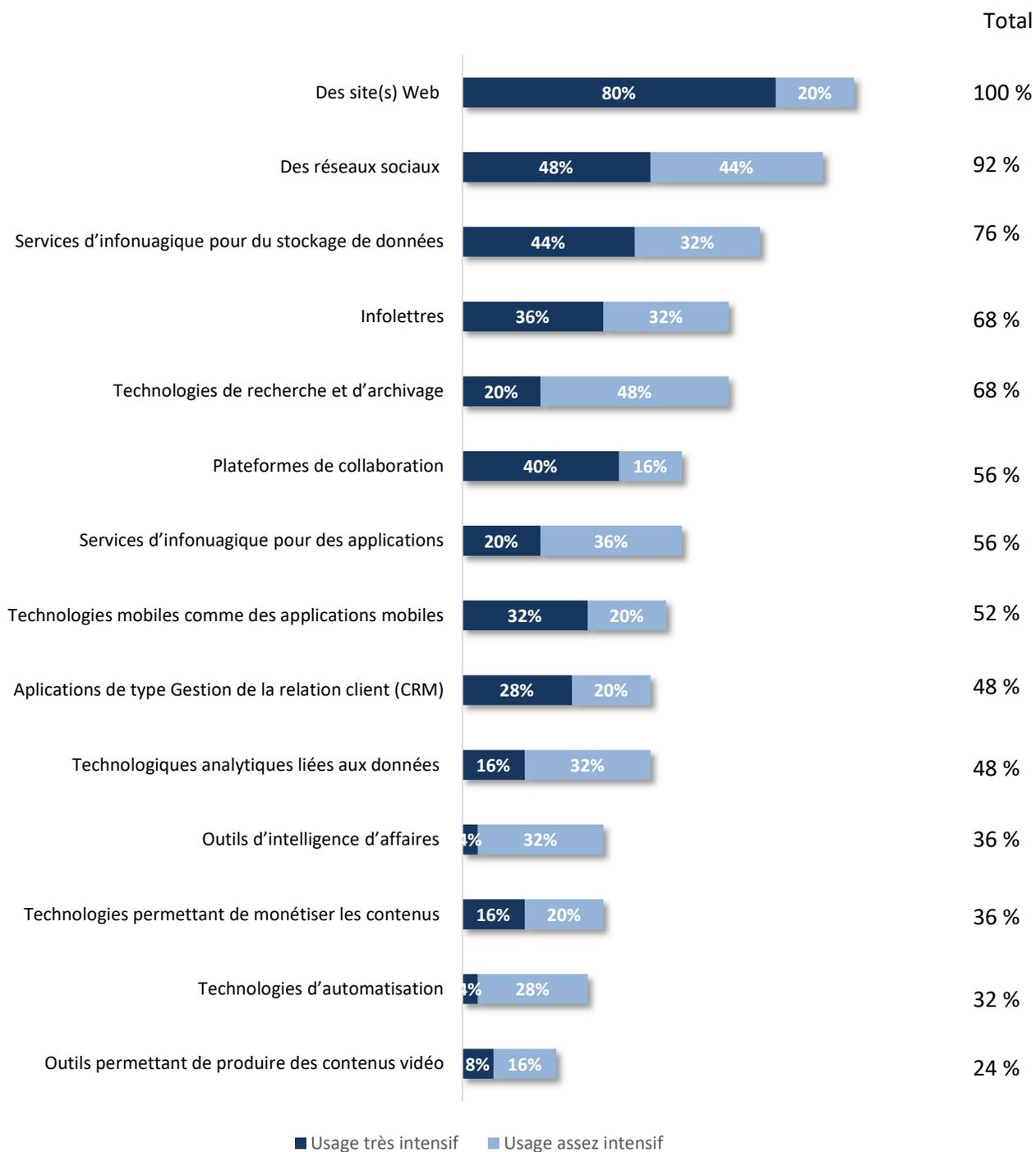
Même si ces outils existent depuis un bon nombre d'années, les applications de type Gestion de la relation client (GRC en français ou CRM en anglais) comme Salesforce ne sont utilisées que par 48 % des entreprises.

Ce n'est par ailleurs qu'un peu plus du tiers des entreprises qui font usage des technologies permettant de monétiser leurs contenus comme la présence d'un mur payant ou des contenus strictement accessibles par inscription ou abonnement (36 %).

En entrevue, plusieurs ont indiqué qu'il y avait beaucoup à faire en matière d'analyse de données. C'est 48 % des répondants au sondage qui indiquent faire usage de technologies analytiques liées aux données et à l'exploitation des données (par exemple, la personnalisation des contenus d'information ou de la publicité). Par contre, ils ne sont que 36 % à faire usage d'outils d'intelligence d'affaires comme des tableaux de bord de type PowerBI de Microsoft ou ceux de Salesforce, et 32 %, de technologies d'automatisation.

Enfin, mentionnons que les outils permettant de produire des contenus vidéo ne sont actuellement utilisés que par 24 % des entreprises de presse écrite, et ce, toujours selon les résultats du sondage réalisé.

Figure 5 – Usage des outils numériques par les entreprises de presse écrite (total mentions usage intensif et usage très intensif)



Voici un aperçu des **différents champs d'application** des outils numériques que nous avons identifiés lors des entrevues avec les dirigeants de la presse écrite :

La diffusion de contenus

Les entreprises de presse combinent l'usage de plusieurs outils pour la diffusion de leurs contenus :

- **Sites Web** : Comme mentionné précédemment, tous les médias participants ont un site Web. La plateforme WordPress sert pour plusieurs d'outil de développement de leur(s) site(s) Web. Ces sites sont alimentés par les contenus d'information à une fréquence variable selon les médias. Des participants ont souligné que le site Web doit être adapté aussi bien aux attentes des lecteurs qu'aux besoins des annonceurs.
- **Réseaux sociaux** : Facebook est le réseau social le plus populaire auprès des médias participants. Il constitue, pour la majorité d'entre eux, la principale source d'attraction du lectorat vers leur site Web. Seulement quelques médias sont présents sur Instagram, Twitter, Nextdoor, LinkedIn ou TikTok.
- **Infolettres** : Certains médias diffusent une ou plusieurs infolettres de manière régulière. Ces infolettres sont parfois thématiques ou plus générales. Elles constituent un moyen d'atteindre directement les lecteurs sans passer par les réseaux sociaux.
- **Applications mobiles** : Ce moyen de diffusion est utilisé par les plus gros médias couvrant tout le Québec.

Les opérations internes

Les entreprises ont recours à différents outils pour organiser leurs opérations internes et soutenir la production de leurs contenus. Les applications de collaboration Google, les solutions infonuagiques, les logiciels de maquette et les applications de graphisme automatisé sont des exemples de ces outils. L'une des entreprises avait installé un logiciel dans les salles de production pour permettre aux journalistes de choisir les canaux de publication de leurs articles (papier, Web et réseaux sociaux) ainsi que la date et l'heure de leur publication.

La vente et la gestion de la publicité

Les opérations liées à la publicité fonctionnent de manière automatisée au sein de la plupart des entreprises participantes. Il s'agit plus précisément de la gestion des

espaces publicitaires, des activités de graphisme, de la création de bannières animées, ainsi que de la facturation des produits publicitaires.

La gestion des abonnements

Les médias ayant opté pour les contenus payants utilisent un outil de type Paywall sur leur site Web pour la gestion des abonnements.

La connaissance de l'audience et la personnalisation de l'offre

Google Analytics est l'un des outils les plus utilisés par les médias afin d'obtenir des données sur le comportement du lectorat sur leur site Web et même leur application mobile, le cas échéant. Cela permet de cerner les intérêts et les goûts des lecteurs pour ensuite mieux les servir. Dans le cas de certains médias payants, des technologies plus avancées intégrant de l'intelligence artificielle sont utilisées, par exemple pour prévoir la probabilité de désabonnement.

Grâce aux technologies numériques, les entreprises de presse ont désormais la possibilité de personnaliser leur offre de contenus en fonction des publics visés. Certaines entreprises de presse analysent les données et s'en servent également pour adapter leur offre publicitaire. Ces données sont utilisées non seulement pour une meilleure segmentation des publics et un ciblage plus précis des annonces publicitaires, mais aussi pour mesurer, *a posteriori*, l'impact des campagnes publicitaires. L'une des entreprises rencontrées exploite ses données sur l'audience en vue d'organiser des événements thématiques sur les sujets les plus populaires auprès de ses lecteurs.

Les technologies numériques sont donc introduites dans différents volets du travail des entreprises de presse. Cela étant dit, le développement et l'implantation de plusieurs de ces technologies exigent des ressources qui ne sont pas accessibles à toutes les entreprises.

L'attrait des technologies émergentes

Plusieurs participants ont exprimé leur intérêt pour les technologies émergentes, notamment pour l'intelligence artificielle (IA), susceptible d'apporter une efficacité et un gain de temps significatif pour les médias de presse écrite. Pour certains, cette technologie permettra d'éliminer les tâches sans valeur ajoutée et de rendre le travail des journalistes plus intéressant. L'IA est également perçue comme une solution pour compenser le manque de main-d'œuvre.



« L'IA permettra aux journalistes de se concentrer sur leur tâche principale, sur la création de contenus, et non pas à céduer les textes, les pousser, etc. Les journalistes vont peut-être pouvoir faire 3 ou 4 textes par jour au lieu de 1 ou 2. » (propos d'entrevue)

Des outils basés sur l'IA sont déjà en usage, ou en exploration, dans certaines entreprises de presse. Il s'agit le plus souvent d'outils déjà disponibles sur le marché et non des outils développés à l'interne. Ces outils permettent la recherche et la compilation de nouvelles, le référencement des articles de presse et leur propulsion sur les plateformes de diffusion, ou encore la connaissance des lecteurs pour mieux répondre à leurs attentes. L'IA vise dans ces trois exemples à favoriser la découvrabilité des contenus, à personnaliser l'offre destinée aux lecteurs et à attirer ces derniers vers les sites Web des médias. Les témoignages révèlent que le recours à l'IA serait un moyen pour stimuler la vente de produits publicitaires sur le Web et aider à la monétisation des contenus Web.

Cependant, l'investissement dans l'IA est une étape avancée de la transformation numérique qui n'est pas encore dans la ligne de mire de toutes les entreprises de presse.



« C'est un investissement qui coûte cher et qui n'est pas garanti. Nous n'avons pas les moyens de faire de l'exploration et de découvrir après que ça ne fonctionne pas, nous allons attendre voir si la technologie fait ses preuves. Elle sera plus accessible avec le temps. » (propos d'entrevue)

Le développement et la mise en place des technologies numériques

Certaines entreprises ont fait le choix de développer leurs propres outils à l'interne et de s'assurer ainsi d'une relative expertise au sein de leurs équipes, alors que d'autres ont opté pour l'achat de solutions existantes afin de les adapter à leurs besoins particuliers. « Le développement à l'interne est plus long, compliqué et coûteux à réaliser. On ne souhaite pas se transformer en une entreprise technologique », a expliqué l'un des participants.

Parmi les entreprises rencontrées, certaines fonctionnent avec un nombre très réduit d'employés. Dans ces cas, le gestionnaire principal prend en charge la plupart des tâches liées aux activités numériques de l'organisation et confie le reste à un ou plusieurs collaborateurs externes. Les entreprises de plus grande taille possèdent des équipes TI plus ou moins élargies. Celles qui ont une plus grande capacité financière emploient des ressources avec des profils technologiques plus spécialisés, comme des programmeurs Web ou des administrateurs de solutions applicatives.

L'ensemble des entreprises participantes collaborent avec des partenaires technologiques pour des mandats qui varient du conseil en matière de numérique à la conception et la maintenance de solutions numériques. Par ailleurs, des participants ont mis en exergue la difficulté de trouver des experts ou des consultants compétents qui sont capables de comprendre la réalité des médias en tant que producteurs et diffuseurs d'information, qui, par ailleurs, se nourrissent en grande partie de produits publicitaires.



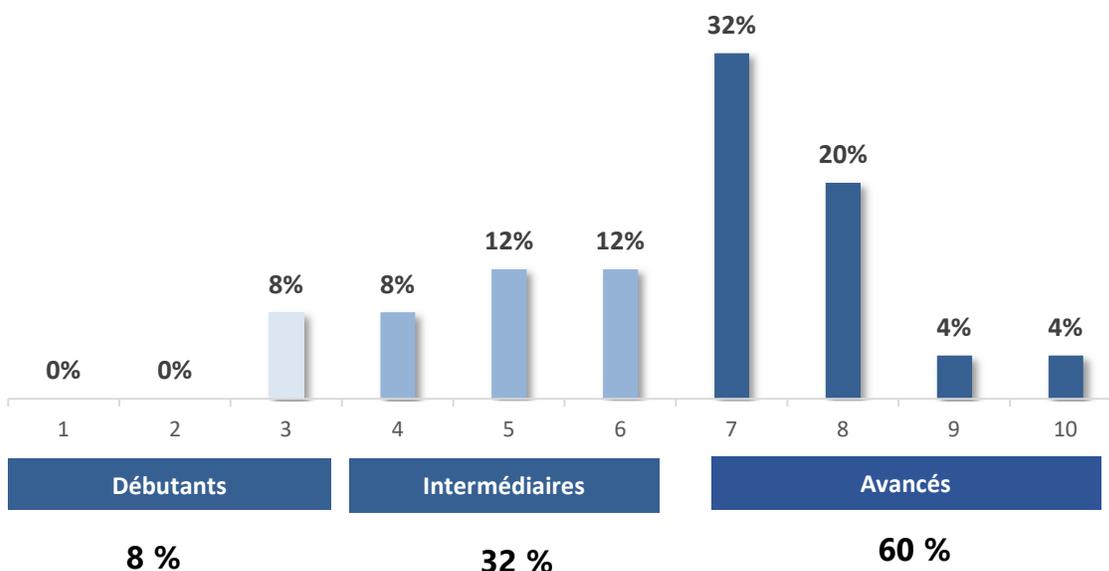
« Tu dois te faire conseiller beaucoup de choses qui sont inutiles avant de tomber sur la bonne personne qui comprend tes besoins. J'ai parlé à 4 ou 5 personnes, c'est à la fin que je suis tombée sur quelqu'un qui m'a conseillée de manière appropriée. C'est difficile de trouver quelqu'un qui a cette expertise en numérique et une connaissance et une expertise dans le monde des médias et qui ne travaille pas déjà dans un autre média. » (propos d'entrevue)

Maturité numérique

Par **maturité numérique**, on entend la capacité de mettre en place un processus flexible et en continu par lequel une entreprise s'adapte aux changements technologiques de son environnement, réalignant pour ce faire ses produits et services, ses processus opérationnels, le leadership de ses dirigeants, l'expérience qu'elle offre à ses usagers, à ses clients et à ses employés, de même que ses capacités à analyser et utiliser les données et l'information.

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente la position la plus faible et 10 la plus élevée, on a demandé aux participants du sondage comment ils évaluaient actuellement la maturité numérique de leur organisation. Les résultats indiquent que sur les 25 entreprises du sondage, 2 entreprises (8 %) considèrent la maturité de leur organisation à un stade débutant, 8 entreprises (32 %), à un stade intermédiaire, et 15 entreprises (60 %), à un stade avancé. La moyenne obtenue est de **6,48 sur 10**.

Figure 6 – Maturité numérique des entreprises de presse écrite selon le point de vue des dirigeants



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente la position la plus faible et 10, la plus élevée, comment évaluez-vous actuellement la maturité numérique de votre organisation ?

On a demandé aux répondants d'expliquer ce qui justifiait leur évaluation.

Voici quelques commentaires obtenus :



« Nous avons un lectorat âgé qui préfère le papier, et plusieurs de nos employés sont âgés et pas particulièrement branchés sur les nouvelles technologies. Je tente de mettre en valeur notre contenu par le biais de Facebook, des réseaux sociaux et d'une infolettre, mais je ne peux pas dire que nous avons une stratégie numérique "mature". » (avec niveau de maturité de 3 sur 10)

« La volonté est là de percer le marché avec les nouvelles technologies, mais le volume d'affaires est insuffisant pour rentabiliser le tout. Nous créons de nouveaux produits, mais les employés sont réticents à les utiliser ou à s'en servir, considérant les conditions de travail exigeantes. » (avec niveau de maturité de 5 sur 10)



« Les revenus ne sont toujours pas au rendez-vous et alors la soutenabilité d'une entreprise d'information ne peut être poursuivie (pour le moment) dans un monde numérique seulement. Alors, une entreprise qui doit prendre un virage technologique majeur doit continuer de se soutenir via des méthodes plus traditionnelles, ce qui s'oppose à l'esprit d'un virement numérique. Ceci demande deux choses opposées à une équipe : viser le nouveau et vendre le vieux. Le vrai virement numérique prendra forme quand la soutenabilité existera entièrement dans un écosystème numérique fermé. » (avec niveau de maturité de 5 sur 10)



« Nous débutons notre transformation numérique, donc nous ne sommes pas encore matures, mais avons la volonté de le devenir et avons une stratégie pour ce faire. Les démarches prendront du temps, donc la maturité et la culture d'entreprise progresseront. » (avec niveau de maturité de 5 sur 10)



« L'entreprise utilise plusieurs outils et s'efforce d'appliquer de bonnes pratiques pour optimiser ses opérations internes, la production, la circulation et le développement de ses contenus. Toutefois, les compétences numériques et la diligence dans les pratiques sont inégales au sein de l'équipe. Les ressources financières sont très limitées pour les outils et la formation. Sur certains aspects, les formations existantes et accessibles sont plus ou moins adaptées à un contexte de production d'information ou aux besoins des employé(e)s. L'entreprise aurait besoin d'un(e) employé(e) dédié(e) au développement d'audiences et aux stratégies numériques, mais n'en est pas capable financièrement. L'évolution des réseaux sociaux alourdit la tâche d'une partie de l'équipe en raison du modèle d'affaires "multi-canaux" et de la place que Meta/Facebook y occupe. Il y a des failles dans la documentation du développement

initial et des mises à jour de fonctionnalités de la plateforme Web de l'entreprise. » (avec niveau de maturité de 7 sur 10)

« Notre vision de croissance numérique est de plus en plus claire et définie. En revanche, il reste du travail à faire afin de changer la culture fondamentale de l'entreprise et d'adopter des réflexes et des pratiques 100 % numériques qui ne sont pas teintés par nos habitudes et activités du passé (lire ici la publication imprimée). » (avec niveau de maturité de 7 sur 10)



« Je dirais 6 vers 7. Nous avons développé beaucoup de nouveaux outils, une nouvelle plateforme Web qui sera déployée à partir de novembre [2022]. Et nous entreprenons de transformer beaucoup de copies papier en copies numériques avec l'aide des municipalités et MRC à partir de janvier. » (avec niveau de maturité de 7 sur 10)

« Nous investissons en continu dans la technologie pour donner aux employés les outils et la formation nécessaires pour suivre les nouvelles tendances en matière de numérique. Cependant, nous devons aussi investir dans notre papier, car notre clientèle de lecteurs et d'annonceurs préfère le support papier au numérique. » (avec niveau de maturité de 8 sur 10)



« Nous ne sommes plus dans une transformation numérique, mais plutôt dans une transformation pour devenir/demeurer une entreprise innovante. Les schémas sont semblables, mais nous sommes à réaliser que même si 100 % numérique, la transformation continue... dans cette ère d'impermanence : la transformation est sans fin. Comment réussir sans se perdre ou s'essouffler ? » (avec niveau de maturité de 7 sur 10)

« Malgré que tous nos produits soient 100 % numériques, il nous arrive encore souvent d'avoir des réflexes traditionnels : décisions tactiques ou solutions amenées du haut vers le bas. Ne pas laisser les équipes travailler en mode multi-talents et autonome, tenter d'innover sans comprendre correctement le problème client ou l'outcome souhaité. » (avec niveau de maturité de 8 sur 10)

Comme on le voit à la figure 8 de la page suivante, la stratégie d'affaires d'une majorité d'entreprises de la presse écrite repose sur l'utilisation et l'intégration du numérique dans ses pratiques (84 % des répondants au sondage). D'ailleurs une majorité d'entreprises (88 %) mentionnent que leur conseil d'administration et les dirigeants de leur organisation comprennent leur stratégie numérique et qu'ils la soutiennent (80 %). On constate cependant que le volet formation des employés pourrait être amélioré puisque seulement 64 % des entreprises investissent dans des formations adéquates et liées au numérique.

Figure 7– Perception des entreprises de presse écrite sur leur maturité numérique



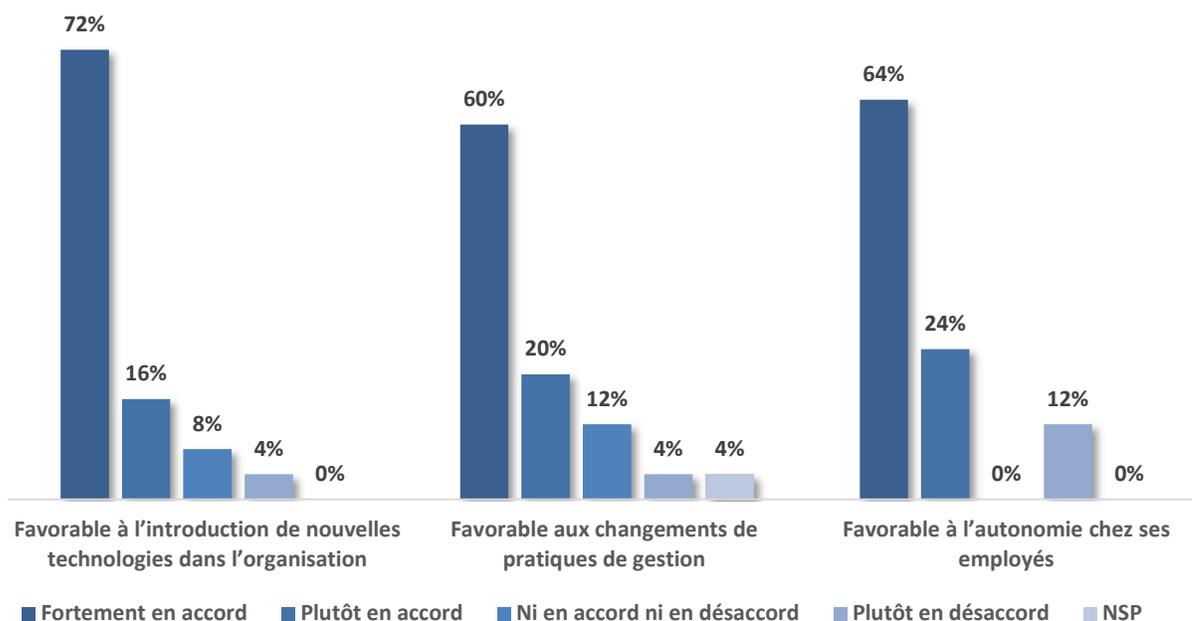
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : De façon générale, l'équipe de direction de votre organisation... ?

Attitude à l'égard des changements

De façon générale, les répondants estiment que les équipes de direction des entreprises de presse écrite ont une attitude favorable à l'égard des changements, que ce soit, par exemple, l'introduction de nouvelles technologies dans l'organisation, des changements de pratiques de gestion (ressources humaines, marketing, finance, production, etc.) ou enfin, l'autonomie chez leurs employés. En contexte de transformation numérique, il s'agit de bonnes attitudes à avoir et à afficher.

Figure 8 – Attitudes des équipes de direction à l'égard des changements



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : De façon générale, l'équipe de direction de votre organisation... ?

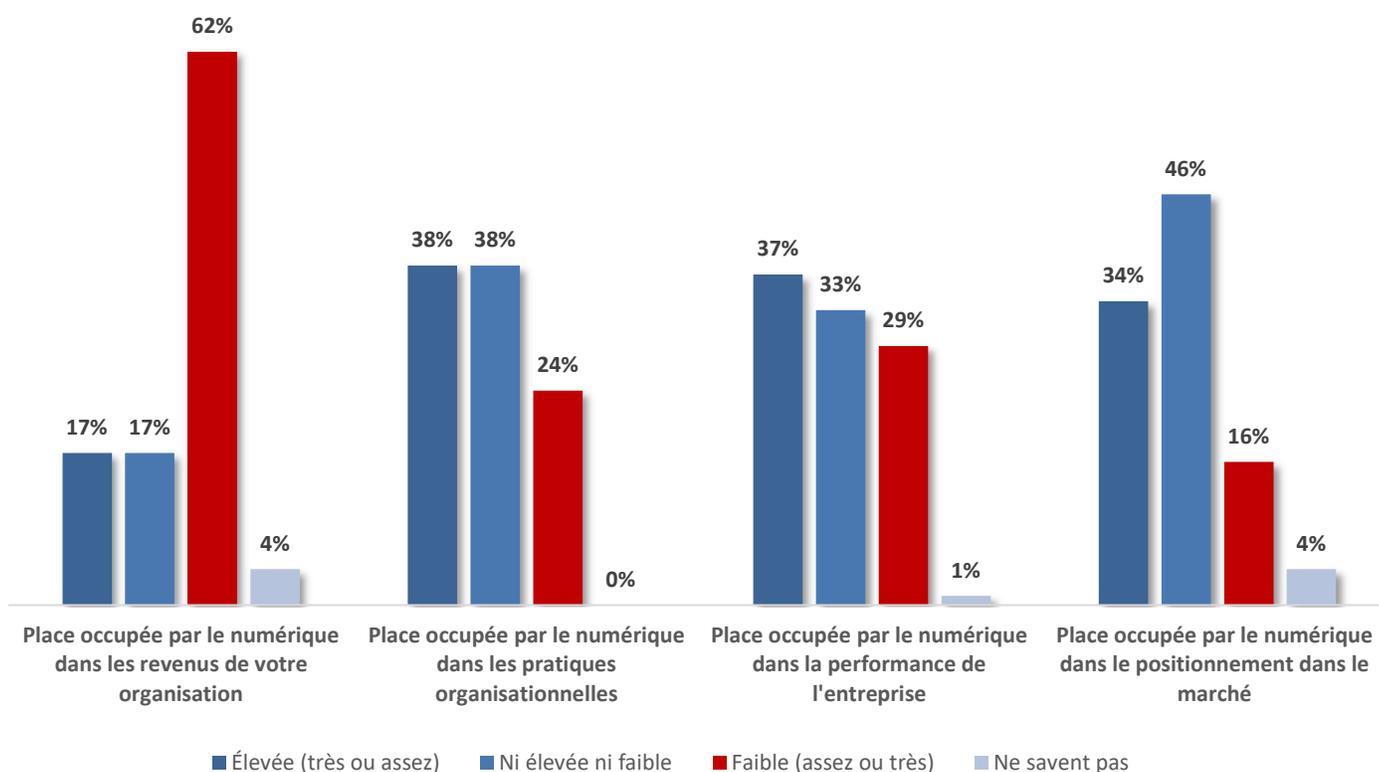
Satisfaction des entreprises de presse écrite liée à la place occupée par le numérique

Dans le cadre du sondage, nous avons interrogé les dirigeants sur leur satisfaction actuelle par rapport à la place occupée par le numérique. En lien avec leurs revenus, une majorité des dirigeants interrogés, soit 62 %, ne sont pas satisfaits. Nous avons

précédemment mentionné cette difficulté des entreprises du secteur des médias écrits à monétiser le numérique. Actuellement, pour 58 % des entreprises sondées, les revenus provenant de leur présence numérique représentent moins de 25 % de leurs revenus totaux (voir figure 9b). Toutefois, seulement 29 % des entreprises affichent de l'insatisfaction sur la place occupée par le numérique dans leur performance.

Du côté de la place occupée par le numérique dans les pratiques organisationnelles et aussi dans le positionnement dans le marché, seulement une minorité des dirigeants en sont insatisfaits actuellement (respectivement 24 % et 29 % des entreprises).

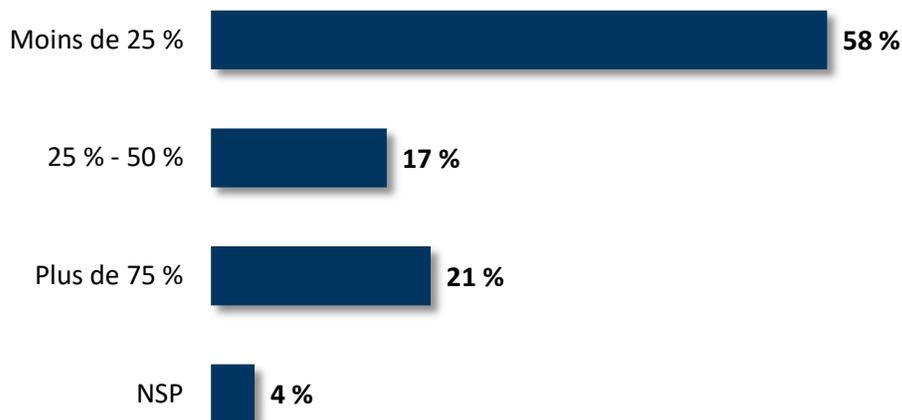
Figure 9a – Satisfaction actuelle des entreprises de presse écrite liée à la place occupée par le numérique



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Votre satisfaction actuelle par rapport à... ?

Figure 9b –Proportion des revenus des entreprises de presse écrite provenant de la présence numérique



Base : total répondants (n=24)

Énoncé : À combien environ estimez-vous la proportion des revenus de votre organisation provenant de votre présence numérique ?

Proactivité numérique

Une majorité d'entreprises de presse écrite comptent une personne ou un groupe de personnes avec la responsabilité de définir une stratégie de transformation numérique.

Figure 10 – Présence dans les entreprises de presse écrite d'un responsable de la définition de la stratégie de transformation numérique



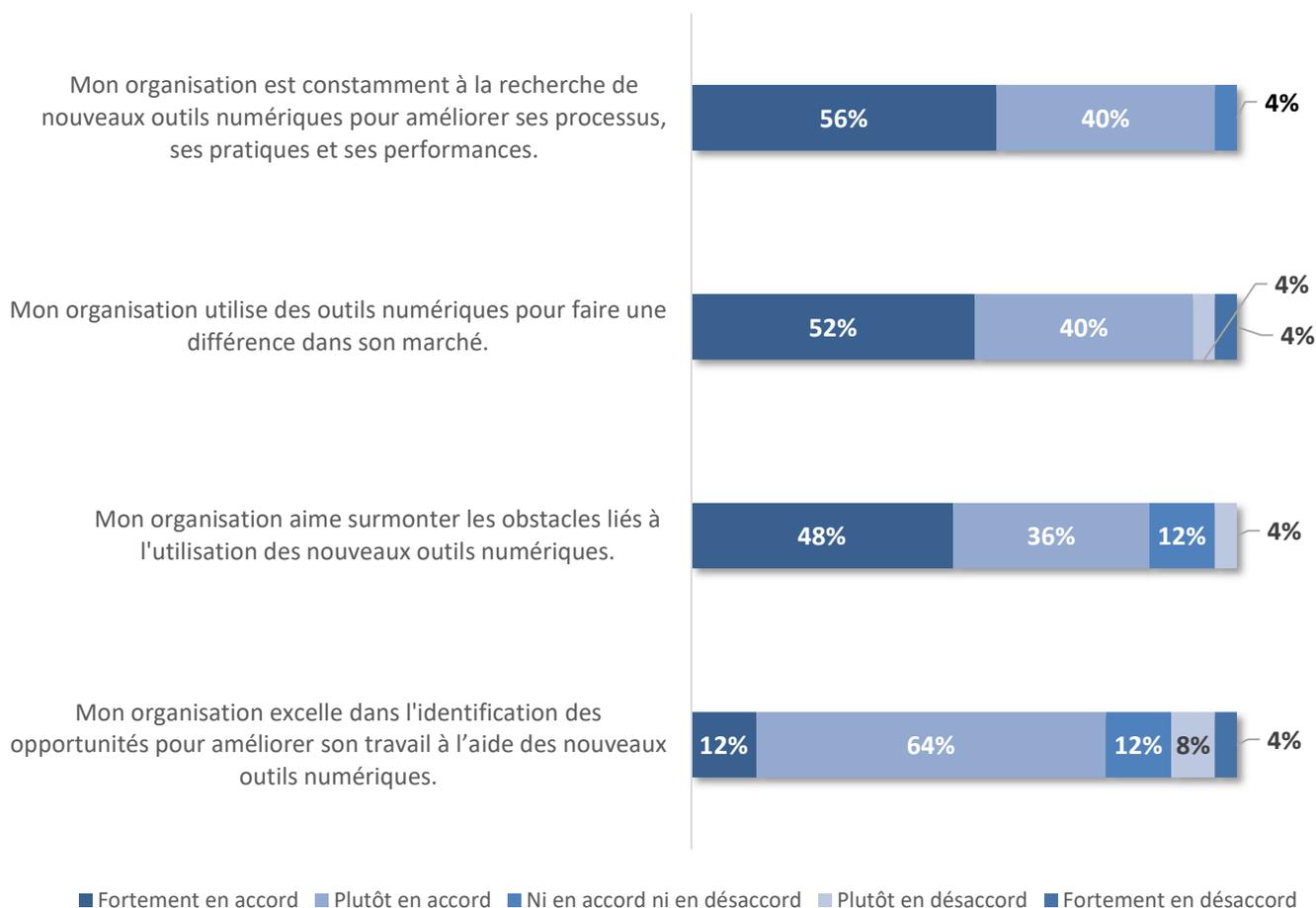
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Est-ce qu'une personne ou un groupe de personnes dans votre organisation a la responsabilité de définir une stratégie de transformation numérique ?

Presque toutes les entreprises de presse écrite, soit 96 %, sont constamment à la recherche de nouveaux outils numériques pour améliorer leurs processus, leurs pratiques et leurs performances. Elles sont aussi 84 % à dire qu'elles aiment surmonter les obstacles liés à l'utilisation de nouveaux outils numériques et 78 % qu'elles excellent dans l'identification des opportunités pour améliorer leur travail à l'aide de nouveaux outils numériques.

De façon plus éloquente, ce sont 92 % des entreprises de presse écrite qui mentionnent qu'elles utilisent des outils numériques pour faire une différence dans leur marché.

Figure 11 – Perception des entreprises de presse écrite sur leur proactivité numérique



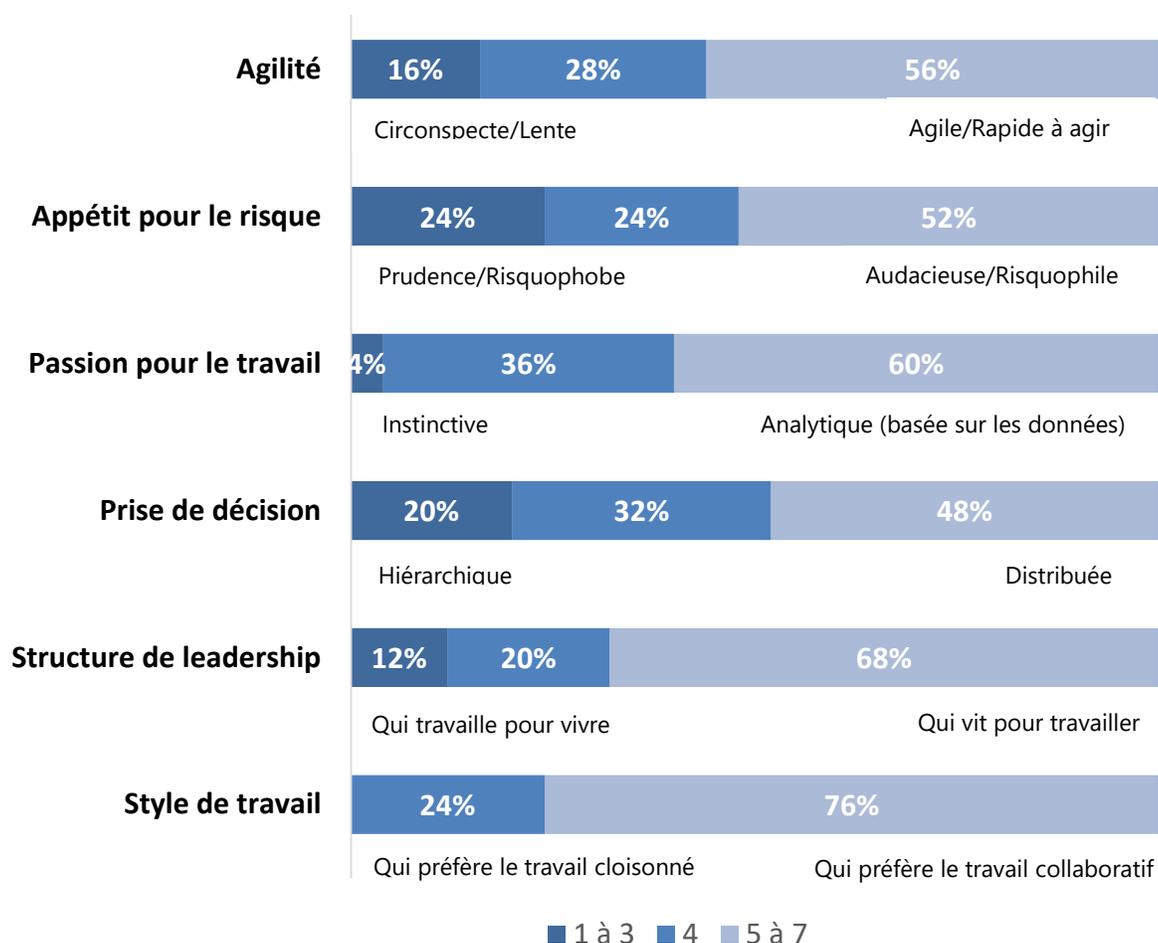
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

Culture numérique organisationnelle

Concernant la culture numérique de leur entreprise de presse écrite, un peu plus de la moitié des répondants la perçoit comme étant agile (56 %), avec un appétit pour le risque (52 %), passionnée pour le travail (60 %), avec un style de leadership de type collaboratif (76 %), mais aussi avec une prise de décision plus hiérarchique (52 %) que distribuée. On voit ici qu'il y a place à développer une culture numérique organisationnelle encore plus forte. Quant aux pratiques liées à la culture numérique (voir figure 13), on observe que presque la totalité des pratiques évaluées ne sont pas pleinement en place dans les entreprises.

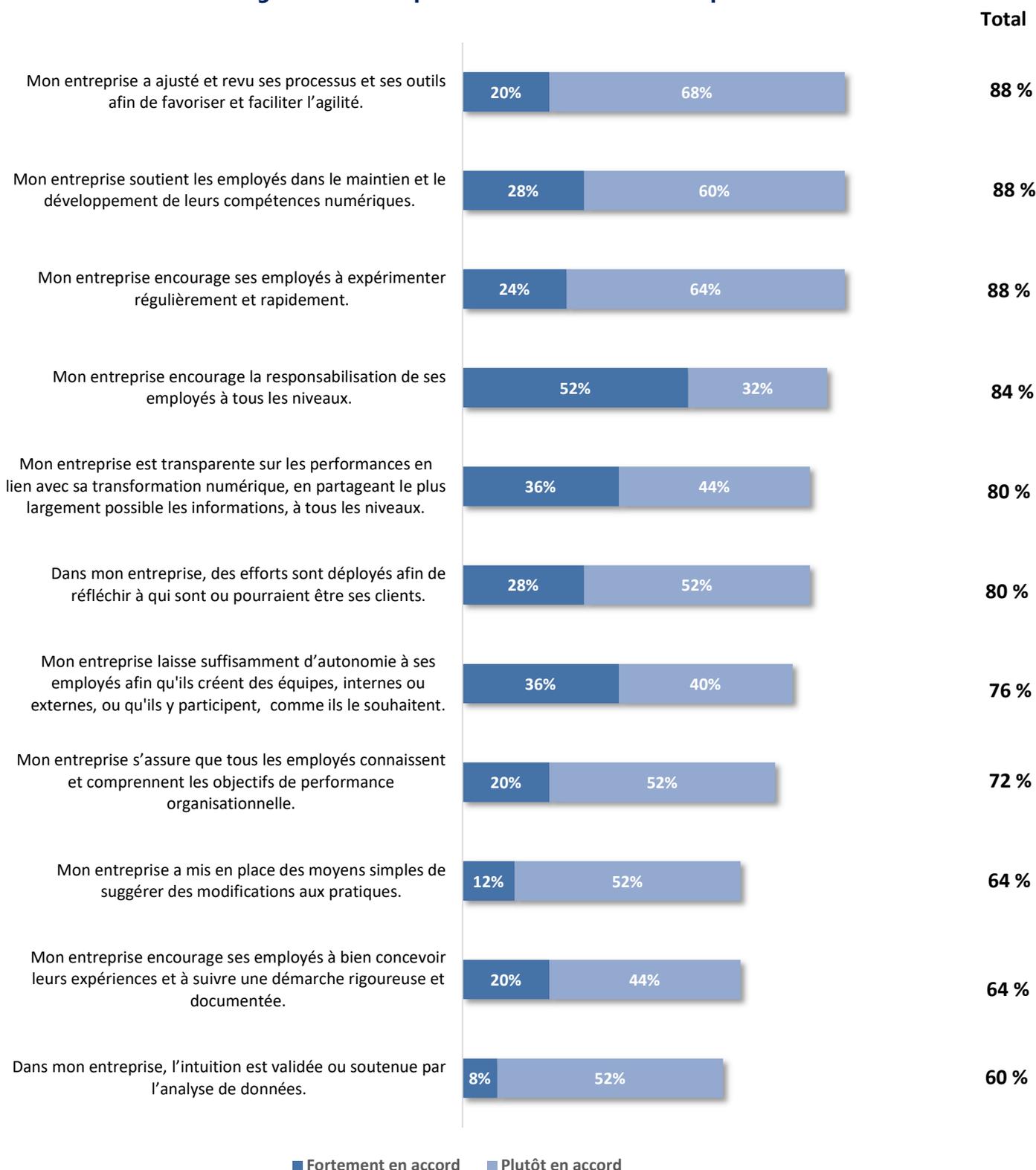
Figure 12– Perception de la culture numérique dans les entreprises de presse écrite



Base : total répondants (n=61)

Énoncé : Quelle est votre perception de votre organisation par rapport à chacune des dimensions suivantes ?

Figure 13 – Pratiques liées à la culture numérique



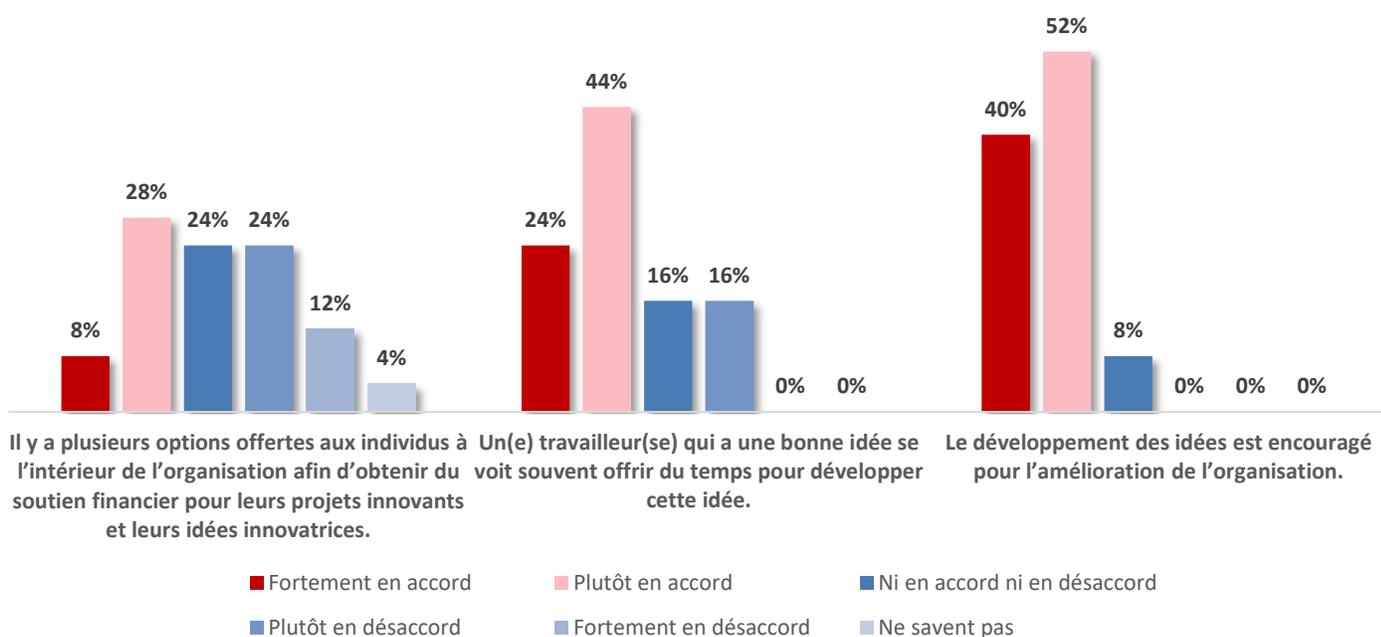
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

Culture d'expérimentation

Le développement des idées est encouragé pour l'amélioration d'une majorité d'entreprises de presse écrite (92 %, dont 40 % fortement en accord). Les deux tiers des dirigeants (68 %, dont 24 % fortement en accord) sont d'avis que les travailleurs qui ont de bonnes idées se voient souvent offrir du temps pour les développer. Par contre, du côté du financement d'idées novatrices, c'est seulement dans le tiers des entreprises (36 %, dont 8 %, fortement en accord) qu'on offre aux individus à l'interne diverses options afin d'obtenir du soutien financier pour réaliser des projets innovants.

Figure 14 – Culture d'expérimentation au sein des entreprises de presse écrite



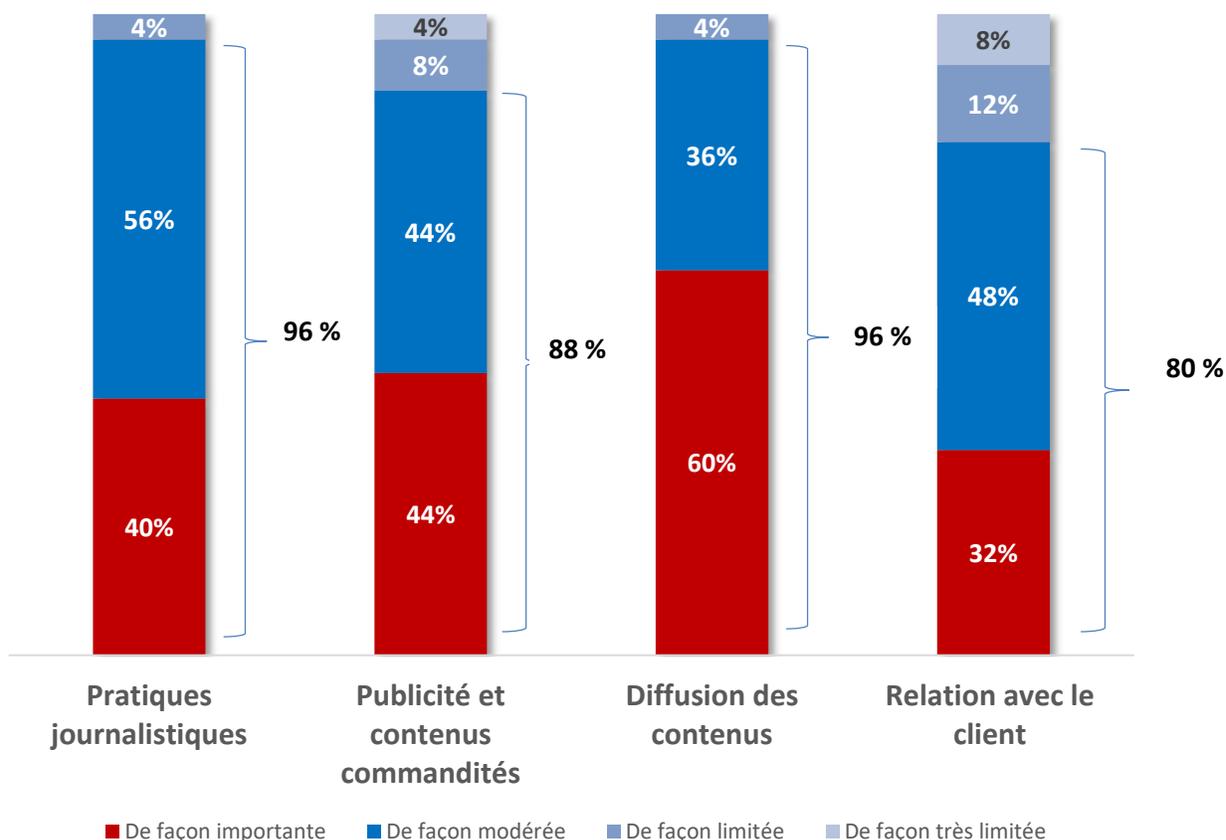
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

Évolution et impact de l'adoption du numérique

Au cours des trois dernières années, une **évolution numérique** modérée ou importante au sein des entreprises de presse écrite se constate pour tous les aspects recensés, mais de façon plus systématique sur le plan de la diffusion des contenus (60 % de façon importante et 36 % de façon modérée), et aussi sur le plan des pratiques journalistiques (40 % de façon importante et 56 % de façon modérée). L'ampleur de l'évolution quant à la relation avec le client (48 % de façon importante, 32 % de façon modérée) de même qu'avec la publicité et les contenus commandités (44 % de façon importante, 44 % de façon modérée), est un peu moins généralisée durant cette période.

Figure 15 – Façon selon laquelle s'est faite l'évolution numérique des entreprises de presse écrite depuis les trois dernières années



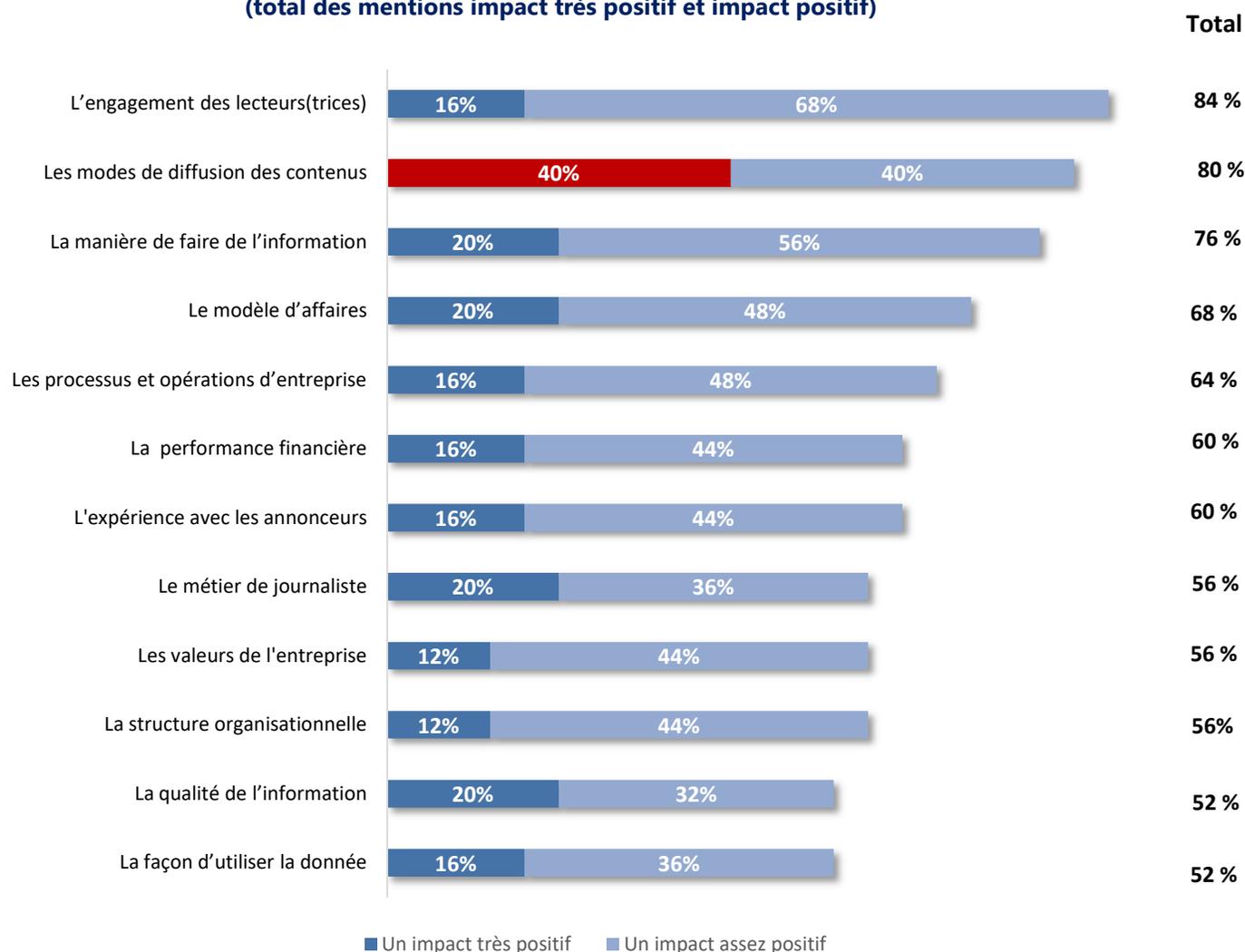
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Depuis les trois dernières années, comment s'est faite l'évolution numérique dans votre organisation en ce qui a trait à la ou aux... ?

Impact de l'adoption du numérique

À tous les niveaux, on tend à voir davantage de positif que de négatif à l'adoption du numérique par les entreprises de presse. C'est cependant sur les **modes de diffusion des contenus** qu'un plus grand nombre d'organisations constatent un impact très positif (40 %) à son adoption. Au total, ils sont 80 % des répondants de la presse écrite qui perçoivent un impact très ou assez positif du numérique sur cet aspect. Celui-ci n'est devancé que par l'engagement des lecteurs et lectrices, à 84 % (mais seulement 16 % de « très positif »).

Figure 16 – Perception de l'impact, jusqu'à ce jour, de l'adoption du numérique par les entreprises de presse écrite sur différents aspects (total des mentions impact très positif et impact positif)



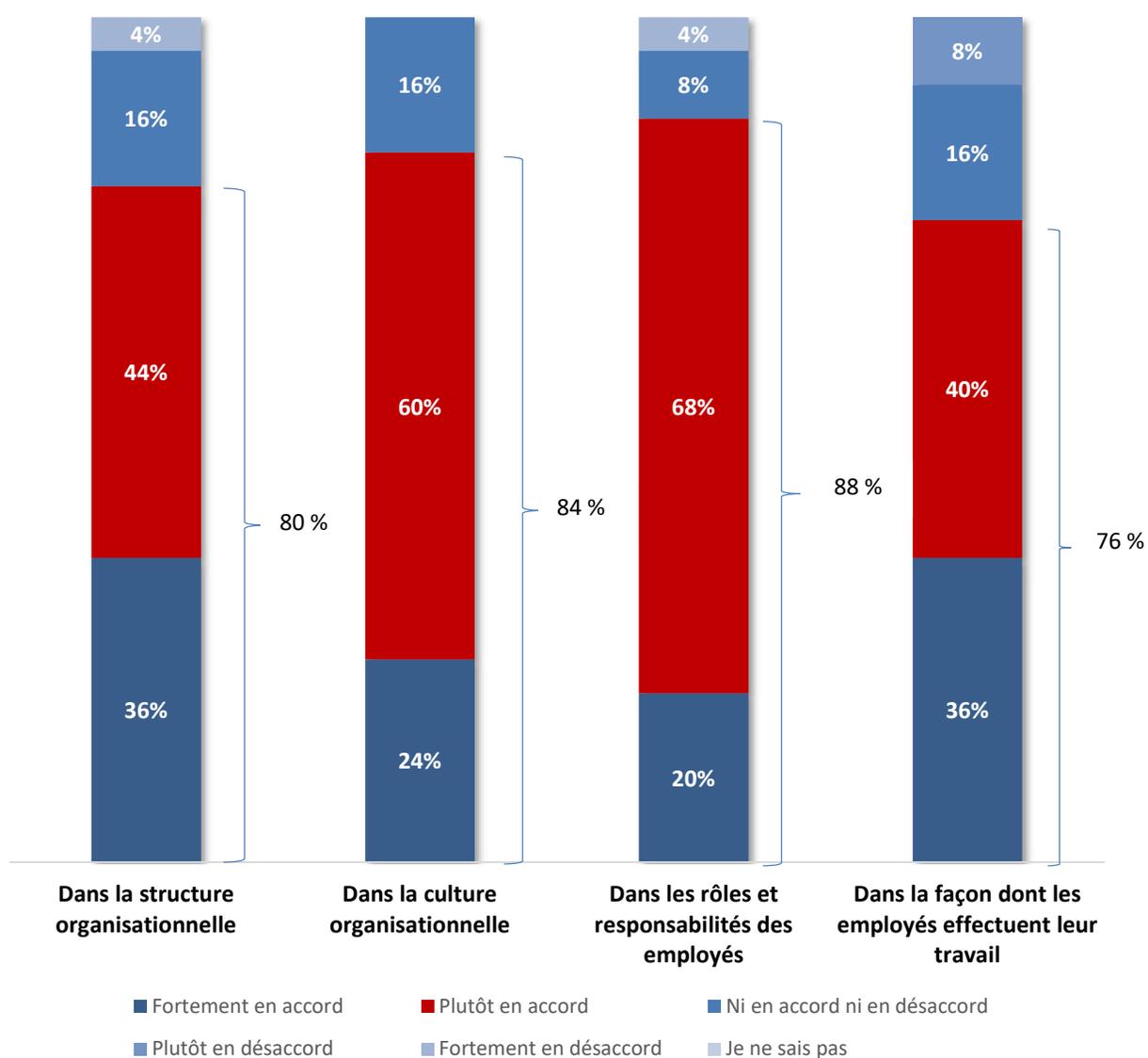
Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Quel a été l'impact, jusqu'à ce jour, de l'adoption que vous avez faite du numérique dans votre organisation sur... ?

Impact de l'adoption du numérique sur les pratiques organisationnelles

Au cours des trois dernières années, les changements qui ont eu lieu au sein des entreprises de presse écrite ont engendré des modifications sur plusieurs plans pour une majorité d'entreprises. Il est question ici de modifications tant dans la structure organisationnelle (80 %) que dans la culture organisationnelle (84 %), les rôles et responsabilité des employés (88 %) et même de la façon dont les employés effectuent leur travail (76 %).

Figure 17 – Perception de l'impact, jusqu'à ce jour, de l'adoption du numérique par les entreprises de presse écrite sur différents aspects



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Au cours des trois dernières années, les changements qui ont eu lieu au sein de votre organisation ont engendré des modifications... ?

Impact sur le modèle d'affaires

À l'exception des trois entreprises qui diffusent uniquement sur le Web, les entreprises de presse écrite rencontrées en entrevue ont un modèle d'affaires qui s'appuie principalement sur les revenus générés par le papier. Plusieurs nous ont indiqué une proportion tournant autour de 90 % pour les revenus papier contre seulement 10 % pour les revenus Web. Ces revenus proviennent de la vente d'espaces ou de bannières publicitaires dans les journaux imprimés ou sur les plateformes Web, de la publication de publiereportages, et aussi de la publication de toutes sortes d'annonces comme les offres d'emplois ou des annonces de concours.



« Je crois que la transition numérique sera encore très longue pour les propriétaires de médias traditionnels. Je discute beaucoup avec eux et ils sont encore ancrés très fortement dans leur modèle papier. On aura besoin d'une crise majeure et plusieurs devront mourir afin de se transformer. » (propos d'entrevue)

La publicité gouvernementale représente une part importante du modèle d'affaires des entreprises de presse. Cependant, l'un des répondants a souligné que la décision de retirer l'obligation de publier les avis publics dans les journaux a entraîné des répercussions négatives sur le budget de plusieurs médias. Cela étant dit, lors de la pandémie liée à la COVID-19, plusieurs répondants soulignent que les investissements massifs du gouvernement provincial dans les campagnes de sensibilisation sur les mesures sanitaires et la vaccination ont été d'un grand secours aux entreprises de presse qui avaient perdu leurs revenus publicitaires en raison de la fermeture des commerces. Cependant, avec la fin de la pandémie, ces fonds gouvernementaux ont été coupés brutalement. Les médias enregistreraient, aux dires de certains, une baisse de l'ordre de 25 à 30 % de leurs budgets respectifs.

De même, une partie importante des revenus des entreprises de presse provient de subventions gouvernementales, fédérales et provinciales, telles que les crédits d'impôt sur la masse salariale qui couvrent au total environ 50 % de la charge salariale des journalistes. En entrevue, il a été mentionné que cette contribution gouvernementale augmente la capacité des entreprises de presse à recruter des journalistes et qu'elle leur permet d'augmenter le nombre de ces professionnels, notamment pour alimenter les plateformes Web, même si les revenus de l'entreprise n'augmentent pas.

Dans le cas de certains médias, il y a des revenus qui proviennent des lecteurs, que ce soit sous forme d'abonnements ou de contributions volontaires. Alors que certains médias s'attachent au principe d'abonnement, en considérant que la gratuité est un fléau qui dévalorise leur travail, d'autres favorisent une formule hybride qui consiste à faire payer les lecteurs pour leur permettre de continuer à consulter des contenus après un certain nombre d'articles accessibles gratuitement. La gratuité est également perçue aussi comme un moyen de faire face aux fausses nouvelles (*fake news*) qui continuent à circuler dans les espaces gratuits.

Parallèlement à leur activité principale d'édition des journaux, la plupart des entreprises étudiées offrent d'autres services qui leur permettent de générer des revenus supplémentaires indispensables au maintien de la santé financière de l'entreprise. Parmi ces activités on trouve la publication de cahiers promotionnels thématiques, les services de graphisme et de montage pour d'autres journaux, les services de traduction de même que l'organisation d'événements et de salons thématiques,

Certaines entreprises de presse proposent aussi des services similaires à ceux d'une agence de publicité et offrent aux annonceurs de leur région des conseils en marketing et en placement de produits publicitaires, incluant la publicité sur Google et sur Facebook. Les annonceurs qui utilisent ces services sont généralement des petites et des moyennes entreprises localisées en région qui n'ont pas de services de marketing ou de communication.



« Nos annonceurs se cherchent aussi et s'interrogent où ils doivent investir : ce sont de petits commerces. Ils n'en savent pas plus que nous en matière de numérique. Ils avancent aussi avec essai et erreur. Avec notre projet d'agence de publicité, on aimerait pouvoir les conseiller. On doit continuer à développer notre produit numérique pour les convaincre qu'il faut investir là-dedans. » (propos d'entrevue)

Impacts sur les pratiques journalistiques

En entrevue, les entreprises étaient assez unanimes à mentionner que l'essence du travail journalistique ne change pas avec l'introduction des technologies numériques. Les bases du travail journalistique, qui consistent à recueillir une information, à la valider et à écrire un article avec une belle plume, sont toujours de mise pour les journalistes. Même si le cœur du métier demeure similaire, le rôle des journalistes se complique avec cet environnement numérique changeant. Ils doivent apprendre au fur et à mesure à s'adapter aux nouvelles exigences du métier amenées

par le numérique. Le journaliste devient multitâche. Il doit non seulement écrire des articles, mais aussi prendre des photos et des vidéos. Il doit nourrir à la fois l'imprimé, le site Web et les réseaux sociaux du journal. « Il passe d'un violoniste à quelqu'un qui doit jouer de tous les instruments. Il ne lui suffit pas d'avoir son bloc-notes, il doit nécessairement avoir son iPhone », déclare l'un des dirigeants.

Par ailleurs, selon plusieurs dirigeants, l'adoption de nouveaux outils numériques dans les salles de rédaction est bien accueillie par les journalistes. Ils semblent simplifier leur travail. Certains journalistes ont seulement besoin de temps pour apprendre à les utiliser et à se les approprier. « Les journalistes sont heureux de voir que leur métier a un avenir dans un monde particulièrement marqué par les technologies et le numérique », a précisé l'un des dirigeants.

Il y a quand même des journalistes qui n'arrivent pas à se projeter dans les métiers de demain, selon l'un des dirigeants rencontrés. Des métiers, comme celui de pupitreur, sont en voie de disparition et d'autres métiers, comme celui de journaliste de données, sont apparus, puis d'autres vont certainement apparaître dans les années à venir. Cette nouvelle forme de journalisme consiste à exploiter les données statistiques brutes et à les transformer en visualisations graphiques, comme c'est le cas pour les résultats des élections, par exemple. Le journalisme de données ne se limite pas à la présentation graphique des données, mais inclut un travail d'analyse et d'explication permettant de rendre l'information plus accessible pour les citoyennes et citoyens.

D'ailleurs, plusieurs entreprises ont dû recruter de nouvelles ressources qualifiées en matière de numérique pour apporter du renfort aux équipes ou remplacer les professionnels qui décidaient de quitter leur poste. Ces nouvelles ressources se spécialisent dans les activités du Web; elles sont déployées dans les services TI, dans le département de marketing et aussi dans celui de rédaction. Certains dirigeants affirment que la gestion du volet numérique les a amenés à restructurer leurs services afin d'optimiser leurs activités.

Selon certains, la gestion du changement organisationnel est une étape cruciale dans l'implantation des nouveaux outils numériques. Les équipes de rédaction doivent suivre et s'adapter. La communication ouverte avec les employés et leur implication dès le début du processus sont indispensables pour favoriser leur acceptation et leur engagement dans le changement. « Il faut communiquer avec les employés, dévoiler ses plans pour les sécuriser et les rassembler », a souligné l'un des dirigeants. Un autre responsable d'une entreprise de presse écrite a déclaré que les chiffres ont été

leur principal argument pour convaincre les journalistes qui ne croyaient pas beaucoup au Web.



« Les journalistes avaient jusque-là la mentalité : le papier en premier, le Web après. On ne peut pas développer le contenu Web avec cette attitude. On avait une grande réunion et on leur a montré les sondages. Quand on voit que d'autres journaux dans d'autres régions sont à 50 % papier et 50 % Web, tu ne peux plus dire le papier en premier. » (propos d'entrevue)

En contexte de pandémie liée à la COVID-19, le travail des journalistes est devenu plus virtuel. Ces derniers ont développé l'habitude de tenir des rencontres en ligne sans devoir se déplacer. Certains dirigeants souhaiteraient les voir revenir davantage en mode présentiel sur le terrain.



« Il y a des journalistes qui sont toujours au téléphone et qui ne veulent plus se déplacer sur les lieux des événements. Ce n'est pas la même qualité d'information si tu parles au téléphone avec le responsable de communication et qu'il te lit le rapport de son organisation ou si c'est toi qui fais le déplacement et que tu es témoin de l'événement. C'est devenu pire avec la pandémie. » (propos d'entrevue)

Interrogés sur les répercussions de la transformation numérique sur la qualité de l'information, les répondants conviennent que les technologies numériques n'affectent pas la qualité de l'information produite par les médias.

Les mêmes règles de rigueur, de déontologie et d'éthique s'appliquent pour produire aussi bien pour la version papier que pour le numérique. Les journalistes cherchent toujours à « donner l'heure juste » aux lecteurs, et les rédacteurs en chef interviennent comme « la police du contenu », pour reprendre l'expression de l'un des dirigeants rencontrés. Leur rôle est de s'assurer que la qualité est toujours présente. Il est récurrent que le journal décide de ne pas couvrir une nouvelle plutôt que de la couvrir mal ou trop vite.

Une nouvelle culture orientée sur la donnée

Le recours à l'**analyse de données** dans le secteur des médias a permis de créer une nouvelle culture au sein des entreprises de presse écrite qui consiste à orienter l'offre de contenu en fonction des attentes et des goûts des lecteurs. Cette nouvelle culture basée sur la considération des chiffres relatifs à l'audience permet de déterminer les thèmes et les sujets préférés des lecteurs. À titre d'exemple, un sondage mené auprès des utilisateurs a montré que les lecteurs d'un journal régional ne voulaient pas avoir d'informations nationales dans le fil d'actualité. Le journal s'est alors conformé aux

attentes de son lectorat et a créé une rubrique à part pour l'information nationale. Dans le cas d'un autre journal, les données sur la consultation des contenus montraient que les articles traitant de la question de l'environnement obtenaient des cotes élevées. Le journal a donc essayé de multiplier les contenus portant sur le sujet. D'autres dirigeants, en entrevue, ont mentionné que plus l'information est locale, plus celle-ci est susceptible d'avoir du succès auprès des lecteurs qui se sentent touchés de près par la nouvelle. L'exemple a été donné d'un article portant sur la fermeture d'un commerce local et qui, de manière complètement inattendue, a eu un grand succès auprès du lectorat. Même si l'information, tant nationale qu'internationale, est présente dans plusieurs entreprises régionales de presse écrite, on essaie toujours de la relier aux préoccupations de la communauté et de lui donner un aspect local.

Selon l'un des dirigeants, les chiffres sur la consultation de contenus permettent aussi d'identifier les journalistes qui performant le plus, ce qui n'est pas possible avec la version papier. « Je ne sais pas si ça les amène à faire les choses autrement, mais c'est sûr que ça doit les brasser », a déclaré l'un des dirigeants interrogés.

Cependant, l'un des dirigeants met en garde contre les risques qui guettent les médias qui se laissent trop guider par les attentes et les goûts des lecteurs. En suivant certains indicateurs clés portant sur le lectorat, les médias risquent de faire de la « petite nouvelle » ou de l'information « populiste. » Ils doivent savoir quelles sont les données qui ont de la valeur et celles qui en ont moins, voire qui représentent des pièges. Certaines pratiques, comme la diffusion d'articles courts et légers aux dépens d'articles qui traitent de sujets plus en profondeur, pourraient ramener des visites (ou des clics) sur les plateformes, mais pas forcément des articles lus. Les entreprises de presse écrite ne doivent pas perdre de vue leur mission d'éclairer les citoyennes et les citoyens sur les sujets importants.



« Faire de la petite nouvelle avec des articles courts et rapides permet d'avoir du succès dans l'audience, mais on risque de perdre la qualité des informations. La salle de rédaction doit décider quand il est plus approprié de faire des articles courts et quand il devient nécessaire de faire des articles longs, parce qu'il faut mettre plus de contexte, expliquer la nouvelle. Faire des articles d'opinion est vendeur sur les réseaux sociaux; ça circule, ça crée de l'émotion. Les médias risquent plus d'être tentés de multiplier les articles d'opinion que d'investir dans les articles d'enquêtes et d'investigation. (...) C'est pour ça que c'est important de savoir quelles sont les "métriques" qui nous intéressent. Il faut toujours rattacher cela à sa mission comme média d'information. » (propos d'entrevue).

Impacts sur le mode de diffusion des contenus

Tout d'abord, avec la diffusion de contenus sur le Web, les salles de nouvelles n'ont plus la contrainte qu'elles avaient avec la version papier de respecter un nombre limité de pages. Auparavant, elles étaient obligées de faire des choix et de laisser tomber des articles parce qu'il n'y avait plus de place. Les journaux peuvent maintenant diffuser sur le Web autant de publications qu'ils sont en mesure de produire, ce qui devrait être avantageux pour générer un plus grand nombre de visites et de lectures.

La diffusion d'information sur le Web se caractérise par l'instantanéité et la continuité. À l'ère du numérique et dans un contexte marqué par une concurrence farouche entre les médias, les nouvelles doivent être publiées instantanément, autrement elles risquent de devenir très vite dépassées et inutiles.



« Après avoir assisté à un conseil de ville, un ancien journaliste garde l'information pour le lendemain, dans l'après-midi. Aujourd'hui, ça ne se fait plus : si le conseil de ville finit à 19 h, à 19h30, il faut que le texte soit en ligne pour que, le lendemain matin, les gens se l'approprient. Sinon, la nouvelle n'a plus d'importance pour le citoyen. Ce sera de la vieille nouvelle. » (propos d'entrevue)

Chaque entreprise de presse écrite souhaite être la première à diffuser une nouvelle pour avoir le maximum de « clics ». Ces entreprises peuvent publier, dans un premier temps, un aperçu sur la nouvelle, sous forme de « tweet », et mentionner qu'une version plus développée est à venir. Il est aussi possible de modifier son article ultérieurement, de le bonifier avec de nouvelles données. « Le texte que les lecteurs lisent le matin peut être différent à 7 h du soir si, par exemple, une entrevue a été réalisée entre-temps », a précisé l'un des dirigeants en entrevue.

De plus, contrairement à la production de journaux imprimés, la diffusion des nouvelles sur le Web se fait de manière continue. Si un événement survient en soirée, le journaliste doit être prêt à le couvrir et à publier son texte au plus vite. Ces nouvelles exigences impliquent donc des changements dans l'organisation et la planification du travail ainsi que le déploiement des ressources.



« Avant, on ramassait le contenu du lundi au jeudi. Le jeudi et le vendredi, on écrivait nos textes, et la fin de semaine on faisait des barbecues. Aujourd'hui, le journaliste travaille 7 jours sur 7. (...) Pour certains, le journalisme est une passion, ils sont prêts à le faire en tout temps. Pour d'autres, c'est un travail. » (propos d'entrevue)

Avec la publication multiplateforme, les salles de rédaction doivent toujours s'interroger sur le moment et la plateforme (papier, site Web, médias sociaux, etc.)

appropriés pour propulser chacun de leurs contenus. Le défi de plusieurs de ces journaux est de propulser le Web sans nuire au papier. Un média peut choisir de ne pas diffuser sur le Web les nouvelles dont il est certain qu'il est l'unique détenteur. Sinon, la plupart des médias vont publier la nouvelle instantanément sur le Web et tenter de la traiter ensuite différemment pour leur version papier. Certains sujets nécessitent d'être travaillés sur une plus longue période.

Les contenus d'information doivent être adaptés à la nature de leur plateforme de diffusion et au mode de consommation de ces plateformes par les audiences. À ce sujet, l'un des dirigeants a précisé en entrevue que l'adaptation aux multiples canaux se fait systématiquement à partir d'une information de base. « Les journalistes connaissent maintenant les spécificités de chacun de ces canaux (site Web, Facebook, Twitter, journal papier, etc.) et ont appris à naviguer là-dedans ». De manière générale, les textes diffusés en ligne doivent être plutôt courts, car les lecteurs sont généralement pressés et ceux-ci consultent les nouvelles à partir de leur téléphone intelligent.



*« Les textes longs ne sont pas lus au complet. Cela m'arrive de demander aux journalistes de diffuser leur texte qui porte sur la couverture d'une conférence de presse, par exemple en trois fois. Il vaut mieux faire trois courts textes et les publier séparément pour y ramener plus de monde et multiplier les chances d'être lus. »
(propos d'entrevue)*

En entrevue, des dirigeants ont insisté sur l'importance de modifier également le style d'écriture pour les publications Web et mettre l'accent sur des techniques comme la mise en récit (*story telling*) pour intéresser les gens et inciter à la lecture des textes.

Pour alimenter leurs plateformes Web, les médias tentent de publier de manière assez régulière et de privilégier les contenus susceptibles de leur « ramener du trafic ». Il y a parfois des nouvelles qui ne sont pas forcément traitées dans la version papier, à l'instar de certains communiqués de presse. Cela étant dit, dans le cas d'une minorité de journaux, les contenus produits pour la version papier sont repris tels quels dans la version Web, en raison du manque de temps et de ressources. La diffusion en ligne a lieu quelques jours après la parution de la version papier. Adapter les contenus aux exigences des différentes plateformes numériques constitue l'un des premiers objectifs à atteindre dans le plan de numérisation de ces entreprises de presse.

Par ailleurs, l'un des plus grands changements engendrés par le numérique est l'élargissement de l'activité de nombreux médias de presse écrite à la **production**

de contenus dans les formats audiovisuels. Afin de s'adapter aux attentes et aux goûts des audiences en ligne, certaines entreprises de presse ont intégré ou envisagent d'intégrer dans leur offre de contenus des balados et/ou des vidéos. D'autres ont tout de même fait le choix de ne pas en produire, du moins à moyen terme, en raison, d'une part, du coût élevé de ces productions et, d'autre part, parce que, en tant que médias écrits, elles n'ont pas, dans leur équipe, le savoir-faire nécessaire. Le manque de ressources financières empêche ces entreprises d'embaucher des ressources spécialisées pour cette tâche. Un autre témoignage va dans le même sens et explique qu'il est « trop lourd pour un journaliste de la presse écrite d'effectuer tout le travail de chercher la nouvelle, rédiger le texte, prendre des photos, mettre en page son article et produire aussi des vidéos. » Pour cette raison, après l'avoir essayé, les journalistes de son organisation ont renoncé à l'idée de produire des vidéos en support à leurs textes.

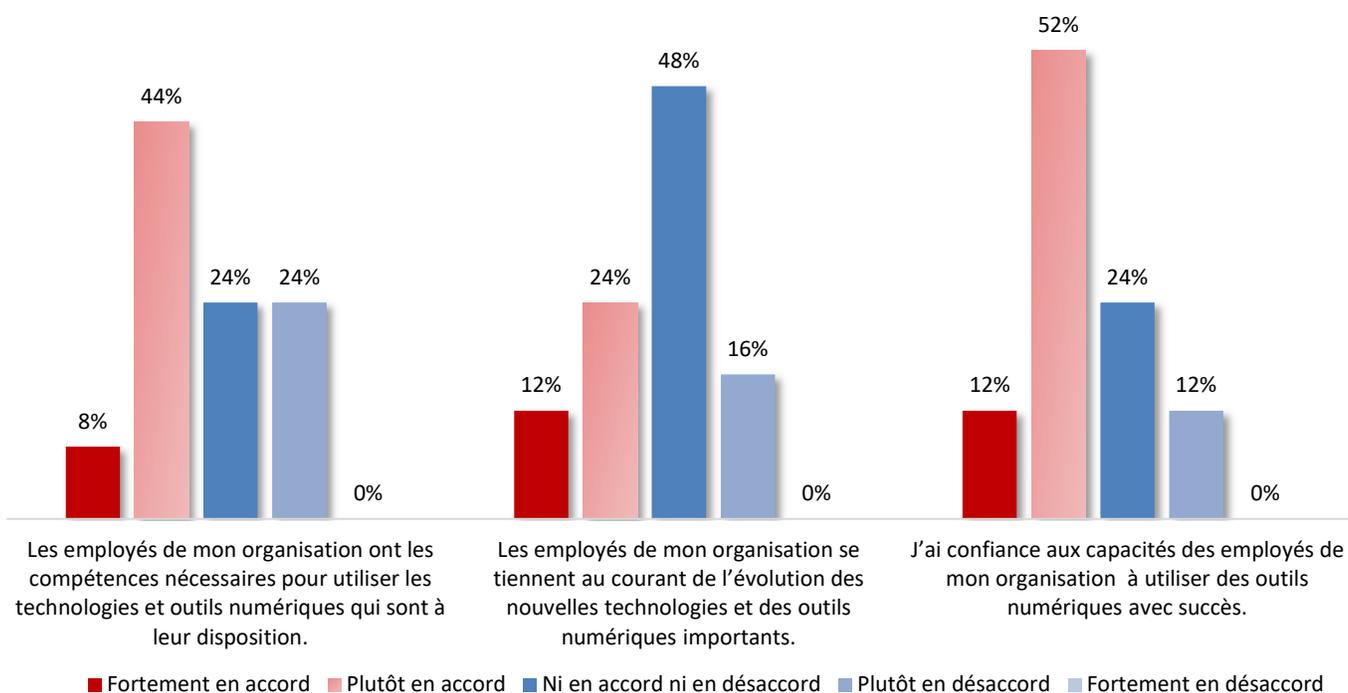
Compétences numériques des employés (littératie numérique)

Sur la base des définitions suivantes des trois types de compétences numériques, nous avons procédé à une mesure de la littératie numérique du personnel du secteur de la presse écrite. Il s'agit d'une mesure perceptuelle basée sur le point de vue des dirigeants :

- **Compétences technologiques**, c.-à-d. les connaissances et habiletés liées à l'utilisation des outils numériques et leurs fonctionnalités.
- **Compétences sociales**, c.-à-d. les connaissances et habiletés sur le partage d'information et de contenus, la collaboration en équipe à travers des canaux numériques (interéquipes et interservices).
- **Compétences cognitives**, c.-à-d. les connaissances et habiletés à créer et à manipuler l'information et les données en utilisant les TI ou la capacité de proposer des solutions nouvelles en utilisant le numérique.

Comme on l'observe dans chacun des graphiques de cette section, le pourcentage de répondants « fortement en accord » est en général assez faible, indiquant que cela laisse place à de l'amélioration en matière de compétences numériques des employés.

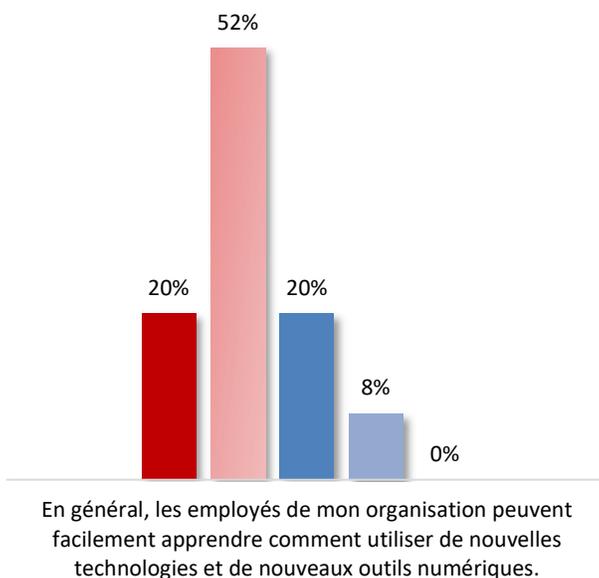
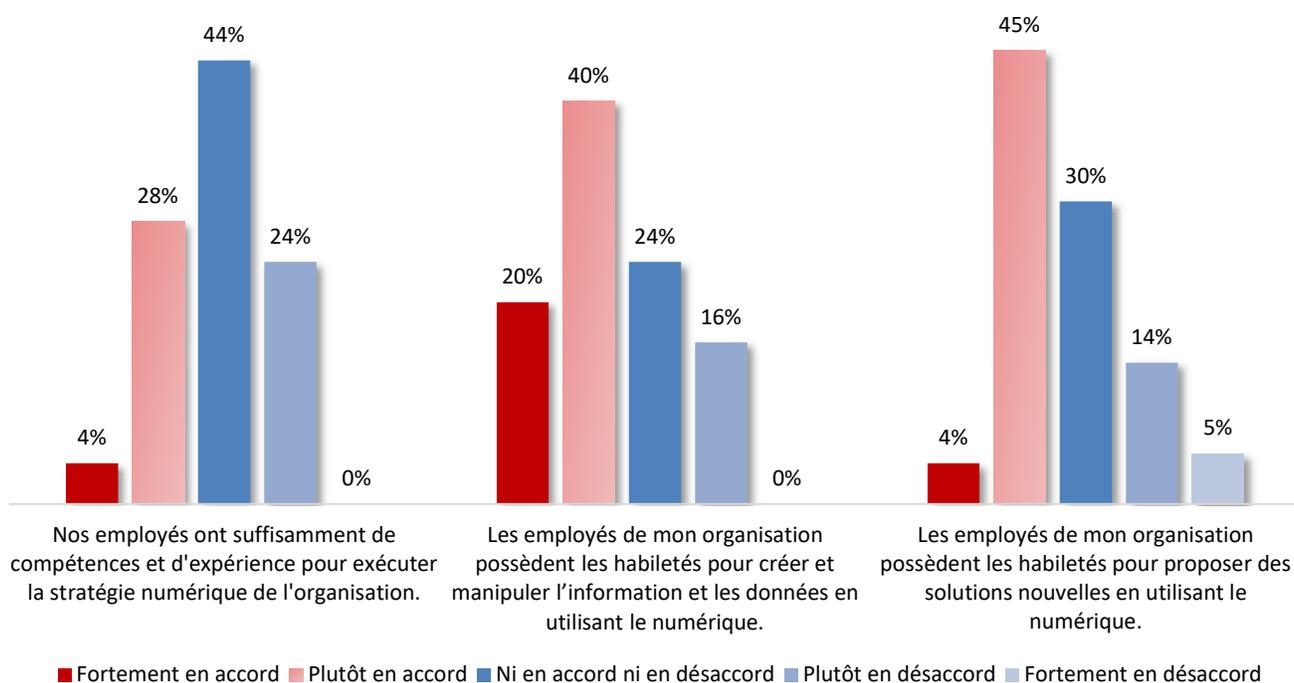
Figure 18 – Compétences technologiques des employés des médias de la presse écrite



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?

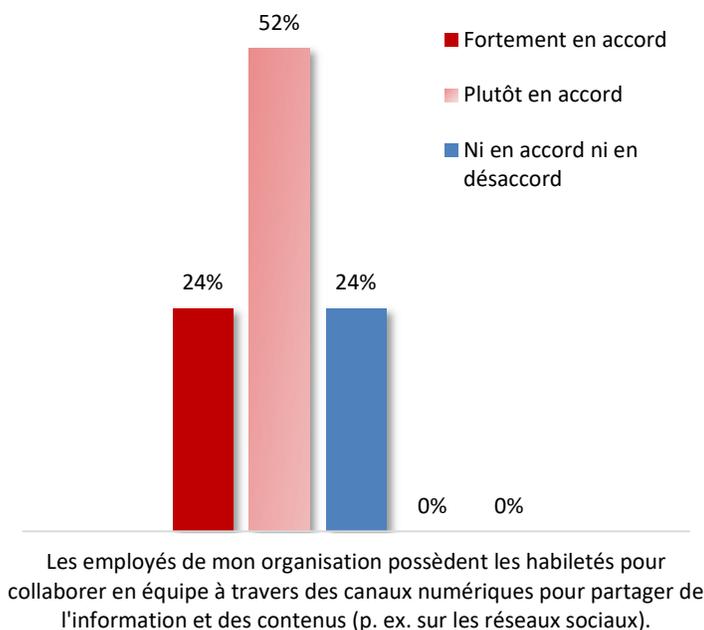
Figure 19 – Compétences cognitives des employés des médias de la presse écrite



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?

**Figure 20 – Compétences sociales
des employés des médias de la presse écrite**



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?

Les entretiens nous indiquent que l'intérêt des journalistes pour les technologies et leurs compétences numériques varie d'une personne à l'autre. Alors que certains ont de très bonnes connaissances en numérique, d'autres ne sont pas capables d'utiliser les technologies à leur plein potentiel. « Il y en a qui sont très habiles, ceux qui se débrouillent pas mal et ceux qui trouvent cela comme du chinois », a déclaré l'un des dirigeants.



« On équipe nos journalistes avec des iPhone, mais ils ne sont pas tous des experts. Ils n'ont pas tous le réflexe de prendre des photos. Il y en a qui n'arrivent pas à cadrer une photo. » (propos d'entrevue).

Généralement, les jeunes employés auraient des compétences numériques plus développées que celles de leurs aînés. Cependant, le fait d'avoir grandi dans un environnement numérique ne signifie pas pour autant savoir écrire et produire des contenus journalistiques pour le Web et les médias sociaux, a nuancé l'un des dirigeants. Même les jeunes journalistes ont besoin de formations axées sur le Web pour pouvoir performer dans leur métier. L'un des dirigeants a mentionné regretter que les écoles de journalisme n'aient pas évolué au même rythme que celui de

certaines entreprises de la presse écrite au Québec. Elles n'offrent pas non plus de formation continue en matière de journalisme.

Certains journalistes, notamment les plus âgés, éprouvent des difficultés à intégrer de nouvelles pratiques. Un répondant donne l'exemple de journalistes qui ne sont pas contents quand on leur demande d'incorporer les textes qu'ils ont rédigés dans la plateforme numérique utilisée par le journal pour mettre en page les articles avant leur publication. Ils considèrent que leur tâche se limite à écrire des articles. « Si, en plus, la plateforme n'est pas assez performante, cela peut créer des irritants », souligne l'un des dirigeants.

Voici un autre exemple de journaliste qui refuse de changer ses pratiques :



« On lui a expliqué à maintes reprises qu'il faut mettre plusieurs photos par article numérique, parce que les lecteurs consomment cinq à six photos en ligne. Il continue à mettre une seule photo. Il choisit la meilleure, comme il le faisait pour les journaux écrits. » (propos d'entrevue)

Les entreprises de presse écrite ont donc besoin de temps et de ressources pour accompagner leur personnel dans le changement et favoriser l'acceptation des technologies numériques, ce qui est difficile à trouver pour la plupart des médias. Des journalistes choisissent de quitter leurs postes respectifs parce qu'ils n'arrivent pas à s'adapter aux nouvelles pratiques de travail régies par la transformation numérique des entreprises de la presse écrite. Selon l'un des dirigeants, il y en a qui sont tellement attachés aux journaux imprimés qu'ils refusent d'alimenter les réseaux sociaux. Ils ont du mal à se projeter dans un avenir numérique avec confiance. Ils estiment que, sans le papier, la pérennité des journaux est menacée.



« Certains pensent que faire évoluer le contenu Web est une manière de saboter le papier, alors que ce n'est pas le cas. Il faut déconstruire ce préjugé, car ceux qui aiment le papier vont continuer à lire papier et ceux qui aiment le Web vont aller sur le Web. Et puis, il y en a qui lisent les deux. » (propos d'entrevue)

Certains dirigeants notent que la résistance au changement est observée aussi chez d'autres professionnels comme le personnel de vente. Certains vendeurs ont, eux aussi, du mal à s'adapter au virage numérique qui a beaucoup affecté l'offre de produits et les processus de vente publicitaire.

Des répondants insistent sur l'importance pour les gestionnaires de faire adopter leurs plans par le personnel de la vente et de les convaincre en priorité parce que ce sont eux qui vont convaincre les clients. Selon l'un des témoignages, les choix

stratégiques en matière de numérique sont faits en collaboration avec les directeurs des différents départements. Mais l'ensemble des membres sont informés de l'avancement des projets liés au numérique à travers les représentants de chaque équipe.

Plusieurs entreprises déclarent ne pas avoir de plan de formation à l'interne et surtout manquer de temps et de budget pour faire des formations à proprement parler, d'autant plus qu'une formation donnée par des experts coûte cher. Un seul dirigeant a déclaré avoir engagé récemment un expert pour former une ressource sur la manière de bien exploiter Facebook. Ce dernier a insisté sur l'importance de capitaliser sur les employés qui manifestent de l'intérêt pour les technologies et, de fait, de leur offrir des formations supplémentaires tout en n'en demandant pas trop aux autres. Les résultats liés à cette stratégie montrent que la formation des journalistes est permanente et continue dans plusieurs organisations. Elle prend plusieurs formes d'une organisation à l'autre, des midi-causeries où les employés échangent sur leurs expériences, des rencontres matinales où se fait un transfert de connaissances, la mise en place d'une plateforme interne qui sert de guide journalistique incluant des vidéos et des tutoriels sur des thèmes différents, etc. Ces références sont mises à jour constamment. Elles sont destinées non seulement aux nouvelles recrues, mais aussi à tous les journalistes de l'organisation qui souhaitent en savoir plus sur un sujet particulier.

L'un des dirigeants a résumé ainsi les étapes qui suivent l'introduction de chaque nouvel outil numérique dans leur organisation : lancer l'outil, effectuer une formation de base pour le personnel, rajouter des vidéos et les intégrer dans le guide à l'intention des journalistes, faire le suivi lors des mêlées de presse (*scrums*) quotidiennes, pour s'assurer que les employés se l'approprient bien et qu'il puissent résoudre, le cas échéant, les problèmes rencontrés par la suite lors de son utilisation.

Parmi les dirigeants de médias interrogés, certains font preuve de beaucoup d'autonomie et de débrouillardise dans l'usage des technologies numériques. Ils cherchent et découvrent seuls les outils qui peuvent les aider dans leur travail. Ils demandent conseil auprès de leur entourage au sujet du fonctionnement et de l'efficacité des outils.



« J'apprends au fur et à mesure que je pratique mon travail. J'essaie d'obtenir des conseils de part et d'autre. Je fais partie d'un groupe Facebook des professionnels du Web et des réseaux sociaux; ce sont des gens qui font la gestion de réseaux sociaux et des consultants numériques. Je fais des lectures aussi sur l'évolution des médias. Je fais des petites formations à gauche et à droite, etc. Tout ça me permet de rester à l'affût des nouveautés. » (propos d'entrevue)

Obstacles et défis à la transformation numérique

Certaines barrières empêchent actuellement les entreprises de la presse écrite de progresser plus rapidement dans leur transformation numérique. La figure 22 présente les résultats du sondage à ce sujet. Les principales barrières identifiées sont les suivantes : des difficultés à trouver des ressources, un manque de ressources financières, trop de priorités en même temps et un manque de compétences techniques. Dans une mesure un peu moindre, l'absence d'une culture numérique fait aussi partie des barrières identifiées.

En réponse à la question « Quels sont les trois plus grands défis en ce moment en matière de transformation numérique de votre organisation ? », le défi de monétiser les contenus numériques est ressorti comme étant l'un des défis importants. Nous en traitons dans la section suivante.

Le défi de monétiser les contenus numériques

L'étude montre que, dans le cas des journaux qui diffusent encore en double version Web et papier, un modèle d'affaires basé sur le numérique ne peut pas être rentable, notamment en ce qui concerne l'information locale, en raison d'un marché publicitaire ou d'abonnés potentiels très restreint.

En effet, plusieurs entreprises de presse écrite rencontrées se spécialisent dans l'information régionale et locale. Leur audience est par conséquent limitée à une petite communauté. À travers la masse d'informations qui circulent sur les plateformes Web, il est difficile d'attirer l'attention sur les nouvelles locales comme on peut le faire pour les nouvelles qui touchent un public plus large. Il est donc très difficile de générer un nombre suffisant de vues pour être rentable, avec des journaux qui couvrent de petites communautés.

Figure 21 – Barrières empêchant actuellement les entreprises de la presse écrite à progresser plus rapidement dans leur transformation numérique



Base : total répondants (n=25)

Énoncé : Selon vous, quelles(s) barrière(s) empêche(nt) actuellement votre entreprise de progresser plus rapidement dans sa transformation numérique ? Plusieurs réponses possibles.

De plus, selon des dirigeants, les lecteurs ne seraient pas prêts à payer pour les journaux locaux.



« Le journalisme qu'on fait est considéré comme un service public. Les gens se plaignent de ne pas avoir reçu leur journal alors qu'ils paient leurs taxes dans les municipalités. Ils oublient qu'il s'agit d'une entreprise. » (propos d'entrevue)

Certains hebdomadaires régionaux misent d'ailleurs sur cette stratégie d'offrir des services à la communauté en vue d'élargir leur public. Cette approche se traduit non seulement par des ententes avec les municipalités pour publier leurs annonces, mais aussi par un ancrage profond dans les différents aspects de la vie communautaire. C'est le cas d'une entreprise de presse qui, parallèlement à la diffusion de nouvelles, offre sur sa plateforme numérique toutes sortes d'informations et de services pour les citoyennes et citoyens de sa région : des annonces variées, un accès pour écouter la radio locale, des liens pour communiquer avec les organismes communautaires de la région ou encore pour déposer une plainte aux services de la Ville. « Notre plateforme doit devenir le cœur de votre village et de votre communauté », a expliqué le dirigeant rencontré. L'objectif est d'avoir une offre large qui permet d'attirer plus d'achalandage et d'aboutir à une meilleure fréquentation des contenus d'information.

Cependant, même si les lecteurs sont de plus en plus nombreux à s'informer sur les plateformes en ligne, les revenus publicitaires générés par le Web demeurent infimes par rapport à ceux qui sont générés par le papier. Cela s'explique principalement par deux raisons selon les personnes rencontrées : d'abord, par le monopole des GAFAM (les géants du Web : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) sur les revenus publicitaires, et ensuite, par l'attachement des annonceurs à la version papier, notamment dans le cas de la presse locale et régionale.

Dans la même veine, plusieurs dirigeants ont souligné la nécessité d'imposer une taxation à ces géants du Web afin de garantir une redistribution équitable des revenus avec les entreprises de presse locale. Les dirigeants déplorent que le gouvernement fédéral tarde à légiférer à ce sujet. L'autre option est d'établir directement des ententes avec eux, ce que nous a mentionné avoir fait l'un des dirigeants rencontrés.

Par ailleurs, les témoignages recueillis indiquent que beaucoup d'annonceurs préfèrent encore investir dans le papier, même s'il est plus difficile d'établir précisément la portée d'une publicité sur papier. « Ils préfèrent se voir en grand sur le papier; ils pensent que toute la ville les a vus », a expliqué l'un des répondants. Cependant, les dirigeants notent que les mentalités évoluent auprès des annonceurs,

notamment avec le changement générationnel de certains chefs d'entreprises régionales.

Les entreprises de presse écrite ont recours à de nombreuses stratégies pour encourager les investissements dans la publicité Web. Elles tentent d'encourager leurs clients (annonceurs) à investir dans les deux versions, papier et numérique, à la fois afin d'atteindre le maximum de leur audience, c'est-à-dire « toutes les paires d'yeux qui passent par leurs contenus Web et papier », a souligné l'un des dirigeants. Avec le passage de certains lecteurs au numérique, les annonceurs qui investissent dans le papier ont perdu une portion de leur audience, alors que le prix des placements publicitaires n'a pas changé. Les entreprises de presse souhaitent ainsi s'assurer d'offrir aux annonceurs une visibilité équivalente en matière d'audience en combinant le Web et le papier.

Face à des ventes publicitaires pour le papier aussi en baisse, l'une des entreprises a proposé à ses clients de maintenir leur budget publicitaire papier et leur offre en contrepartie une valeur publicitaire additionnelle sur leurs plateformes en ligne.



« Ça permet à la fois d'arrêter l'hémorragie du papier et d'autre part de faire goûter l'annonceur au numérique et de lui montrer après, avec les chiffres, la visibilité qu'il a eue. On s'est servis de l'un pour aider l'autre. » (propos d'entrevue)

Certains journaux ont décidé de pousser encore plus loin la stratégie de favoriser la publicité multisupport en nouant des partenariats publicitaires avec d'autres médias et en offrant aux annonceurs des produits publicitaires qui leur garantissent une visibilité encore plus large. Au lieu de se considérer comme des concurrents, ces médias ont plutôt choisi de s'allier pour tenter de faire face à l'hégémonie des GAFAM.



« Moi, je disais toujours que les meilleures stratégies de publicité et de mise en marché c'est la stratégie multimédia. Cela a toujours été comme ça; le mix média, avec des pourcentages différents, c'est la solution. Alors, nous autres, notre rôle, c'est d'être capables d'offrir le mix média, le papier et toutes sortes de formes de numérique. Même les partenariats, dans certaines régions, avec la radio locale et communautaire. On est en train de tester une formule qui consiste à faire des offres communes aux clients. Nos concurrents, c'est Google, puis Facebook, ce n'est pas la petite radio locale, ou faut arrêter de voir ça comme ça. » (propos d'entrevue)

Développer ses produits publicitaires numériques et proposer aux clients des offres attrayantes impliquent une adaptation continue des plateformes numériques. Les sites Web doivent désormais être pensés en fonction des annonceurs et non

seulement des contenus, a expliqué l'un des dirigeants qui a dû renouveler son site Web après moins de deux ans pour optimiser ses espaces publicitaires.

Le défi de trouver et de former les employés

Comme plusieurs secteurs d'activités, celui de la presse écrite souffre d'une pénurie de main-d'œuvre importante qui semble être plus accentuée dans les régions. L'ensemble des dirigeants ont tous souligné les difficultés de recruter et de retenir aussi bien les journalistes que le personnel spécialisé en TI ou encore le personnel administratif et commercial.

Pour ce qui est des journalistes, les participants affirment que les ressources compétentes se font de plus en plus rares et que les salaires ont augmenté au cours des dernières années. Les entreprises de presse ont besoin de plus de journalistes pour créer du contenu et alimenter les différentes plateformes. Il est difficile de trouver des personnes qui ont à la fois les compétences journalistiques, la vocation de travailler dans le journalisme local – pour certains médias – et les compétences technologiques nécessaires pour s'adapter à l'environnement numérique. En raison de cette pénurie, beaucoup de journalistes recrutés par les médias régionaux ne sont pas formés en journalisme, mais viennent d'autres disciplines. Les médias investissent dans la formation de jeunes diplômés, mais ces derniers optent rapidement pour des postes mieux rémunérés.



« Il y a un roulement important du personnel. Les grands médias ramassent ces compétences. Nos journalistes partent travailler chez Radio-Canada qui nous fait de la concurrence dans les régions. La société d'État a brisé le marché en termes de salaire. Dans l'un de nos journaux, trois journalistes sont partis en même temps travailler pour Radio-Canada avec 50 % d'augmentation pour leur salaire. Je trouve ça déloyal. On essaie de les former, après ils partent. On commence à regarder du côté de l'intelligence artificielle pour automatiser des tâches. Ce sera encore un enjeu pour les prochaines années. » (propos d'entrevue)

De la même manière, les compétences dans le domaine des technologies sont encore plus difficiles à trouver. Les répondants ont l'impression que le secteur des médias n'est pas très attirant pour ces experts. De plus, la concurrence entre les employeurs dépasse les frontières de la province, d'où l'importance d'offrir des conditions de travail attrayantes.

« Pour les développeurs, c'est très difficile. Il y a beaucoup de concurrence à Montréal, tu peux même travailler pour une compagnie de Californie. Comment attirer ces



compétences et comment les retenir ? C'est un sujet crucial pour nous. Il est important d'avoir des conditions de travail intéressantes, de fournir des technologies, des projets motivants. L'agilité permet de les impliquer, car ils ont leur mot à dire. On est très dépendants de cette main-d'œuvre spécialisée en technologie (...). C'est stratégique, c'est l'un de nos plus gros défis. » (propos d'entrevue)

L'un des répondants affirme avoir pris des mois pour convaincre une personne qui a les compétences recherchées à venir s'installer en région pour changer la donne dans le domaine des médias. Ce profil d'employé est indispensable pour assurer le développement et la continuité des projets numériques au sein des entreprises de presse écrite.

Comme mentionné plus haut, pour certaines entreprises de presse, la solution pratique au manque de main-d'œuvre combiné à la baisse du chiffre d'affaires enregistrée après la pandémie se trouve dans la technologie elle-même et plus particulièrement dans l'automatisation des tâches administratives et de celles liées à la gestion des commandes.



« Pour garder notre organisation en vie et en santé, c'est clair qu'il faut qu'on automatise beaucoup d'opérations (...) On ne prévoit pas de coupure, mais on remplace les postes qui se libèrent. Puis, ça adonne bien parce que c'est très difficile de faire du recrutement. Ça va dans la tendance générale des industries où on doit augmenter l'automatisation pour faire plus avec moins de monde. On a déjà commencé ce processus-là. (...) aujourd'hui, on a 30 employés de moins par rapport à l'avant-pandémie. » (propos d'entrevue)

Le défi de la découvrabilité des contenus

Les habitudes de consommation des médias ont changé. Les lecteurs se tournent d'abord vers les réseaux sociaux et les plateformes comme Facebook et Google pour s'informer. La question de la découvrabilité par les lecteurs des contenus publiés par les médias de presse écrite est revenue dans plusieurs entrevues. Les médias ont de la difficulté à générer des clics sur leurs plateformes de diffusion et à faire découvrir les contenus qu'ils publient. Des dirigeants sont persuadés que les contenus de qualité finissent par attirer l'attention des lecteurs. Plus le contenu est original, plus il a de chances d'avoir du succès.



« Les deux grandes fenêtres de découvrabilité sont, d'abord, les recherches sur Google – quand quelqu'un va taper des mots-clés sur Google et va tomber sur nos contenus –, puis les réseaux sociaux, comme Facebook, Instagram et compagnie. Le trafic organique à travers notre application arrive en lointaine troisième position. La

concurrence de ces plateformes fait en sorte que les chemins de la découvrabilité nous échappent. » (propos d'entrevue)

Comme nous l'avons mentionné plus haut, pour la majorité des dirigeants, les réseaux sociaux, et Facebook au premier chef, constituent la principale porte d'entrée des lecteurs vers les sites Web des journaux. Cette dépendance envers cette plateforme est problématique en raison de son algorithme changeant. Des dirigeants déplorent que l'algorithme de Facebook ne leur permette pas d'atteindre tous les abonnés à leur page, mais seulement un petit pourcentage d'entre eux. « Le trafic diminue de 20 % chaque semaine. C'est hors de notre contrôle, mais on doit s'adapter, repenser chaque fois à une nouvelle formule », a déclaré l'un des dirigeants rencontrés.

Les entreprises de presse sont constamment à la recherche de solutions pour atteindre un plus grand nombre de lecteurs en passant par d'autres véhicules que Facebook. La publication d'infolettres personnalisées fait partie de ces stratégies, même si des répondants reconnaissent qu'elles ne sont pas systématiquement consultées par les destinataires. Des médias ont opté pour l'échange de contenus avec d'autres médias partenaires pour essayer de toucher une audience plus large.

Le défi du lectorat

Les dirigeants s'accordent sur le constat que les jeunes générations sont difficiles à atteindre par les médias de presse écrite. Il ne suffit pas de diffuser ses contenus sur le Web pour être lu et consulté par les jeunes. C'est un enjeu vital pour les journaux qui, dans quelques années, n'auront plus de raison d'être si le lectorat n'est pas au rendez-vous. C'est tout un défi de faire adhérer les jeunes qui n'ont pas beaucoup d'intérêt pour la lecture des journaux. L'information ne représente pas un moyen de détente à leurs yeux, comme cela était le cas pour les générations précédentes. Les écoles auraient un rôle important à jouer pour favoriser la lecture des journaux comme un moyen d'information et de plaisir dès l'enfance.



« On ne doit pas être perçus comme le journal de mes parents, mais mon journal à moi. La transformation doit être continue pour avoir toujours un market fit avec l'auditoire et être pertinents dans la société. Ce n'est pas parce qu'on est 100 % numériques qu'on va être consommés par les jeunes générations et qu'on est pertinents. » (propos d'entrevue).

Certains dirigeants prennent à cœur ce défi d'attirer les jeunes et de créer non seulement des habitudes de consommation des nouvelles, mais aussi un certain engagement envers la lecture des journaux. À ce propos, l'un des répondants explique que la consultation des articles de presse à travers les plateformes

numériques s'effectue généralement selon le syndrome de FOMO (*fear of missing out*), c'est-à-dire la « peur de manquer quelque chose », ce qui se traduit par un défilement rapide des nouvelles sans engagement réel dans la lecture des contenus.



« Je veux convaincre la nouvelle génération d'installer dans sa routine de vie un moment de qualité pour s'informer. Je dois être capable de démontrer la valeur de cette expérience. Comment créer pour ceux qui n'ont pas connu l'édition papier une expérience de lecture qui devient un rituel et un plaisir. C'est quoi cette expérience-là, c'est quoi la recette, à la fois en termes de contenu et de format ? Je dois créer un contenu qui n'est pas le fil de nouvelles interminable, addictif, et qui est en même temps une sorte de fast-food qui n'est pas nutritif, consulté uniquement pour être sûr de ne rien manquer. Je veux avoir un nombre plus élevé d'articles lus et non pas simplement des vues. Ce ne sont pas les vues qui vont faire de nous une population plus éclairée. » (propos d'entrevue)

Les entreprises de presse se sentent dans l'obligation de rajeunir leur contenu et d'adapter leur langage et leurs formats pour séduire un lectorat plus jeune. Elles doivent investir dans l'innovation pour rester en phase avec le marché. « Si je ne change pas ma façon de raconter des histoires, mes contenus et mes produits, mes lecteurs vieillissent d'un an chaque année, ça va devenir moins intéressant pour mes annonceurs », a déclaré l'un des dirigeants. Cependant, ces efforts d'adaptation ne sont pas à la portée de tous les médias. À titre d'exemple, la production de vidéos et de balados, qui semblent être les formats les plus prisés par les jeunes, peut être très coûteuse et exige une expertise que la plupart des entreprises de presse écrite ne possèdent pas.

Par ailleurs, l'un des dirigeants a souligné que le désintérêt pour les médias d'information ne se limite pas aux jeunes générations. Il y a une certaine catégorie de la population qui ne consulte plus les médias traditionnels. Ces individus s'informent à travers d'autres sources et d'autres types de contenus, au-delà des produits journalistiques.



« On a perdu le monopole sur l'information. Il y a des gens qui ne s'intéressent pas au journalisme parce que c'est anxiogène, conflictuel. Ils consomment d'autres contenus numériques. On n'est plus dans les contenus journalistiques. » (propos d'entrevue)

Conclusion

La présente étude visait à évaluer comment les entreprises de la presse d'information écrite du Québec utilisent les technologies numériques dans leurs approches de production et de diffusion de leurs contenus et à mesurer, entre autres, l'impact perçu de la transformation numérique sur les modèles d'affaires, sur le métier de journaliste, sur la manière de faire de l'information, ainsi que sur la qualité de l'information produite.

Le secteur des médias écrits au Québec évolue dans un environnement numérique incertain. Les technologies se développent à la vitesse grand V et peuvent être coûteuses à intégrer. Par contre, il existe maintenant beaucoup plus de solutions toutes faites (clé en main) qu'il n'y en avait dans le passé. Il demeure qu'il faut les intégrer aux systèmes en place.

Nos résultats font ressortir que l'usage actuel des technologies numériques est variable d'une entreprise à l'autre et qu'il apparaît souvent plus limité dans les entreprises desservant de plus petits marchés ou territoires, leurs capacités financières étant plus restreintes. Et même pour des entreprises desservant un marché plus étendu, les coûts demeurent un frein important à la transformation numérique. Doit-on également rappeler que le marché francophone québécois est lui-même un petit marché ? Malgré tout, ce sont 60 % des entreprises que nous avons interrogées dans le cadre d'un sondage qui considèrent être matures d'un point de vue numérique.

La proportion des revenus provenant de la présence numérique des entreprises est encore limitée. Ceci explique probablement le fait qu'encore très peu d'entreprises aient mis en place des outils technologiques permettant de monétiser les contenus. De façon générale, les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, la 5G, la réalité augmentée ou la réalité virtuelle, figurent dans le radar des médias de presse écrite, mais encore davantage sur le plan de la parole que des actes.

Certes, la situation actuelle caractérisée par un manque de ressources affecte également le secteur de la presse écrite au Québec. La pandémie liée à la COVID-19 a cependant permis aux entreprises d'accélérer leur passage au numérique avec la mise en place d'outils facilitant le travail à distance.

Dans leurs travaux, le chercheur Kane et ses collaborateurs¹ mettent l'accent sur le versant humain et stratégique de la transformation numérique. Pour s'adapter et demeurer compétitives dans l'environnement numérique, les entreprises doivent, selon ces chercheurs, miser, certes, sur la technologie, mais avant tout sur leur transformation organisationnelle et culturelle. Leurs principaux défis consistent à :

- 1) adopter une vision stratégique claire et à long terme de leur développement numérique ;
- 2) investir dans le recrutement et le développement de talents numériques ;
- 3) modifier leurs pratiques en y intégrant l'innovation et l'expérimentation ainsi qu'en développant une bonne tolérance au risque.

Ce sont ces mêmes trois défis que les médias de presse écrite devront relever pour améliorer leur niveau de maturité numérique.

Pour la plupart des médias ayant participé à l'étude, produire des contenus pour la version papier et pour le numérique signifie de penser à deux produits différents en même temps, ce qui dilue l'attention des équipes et réduit leur efficacité. La production du journal papier est exigeante en termes de délais et de ressources humaines. Les dirigeants indiquent manquer de temps et de personnel pour développer le Web parallèlement au papier.

La pandémie a aussi ralenti les efforts des entreprises de presse pour convaincre les annonceurs de changer leur stratégie de placement publicitaire et d'investir davantage dans le Web. Les annonceurs ont été beaucoup affectés d'abord par la fermeture des commerces, puis par la perturbation des chaînes d'approvisionnement engendrée par le confinement. Ils ne sont pas revenus à leurs niveaux d'activités d'avant la pandémie. Aujourd'hui, ils gèrent les affaires avec beaucoup plus de prudence et ne sont pas prêts à investir de grands budgets dans la publicité.

Selon nos répondants, pour être capables de transformer leur modèle d'affaires vers un modèle qui s'appuie davantage sur les revenus générés par le Web, les entreprises de presse écrite doivent renforcer leur présence sur les réseaux sociaux tout en redirigeant le public vers leurs sites, produire plus de contenus, obtenir plus de placements publicitaires et utiliser plusieurs plateformes pour atteindre différents profils de lecteurs et attirer les placements publicitaires.

¹ Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R. et Andrus, G. R. (2019). *The Technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

De manière générale, les dirigeants rencontrés en entrevue ont exprimé une certaine inquiétude quant à la manière de faire évoluer leur modèle d'affaires, d'autant plus que les efforts déployés dans le Web ne sont pas rentables rapidement. La mise en place d'un département numérique est très coûteuse en termes de ressources humaines et financières. Les entreprises de presse écrite doivent investir beaucoup avant de pouvoir développer leur audience et recueillir des retombées financières intéressantes. Le manque de ressources tant financières qu'humaines représente la préoccupation principale des responsables de ces entreprises pour accélérer leur transformation numérique.

L'**Académie de la transformation numérique** (ATN) a été créée dans le but de répondre aux besoins criants des ministères, des organisations publiques et des municipalités en matière de transformation numérique.

Née d'un partenariat entre l'**Université Laval** et le **gouvernement du Québec**, l'ATN permet à ces organisations d'assumer un véritable rôle de **leader du numérique** et de soutenir leurs employés dans l'**acquisition de connaissances** et le **développement de compétences et de savoir-être** pour **relever les défis** de cette grande transformation.

Par son adéquation unique entre la **mesure**, la **recherche** et la **formation**, l'ATN positionne l'humain au cœur de sa démarche et est engagée dans le développement d'une culture durable du numérique en exerçant un rôle de premier plan dans l'évolution des talents et plus globalement, de la société.