

**RAPPORT**

# Vers la maturité numérique des entreprises de presse

Répertoire de pratiques numériques innovantes

**Mars 2023**

# Table des matières

Équipe de projet.....	3
Introduction .....	4
Démarche méthodologique .....	5
Vers la maturité numérique des entreprises de presse écrite.....	6
Qu'est-ce que la maturité numérique ?.....	6
La maturité numérique et les entreprises de presse écrite.....	7
Les vecteurs de maturité numérique.....	7
La transformation des modèles d'affaires .....	8
Les modèles financés par l'auditoire .....	9
Les modèles publicitaires.....	10
Le renouvellement des pratiques journalistiques.....	12
Répertoire de pratiques innovantes .....	16
Adoption d'une culture numérique .....	16
Transformation des modèles d'affaires.....	19
Renouvellement des pratiques journalistiques .....	25
Conclusion.....	32
Bibliographie .....	35
<i>ANNEXE : liste complète des sources consultées.....</i>	<i>43</i>

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

# Équipe de projet

## ÉQUIPE DE RECHERCHE :

### **Virginie Hébert**

Professionnelle de recherche au Centre d'études sur les médias

### **Claire Bourget**

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

### **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

### **Marie-Hélène Lavoie**

Révisseuse linguistique

Dépôt légal : 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-925349-02-0

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

# Introduction

Tout autant qu'elle bouleverse le monde des affaires, la transformation numérique crée, pour les entreprises de presse écrite, de multiples perturbations auxquelles elles n'ont d'autre choix que de s'adapter. Pour tirer profit des possibilités offertes par le numérique, elles doivent opérer des changements profonds et durables : sur le plan technologique, certes, mais aussi sur les plans organisationnel, culturel et stratégique. Pour décrire et mesurer l'état de l'adaptation des entreprises à la transformation numérique, plusieurs chercheurs du domaine de l'administration des affaires parlent de « maturité numérique », un concept qui réfère à l'ensemble des changements et stratégies nécessaires pour tirer profit de ce nouvel environnement (Kane, Palmer, Phillips, Kiron et Buckley, 2017; Kane, Phillips, Copulsky et Andrus, 2019; Rader, 2019; Teichert, 2019; Gill et VanBoskirk, 2016).

La présente synthèse des écrits porte sur la maturité numérique des entreprises de presse écrite. Elle vise à cerner, chez des entreprises du Québec, du Canada et d'ailleurs, un certain nombre de pratiques « innovantes » qui témoignent d'une grande maturité numérique. Le document est structuré en trois temps : nous exposons d'abord la démarche méthodologique ; nous définissons ensuite le concept de maturité numérique et explorons quelques vecteurs de cette maturité numérique ; enfin, nous répertorions un certain nombre de pratiques numériques d'entreprises du Québec et d'ailleurs.

# Démarche méthodologique

La recension des écrits a été réalisée entre mai 2022 et octobre 2022. L'objectif était d'effectuer une revue de littérature sur les pratiques numériques « exemplaires » dans la presse écrite et les médias communautaires au Québec ou ailleurs. Considérant l'étendue du sujet à couvrir, nous avons procédé en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons effectué une recension des écrits scientifiques francophones et anglophones et de la littérature grise (rapports gouvernementaux, techniques ou de recherche, mémoires, etc.), traitant du sujet. Pour ce faire, nous avons d'abord interrogé le moteur de recherche *Google Scholar*, ainsi que les bases de données *Érudit* et *Cairn.info*. Nous avons retenu les mots-clés « pratique numérique », « pratique virtuelle » et les avons croisés avec les mots-clés « presse écrite », « média » et « presse communautaire ». Cette démarche a été répétée avec une série de termes apparentés<sup>1</sup>, incluant leurs traductions anglaises. Compte tenu de la rapidité des avancées technologiques, nous avons retenu principalement les textes publiés après 2015 et ceux qui nous semblaient les plus pertinents en fonction de leur contenu, de leur auteur, de la publication dans laquelle ils figuraient, et de la fréquence à laquelle ils étaient cités. Dans un second temps, une recherche similaire a été effectuée dans la base de données *Eureka*, afin de repérer les archives journalistiques portant sur le même sujet. Enfin, une troisième ronde de recherche a été effectuée à partir de concepts retenus lors de la recension des écrits scientifiques, notamment les termes « journalisme algorithmique », « journalisme de solutions », « journalisme automatisé », « journalisme structuré », « journalisme hyperlocal », « journalisme lent » et « journalisme explicatif ». Les sites web des différents médias recensés ont également été consultés. Au total, 223 documents ont été lus et analysés<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Par exemple : habitude\*, usage\*, \*technique\*, méthode\*, dispositif\*, stratégie\*, outil\*.

<sup>2</sup> La liste complète des documents consultés se trouve en annexe.

# Vers la maturité numérique des entreprises de presse écrite

## Qu'est-ce que la maturité numérique ?

La maturité numérique réfère à « la capacité d'une entreprise (ses employés, sa culture, ses processus et son infrastructure) à tirer parti du potentiel offert par la technologie, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation » (traduction libre; Kane et coll., 2019). Différents modèles et définitions de la maturité numérique sont proposés dans la littérature scientifique. Pour les besoins de ce rapport, nous nous appuyerons sur les travaux du chercheur Gerald C. Kane et de ses collègues (2019, 2021) ainsi que sur ceux des chercheurs du MIT George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee (2014, 2021).

Dans leurs travaux, Kane et ses collaborateurs 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 eux 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.

La maturité numérique est donc un processus en trois phases distinctes, selon ces chercheurs : démarrage, développement et maturation. Les entreprises « en maturation » sont celles qui ont mis en place des stratégies numériques et qui utilisent les capacités du numérique pour améliorer continuellement leurs processus.

Pour Bonnet et Westerman (2021), parmi les premiers à avoir proposé un modèle de maturité numérique (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014), l'accélération rapide et complexe de la transformation numérique requiert désormais des entreprises qu'elles deviennent des « maîtres numériques » (*digital masters*). Cette maîtrise numérique s'acquiert en cultivant deux formes de compétences interreliées : la

capacité numérique et la capacité de leadership. La **capacité numérique** est l'aptitude à mobiliser les technologies numériques pour transformer différents aspects de l'organisation : l'expérience client, les processus opérationnels, les modèles d'affaires, l'expérience employé et la plateforme numérique (les technologies et applications qui sous-tendent les processus commerciaux de l'entreprise). La **capacité de leadership** combine la vision, l'engagement et la gouvernance nécessaires pour lancer et mener à bien cette transformation numérique. Les « maîtres numériques » sont donc les entreprises qui parviennent à tirer profit de la transformation numérique en combinant une vision transformative, une gouvernance prudente, une forte culture numérique et les investissements nécessaires à l'exploitation des potentialités du numérique<sup>3</sup>.

### La maturité numérique et les entreprises de presse écrite

Les entreprises de presse écrite sont elles aussi bouleversées par la transformation numérique, laquelle s'est grandement accélérée avec la pandémie de COVID-19. Dans un contexte dominé par les géants du numérique, où l'on assiste depuis plusieurs années à une diminution marquée des revenus publicitaires, ces entreprises doivent transformer non seulement leurs pratiques, produits et modèles d'affaires, mais aussi leur culture organisationnelle (Kueng, 2020). Dans son rapport *Going digital : A roadmap for organisation change*, publié en 2017, Kueng détermine les 6 leviers principaux de transformation numérique des organisations médiatiques : une stratégie à long terme, l'agilité, des innovations pertinentes, le leadership, le personnel (ressources humaines) et la culture.

Pour les besoins du présent rapport, nous distinguerons 3 grands vecteurs de maturité numérique des entreprises de presse écrite : l'adoption d'une culture numérique, la transformation des modèles d'affaires et le renouvellement des pratiques journalistiques.

### Les vecteurs de maturité numérique

---

<sup>3</sup> Dans leur modèle original, Westerman et coll. (2014) établissent quatre profils de maturité numérique: les débutants du numérique, qui mobilisent peu les capacités des nouvelles technologies ; les « fashionistas numériques », qui expérimentent, mais sans en tirer de réels bénéfices ; les conservateurs numériques, qui privilégient la prudence par rapport à l'innovation ; enfin, les maîtres numériques (*digital masters*), qui parviennent à exploiter réellement la potentialité des technologies, en combinant de fortes capacités numériques à de fortes capacités de leadership.

L'un des vecteurs clés de maturité numérique, cité dans la plupart des modèles, est l'adoption d'une culture numérique. Selon Kueng (2020), c'est cette culture qui constitue le moteur de stratégie numérique des organisations. Le principal défi pour la presse écrite, dit-elle, est d'adapter ou de « recadrer » les nouvelles valeurs à la lumière des précédentes afin qu'elles trouvent leur pertinence (p. 16 et 21). Or, ce changement de culture s'opère forcément sur le long terme et nécessite un fort leadership.

Dans une enquête menée par le Capgemini Digital Transformation Institute en 2017 auprès de 1 700 travailleurs de 340 organisations dans 8 pays, 62 % des répondants considèrent la culture d'entreprise comme le principal obstacle à la transformation numérique (Buvat et coll., 2018). Dans leurs travaux avec le MIT, les chercheurs énumèrent 7 attributs de la culture numérique :

1. l'innovation et les comportements qui favorisent une prise de risque ;
2. la prise de décision fondée sur les données ;
3. la collaboration, notamment par la mise sur pied d'équipes multidisciplinaires ;
4. l'adoption d'une culture d'ouverture par le biais de partenariats avec différents réseaux externes ;
5. la pensée « numérique d'abord », c'est-à-dire un état d'esprit où des solutions numériques sont d'emblée imaginées pour répondre aux défis de l'organisation ;
6. l'agilité et la flexibilité, soit la capacité de l'organisation à réagir rapidement à l'évolution des demandes et des technologies ; enfin,
7. l'orientation client : l'utilisation de solutions numériques pour favoriser l'expérience client.

### **La transformation des modèles d'affaires**

Un autre vecteur essentiel de maturité numérique est la transformation du modèle d'affaires des organisations. Selon Kane et coll. (2017), les stratégies numériques ne se limitent pas aux enjeux technologiques ; elles concernent également la manière de faire des affaires dans le contexte changeant de l'environnement numérique. S'adapter à la perturbation numérique implique donc la restructuration du modèle commercial (Kane et coll., 2019). Les entreprises doivent privilégier les pratiques commerciales numériques, miser sur la collaboration et adopter des pratiques « agiles » qui permettent de faire face aux changements rapides et aux évolutions technologiques inattendues.

Dans le cas des organisations médiatiques, cette question du modèle d'affaires se pose depuis l'avènement d'Internet. Or, selon Kueng (2017), s'il demeure aujourd'hui

hasardeux de déterminer quelles sont les « meilleures pratiques » d'affaires des entreprises de presse, un consensus semble prendre forme autour d'un certain type de stratégies. D'une part, la publicité numérique n'apparaît désormais plus susceptible de remplacer les revenus tirés des publicités imprimées, lesquels connaissent une décroissance marquée depuis déjà plusieurs années. De 2012 à 2020, les revenus publicitaires des quotidiens québécois ont chuté de plus de la moitié (-69 %), soit une baisse de 375 millions de dollars ; les revenus des hebdomadaires ont baissé de 111 millions (-54 %) et ceux des magazines, de 114 millions (-84 %) (Giroux, 2022, p. 80). D'autre part, les produits médiatiques classiques ont désormais du mal à rivaliser avec le potentiel de ciblage des plateformes de médias sociaux. Il semble donc que la transformation numérique des entreprises de presse écrite consiste à passer d'un *modèle d'affaires basé sur la publicité* à un *modèle d'affaires fondé sur l'auditoire* ou, à tout le moins, par une importante refonte du modèle publicitaire<sup>4</sup>.

### Les modèles financés par l'auditoire

Un rapport d'enquête rédigé en 2018 par les journalistes du média canadien *The Discourse* avance que les modèles d'affaires basés sur l'auditoire présentent l'une des occasions les plus intéressantes pour les médias canadiens dans le contexte de baisse des revenus publicitaires. Dans son rapport *Digital News Project : Journalism, media, and technology trends and predictions 2022*, le chercheur Nic Newman, du Reuters Institute for the Study of Journalism, confirme cette croissance des modèles d'abonnement et d'adhésion (p. 10). Pour plusieurs médias ayant opté pour ce type de modèle d'affaires, comme le *New York Times*, les revenus générés par les abonnements numériques dépassent désormais ceux des abonnements imprimés. Le financement par l'auditoire inclut différents modèles : l'abonnement numérique, le mur payant, l'adhésion et les dons (financement participatif, etc.).

**L'ABONNEMENT** : les modèles d'abonnement (*subscription based models*) se fondent sur une relation de nature transactionnelle (Zirulnick, Goligoski et Rosen, 2020). Via un système de mur payant, par exemple, les publics paient pour accéder aux contenus ainsi qu'aux produits et services. L'une des stratégies adoptées par les entreprises de presse pour inciter leur lectorat à se tourner vers l'abonnement est en effet l'adoption d'un « mur payant ». Les personnes non abonnées peuvent lire un

---

<sup>4</sup> Selon le *Digital News Project 2022*, pour l'année 2022, les revenus d'abonnements constituent la priorité de 79 % des éditeurs commerciaux ; l'affichage publicitaire vient au second rang (73 %) et la publicité caméléon (ou « native »), au 3<sup>e</sup> rang (59 %). Les événements et sources de revenus des plateformes sont respectivement les priorités de 40 % et 29 % des éditeurs (Newman, 2022a).

certain nombre d'articles gratuitement, avant qu'elles ne se heurtent à un « mur ». Elles sont ensuite contraintes de se créer un compte et de s'abonner pour poursuivre leur lecture. À partir de 2012, inspirés par le *New York Times*, plusieurs journaux canadiens opteront pour le mur payant, dont le *Globe and Mail* et le *Toronto Star*. Depuis 2020, les abonnements à des organisations canadiennes offrant des nouvelles numériques peuvent donner droit à des crédits d'impôt.

**L'ADHÉSION :** Les modèles d'adhésion (*membership*) diffèrent des modèles d'abonnement. Dans un modèle d'adhésion, la relation est basée sur un contrat social entre l'adhérent et l'organisation : les adhérents s'engagent à investir soit du temps, de l'argent, leur expertise ou leur réseau au profit de la cause que représente le média ; en contrepartie, l'organisation médiatique offre à l'adhérent la transparence et la possibilité de contribuer concrètement à la pérennité du média. Selon les chercheurs du *Membership puzzle project*, le modèle d'adhésion repose sur trois éléments distincts : la stratégie d'adhésion, les pratiques participatives et le programme d'adhésion (Zirulnick, Goligoski et Rosen, 2020).

**LE FINANCEMENT PARTICIPATIF (CROWDFUNDING) :** Les pratiques de financement participatif (*crowdfunding*) constituent des moyens habituellement ponctuels pour récolter des fonds afin de soutenir un projet précis ou une idée particulière. Plusieurs organisations médiatiques basées sur un modèle d'adhésion organisent toutefois régulièrement des campagnes de financement participatif ou des appels aux dons auprès de leurs adhérents et, plus largement, dans le public en général.

### **Les modèles publicitaires**

Dans un contexte où les géants du numérique — les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) — s'arrogent une large part des revenus de publicité, la recherche de nouveaux modes de financement passe par le renouvellement du modèle publicitaire et notamment par ce que certains appellent le « journalisme publicitaire » ou promotionnel. Dans son récent ouvrage, Marc-François Bernier (2021) qualifie de « tendance lourde » cet engouement pour la création de contenus publicitaires aux allures journalistiques (p. 98). Les entreprises de presse verraient dans ces formats promotionnels une manière de récupérer une part des revenus perdus au profit des GAFAM. Ils favoriseraient également l'engagement des lecteurs, tout en luttant contre le phénomène d'évitement des publicités (Hardy, 2021, p. 866). Parmi les différents modèles publicitaires recensés

dans la littérature, on trouve la commandite, la publicité caméléon ou « native » (*native advertising*) et les places d'affaires virtuelles<sup>5</sup>.

**LA COMMANDITE** : Dans ce modèle, le commanditaire soutient financièrement la publication d'un contenu journalistique sur lequel l'éditeur détient le contrôle complet. Ce modèle permet de préserver l'indépendance journalistique, car l'entreprise paie simplement pour être associée au contenu. Il permet également aux commanditaires de renforcer l'engagement et de limiter l'évitement des publicités.

**LA PUBLICITÉ CAMÉLÉON (*NATIVE ADVERTISING*)** : Les publicités caméléons, souvent appelées publicités « natives », s'adaptent visuellement à la plateforme qui les accueille et calquent le format éditorial en proposant un contenu suffisamment pertinent pour masquer leur nature publicitaire (Union des consommateurs, 2018, p. 11). Ainsi, selon Bernard Dagenais, « [l]a publicité est dite native à cause de la cohérence du contenu entre la publicité et les autres informations présentes sur la même plateforme » (2015, p. 89). De par leur format numérique, ces publicités peuvent également être enrichies par des liens externes, par des éléments de personnalisation et par différents éléments multimédias. Si cette forme de publicité a gagné en popularité au cours des dernières années, elle demeure néanmoins controversée, notamment parce qu'elle suppose un effacement des frontières entre journalisme et publicité (Baillargeon, Coutant, Carignan, Dionne et Tourigny, 2017). Dans son rapport sur la publicité native publié en 2018, l'Union des consommateurs réitère à cet effet l'importance d'une divulgation claire et sans ambiguïté du caractère publicitaire des contenus, et ce, afin de bien distinguer publicité et information.

**LES PLACES D'AFFAIRES PUBLICITAIRES** : Les places d'affaires ou places de marché publicitaires (*ad-exchange platforms*) sont des plateformes virtuelles et automatisées de vente et d'achat d'espaces publicitaires numériques. Elles permettent de mettre en relation les acheteurs (annonceurs ou agences de publicité) et les médias qui vendent des espaces publicitaires. Ces places d'affaires virtuelles se fondent sur la possibilité de disposer des données d'usage des consommateurs, récoltées au gré de leur consultation des différents contenus (Charon, 2015, p. 80). Elles supposent donc une capacité de collecte, de maîtrise et de traitement des données.

---

<sup>5</sup> Dans un livre blanc publié en 2013 par l'American Press Institute, Sonderman et Tran définissent 4 types de modèles publicitaires : 1) la commandite (*underwriting model*) ; 2) l'agence de publicité (*agency model*) ; 3) le modèle de la plateforme (*platform model*) ; 4) un modèle agrégé (*aggregated/repurposed mode*), où l'éditeur permet à un annonceur de réutiliser un contenu journalistique (comme des archives) aux fins de ses communications.

## Le renouvellement des pratiques journalistiques

La transformation numérique favorise également le développement de nouvelles pratiques et approches journalistiques. Dans son rapport *Digital News Project*, Newman (2022a) affirme que, dans le contexte entourant la crise de la COVID-19, de nombreuses entreprises médiatiques choisissent de recentrer leurs entreprises sur le numérique. Or, ce virage numérique, tout comme le choix du modèle d'affaires, aurait une incidence sur le type de journalisme pratiqué. Il nécessiterait de porter une attention supplémentaire aux besoins et contraintes de l'auditoire, notamment en produisant des contenus journalistiques plus accessibles, engageants et pertinents. Les modèles payants, financés par l'auditoire forceraient les journalistes à trouver des moyens d'attirer les lecteurs les plus fidèles, en privilégiant un journalisme local de haute qualité (*The Discourse*, 2018 ; Jenkins, 2020). En ce sens, les contenus centrés sur les enjeux locaux, les articles de fond et le journalisme de solutions se trouvent favorisés. Les outils liés à l'intelligence artificielle sont aussi mis au service de l'automatisation des processus journalistiques et de la personnalisation des nouvelles. Cette section expose brièvement quelques-unes des approches journalistiques que semble encourager le virage numérique.

**LE JOURNALISME HYPERLOCAL ET COMMUNAUTAIRE :** Les bouleversements dus à l'environnement numérique et le renouvellement des modèles d'affaires des médias locaux traditionnels conduisent à de nouvelles formes de journalisme local. De ce contexte émerge le journalisme « hyperlocal », favorisé par les nouveaux moyens numériques de production. Plusieurs de ces médias, souvent entièrement numériques, adoptent généralement une approche communautaire du journalisme, en s'engageant à servir les intérêts des individus et des organismes négligés par les médias locaux traditionnels. Ces acteurs hyperlocaux conçoivent également différemment la relation à la clientèle, privilégiant de nouvelles formes d'engagement, notamment par l'utilisation des médias socionumériques (*Facebook*, *Twitter* et autres). Étant donné leur proximité et leur engagement envers la communauté, ils favorisent la participation des utilisateurs et développent différentes formes de participation (Negreira-Rey et López-García, 2021).

**LE JOURNALISME DE SOLUTIONS :** Le journalisme de solutions, qu'on appelle aussi parfois journalisme constructif ou positif, est défini par le *Solutions Journalism Network* comme : « un reportage rigoureux en réponse à des problèmes sociaux » (traduction libre; cité dans *The Discourse*, 2018, p. 14). Cette approche, qui connaît une popularité croissante depuis la fin des années 1990, propose une vision différente du rôle du journalisme dans la société : plutôt que de se contenter d'exposer ou de publiciser les problèmes sociaux, on privilégie la recherche de réponses à ces problèmes (Bernier, 2021, p. 72-75). Cette nouvelle approche du

journalisme émerge en réaction au style confrontant de certains *talk-shows* et chroniqueurs. Des recherches indiquent également que ce type de journalisme orienté vers la recherche de solutions plait davantage aux jeunes auditoires (Newman, 2022a, p. 26). Il pourrait également aider à retenir l'attention des publics et à mitiger la perte de confiance envers les médias (Daoust-Boisvert et Bérard, 2020, p. R86).

**LE JOURNALISME LENT :** L'approche du journalisme lent (*slow journalism*) émerge en réaction au contexte d'hyperconcurrency et d'instantanéité, deux tendances exacerbées par l'arrivée du numérique et des plateformes de médias sociaux. Selon Megan Le Masurier (2015), ce type de journalisme est dit « lent » au sens où il nécessite plus de temps de recherche et d'enquête ; il prend aussi plus d'espace de publication et de temps à lire, puisqu'il emprunte généralement la forme d'un long récit. L'approche du journalisme lent évite également le sensationnalisme, mise sur la responsabilité et la transparence des journalistes et traite généralement d'enjeux locaux, pertinents à une communauté particulière. Enfin, ce type de journalisme s'inscrit dans un contexte de périodicité plus longue, où les publications sont moins fréquentes. En offrant le temps d'analyser les sujets en profondeur, le journalisme lent permettrait de répondre à de plus hauts standards de qualité.

**LE JOURNALISME EXPLICATIF :** Le format explicatif vise à offrir une exploration approfondie du contexte et des fondements d'un enjeu, afin de permettre au lecteur de mieux en comprendre les tenants et aboutissants. Bien que cette approche du journalisme soit antérieure à l'avènement d'Internet, elle jouit actuellement d'un regain d'intérêt. Les multiples fonctionnalités offertes par le numérique offrent également la possibilité d'enrichir les explications à l'aide de données, d'infographies ou de vidéos, ce qui rend ce format d'autant plus pertinent. Selon Newman (2022a), la complexité accrue des enjeux contemporains, tels que la pandémie de COVID-19, et la nécessité d'explications approfondies expliquent la « viralité » de ce format, qui connaît un franc succès.

**LA BALADODIFFUSION ET LE VIDÉOJOURNALISME :** Afin de séduire l'auditoire, beaucoup d'efforts sont désormais investis par les organisations médiatiques dans les innovations audiovisuelles telles que les baladodiffusions (*podcasts*) et les formats vidéo. La baladodiffusion est un domaine qui a connu l'une des croissances les plus rapides ces dernières années (Newman et Gallo, 2020). Les éditeurs y voient d'importantes occasions pouvant favoriser l'engagement, notamment auprès d'un auditoire plus jeune parce que les contenus en baladodiffusion sont facilement accessibles sur les téléphones intelligents (Newman, 2020). En raison de la créativité et du dynamisme de plateformes comme *TikTok*, la vidéo connaît également un regain d'intérêt. De nombreux éditeurs voient également dans les formats vidéo la

possibilité d'attirer un auditoire plus jeune et de favoriser des revenus plus importants du côté des annonceurs.

**LES INFOLETTRES** : Depuis quelques années, le modèle de l'infolettre (gratuite ou payante) revient en force, notamment avec l'apparition de plateformes de gestion d'infolettres telles que *Substack* ou *Revue*. Ces plateformes permettent à de petites entreprises ou jeunes pousses locales (*start-ups*) de distribuer facilement les contenus et d'en tirer des revenus. Les grandes entreprises médiatiques investissent également dans le développement d'infolettres dans l'espoir d'attirer de nouveaux membres ou adhérents (Newman, 2020; 2022b, p. 46). Les infolettres offrent plusieurs avantages : elles sont faciles et peu coûteuses à produire ; leur format personnalisé permet de rejoindre le lecteur plus facilement ; elles reposent sur des outils qui permettent d'évaluer l'engagement de l'audience, de segmenter l'audience, et ainsi de la fidéliser ; enfin, elles s'avèrent un support particulièrement adapté aux contenus de niche et au journalisme local, voire hyperlocal.

**LE JOURNALISME STRUCTURÉ** : Le journalisme structuré est une forme particulière de journalisme informatique qui consiste à rapporter les nouvelles sous forme de données structurées (Caswell, 2019). Les connaissances journalistiques sont ainsi divisées en unités ou « atomes » de contenus plus petits que des articles. Ces blocs modulaires de connaissances journalistiques s'accumulent au fil du temps et peuvent être recomposés et réutilisés sous différentes formes et dans différents contextes. Cette approche structurée du journalisme permet également de personnaliser l'écriture selon les profils des différents lecteurs, qui peuvent ainsi explorer le contenu à leur propre rythme. Un exemple de ce type d'approche pourrait être le recours à des boîtes contenant certaines informations contextuelles pertinentes à un article et que le lecteur peut ouvrir à son gré.

**LE JOURNALISME AUTOMATISÉ** : Le journalisme automatisé, aussi appelé journalisme robotisé ou journalisme algorithmique, peut être défini comme la production automatisée de nouvelles par des algorithmes (donc, sans intervention humaine) et basée sur des données puisées en ligne (Danzon-Chambaud, 2020 ; Firat, 2019). Le journalisme automatisé est utilisé depuis une dizaine d'années un peu partout dans le monde, principalement pour la rédaction d'informations simples, comme des articles économiques (résultats des marchés financiers), des comptes rendus sportifs, ou encore des résultats électoraux. Il faciliterait également le travail des journalistes en permettant une production plus grande et plus rapide des nouvelles, laissant ainsi plus de temps à consacrer au journalisme d'enquête

(Marconi, 2020)<sup>6</sup>. Au Québec et au Canada, on constate toutefois qu'à l'exception de quelques grands médias, comme le *Globe and Mail* et La Presse Canadienne/The Canadian Press, peu d'entreprises de presse utilisent le journalisme automatisé et les outils liés à l'intelligence artificielle (AMECQ, 2021 ; St-Germain et White, 2021).

**LE JOURNALISME DE DONNÉES :** Le journalisme de données (*data journalism*) consiste à explorer, colliger et analyser les données statistiques afin de détecter certaines tendances et d'analyser leur évolution. Le journalisme de données implique également un travail de visualisation des données et de rédaction, de manière à ce que ces données soient compréhensibles par tous. L'objectif ultime est d'extraire de cette masse de données un récit intelligible et pertinent.

---

<sup>6</sup> Le journalisme automatisé suscite par ailleurs de nombreux débats. On s'inquiète notamment de la menace qu'il pose aux emplois des journalistes, du risque de produire des nouvelles incorrectes ou incomplètes, des responsabilités légales qui l'entourent et de la difficulté de produire des nouvelles objectives (Danzon-Chambaud, 2020 ; Linden, 2017).

# Répertoire de pratiques innovantes

La présente section répertorie différents exemples de pratiques numériques innovantes d'entreprises de presse au Québec et ailleurs<sup>7</sup>. Ces pratiques novatrices sont classées en trois grandes catégories vectrices de maturité numérique :

1. l'adoption d'une culture numérique ;
2. la transformation des modèles d'affaires;
3. le renouvellement des pratiques et approches journalistiques.

Pour chaque exemple, nous décrivons brièvement l'organisation et la nature des changements apportés.

## Adoption d'une culture numérique

### Le *Washington Post*

- ☑ **Culture de l'innovation**
- ☑ **Pensée « numérique d'abord »**
- ☑ **Agilité et flexibilité**

Parmi les entreprises régulièrement citées en tant que modèle d'adoption d'une culture numérique, on trouve le *Washington Post*. L'organisation médiatique est mentionnée notamment pour sa capacité à innover, pour sa tolérance au risque et pour l'adoption d'une pensée axée sur les produits numériques.

Depuis son rachat en 2013 par Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, le *Washington Post* (WP) mise sur le développement d'une pensée « produits numériques » (*digital-product mindset*) (Nelson et Miner, 2021). L'objectif est de rendre l'organisation plus agile, plus innovante et plus compétitive, une transformation dans laquelle Bezos s'est engagé à investir pour une durée illimitée (Rey, 2014). Avec ce nouveau modèle de gestion organisationnelle, le WP augmente la taille de son équipe de travail en recrutant des

---

<sup>7</sup> Nous avons privilégié des pratiques d'acteurs traditionnellement associés à la presse écrite. De nombreuses autres initiatives provenant tant du côté de l'écrit que de l'audiovisuel (dont celles en provenance des diffuseurs publics : BBC, SRC/CBC...) auraient pu mériter leur place dans cette énumération.

journalistes de talent, des designers d'expérience utilisateur (*UX designers*), des ingénieurs (*front-end, back-end* ou hybrides) et des informaticiens (*data scientists*). Ces équipes de travail multidisciplinaires collaborent avec la salle de rédaction pour développer des solutions numériques. L'organisation favorise leur autonomie et les encourage à expérimenter et à produire rapidement, et souvent, des produits numériques (Kueng, 2017).

### **Arc Publishing – Le système de gestion de contenu du WP**

La culture de l'innovation mise de l'avant au Washington Post débouche ultimement sur la création d'une plateforme de gestion de contenu : Arc Publishing, devenu Arc XP (<https://www.arcxp.com>) en avril 2021. Dès 2015, le WP commence à offrir sa plateforme à d'autres éditeurs (The Washington Post, 2015, 2021). Construite sur mesure pour les besoins du journal, Arc Publishing devient rapidement une entreprise à part entière disposant de nombreux clients à travers le monde. Le WP dispose également d'un autre outil : Arc Subscription (<https://www.arcxp.com/products/digital-subscriptions/>) qui offre des moyens de fidéliser les abonnés. Cette suite de produits SaS (Software-as-service) est conçue dans l'objectif d'augmenter l'efficacité et la productivité des organisations médiatiques en permettant aux salles de rédaction de moins se concentrer sur les aspects technologiques et davantage sur la production de contenus de qualité.

### *Globe and Mail – Lab 351*

- ☑ **Culture de l'innovation**
- ☑ **Pratiques collaboratives**
- ☑ **Pensée « numérique d'abord »**
- ☑ **Prise de décision fondée sur les données**

Au Canada, le *Globe and Mail* a adopté une approche similaire à celle du *Washington Post* avec la création, en 2015, du Lab 351. L'objectif du Lab : créer des nouveaux produits numériques tout en favorisant le développement d'une culture de l'innovation.

L'un des principes phares du Lab 351 est l'inclusion : dans une approche ascendante (*bottom-up*), tous les employés sont invités à suggérer de nouvelles idées. Le Lab favorise également une culture de collaboration : les employés sont encouragés à penser globalement, à ne pas travailler en vase clos. L'un des premiers projets développés par le Lab 351 a été un outil de modélisation prédictive des résultats électoraux canadiens en fonction des données de sondages. Le Lab 351 est toutefois

envisagé comme un projet éphémère<sup>8</sup> ; l'objectif ultime est de diffuser la culture de l'innovation au sein de toute l'entreprise, jusqu'à ce que l'existence du Lab ne soit plus justifiée (Bilton, 2018).

### **Sophi.io : l'outil d'automatisation développé par le Lab 351**

L'une des principales innovations du Lab 351, Sophi.io (<https://www.sophi.io>), est une suite d'outils d'automatisation et de prédiction basée sur l'intelligence artificielle. Sophi.io aide les éditeurs à repérer le contenu le plus pertinent et le plus susceptible de maximiser les revenus d'abonnement. Initialement créé en tant qu'outil interne, Sophi.io est désormais adopté par plusieurs entreprises canadiennes et internationales, dont le réseau Global News et l'agence Reuters (The Globe and Mail, 2022). L'outil a remporté plusieurs récompenses dont le prix mondial de l'innovation technique au service du journalisme numérique en 2020 (The Globe and Mail, 2020) et, pour deux années consécutives (2020 et 2021), le *North American Digital Media Award* décerné par la World Association of News Publishers (Rubenovitch, 2021).

### *The Guardian*

- ☑ **Culture de l'innovation**
- ☑ **Prise de décision fondée sur les données**
- ☑ **Orientation client**

*The Guardian* est l'une des entreprises de presse les plus citées pour son utilisation des données en appui aux prises de décisions. D'une part, l'entreprise a mis en place le *Guardian Datablog* (<https://www.theguardian.com/data>), l'un des premiers sites web de journalisme de données et parmi les plus fréquentés au monde (Lewis, 2018, p. 14). D'autre part, elle a créé des outils susceptibles d'aider les journalistes à analyser la réception de leurs reportages auprès des utilisateurs pour ultimement améliorer l'efficacité de leurs pratiques journalistiques. Selon Lucy Kueng (2020, p. 22), au sein du *Guardian*, le recours aux données a conduit à un changement de culture organisationnelle. Peu à peu, l'analyse des données force les journalistes à modifier certaines de leurs pratiques, comme la manière de rédiger les titres, ou à porter davantage attention au temps passé par les utilisateurs sur chacun des articles.

---

<sup>8</sup> Les activités du Lab 351 ont été suspendues pendant la pandémie de COVID-19 et n'ont pas encore repris au moment d'écrire ces lignes.

### **Ophan : l’outil d’analyse d’audience du Guardian**

Ophan, l’outil d’analyse d’audience créé par le Guardian, permet aux journalistes de constater la performance de leurs articles. Ophan offre une série d’informations sur les articles, tels le nombre de visionnements des pages et le temps d’attention, et décortique l’information à propos des lecteurs. L’outil a récemment été mis à jour afin d’étendre la période d’analyse des données à deux années plutôt qu’à deux semaines (O’Brien, 2021).

### **Le Guardian Mobile Innovation Lab et les « Smarticles »**

À partir de 2017, le Guardian Mobile Innovation Lab, expérimente un nouveau format de nouvelles destiné aux appareils mobiles et fondé sur l’approche du journalisme structuré (Sidahmed, 2017). Chacune des nouvelles est décomposée en blocs de contenus – les « Smarticles » – dont l’agencement est personnalisé et réorganisé en fonction du parcours de l’utilisateur et de son historique de fréquentation. Après quelques expériences, les chercheurs du Guardian Mobile Innovation Lab concluent à l’appétit des lecteurs-utilisateurs pour ce genre de format (Sidahmed, 2018).

## **Transformation des modèles d’affaires**

### *Le New York Times*

- ☑ **Abonnement/mur payant**
- ☑ **Publicité caméléon**

Le *New York Times* (NYT) fait figure de référence pour sa stratégie d’abonnement numérique et pour son mur payant mis en place en 2012, lequel s’est avéré un franc succès. Le NYT mise sur le développement de produits d’abonnement de niche, comme ses sections *Food and Dining* et *Need to Know* qui offrent des vidéos et du contenu supplémentaire. Ainsi, dès 2013, les revenus tirés des abonnements numériques sont plus élevés que les revenus de publicité. Au début de l’année 2022, après avoir fait l’acquisition du site sportif *The Athletic*, le NYT comptait 10 millions d’abonnés numériques. Le NYT possède en outre son propre studio de contenus publicitaires, le T Brand Studio (<https://www.nytco.com/products/t-brand-studio/>), qui crée des publicités ayant l’apparence du contenu rédactionnel du journal.

### **Woman Inmates : la campagne de publicité caméléon du T Brand Studio**

L'une des campagnes de publicité caméléon du NYT citée comme un exemple de réussite est la campagne Woman Inmates : Why the Male Model Doesn't Work (<https://www.nytimes.com/paidpost/netflix/women-inmates-separate-but-not-equal.html>). Construite sous la forme d'un article, cette publicité au format natif qui porte sur l'échec du système carcéral féminin a été produite pour promouvoir la 2e saison de la série de Netflix Orange is the New Black. Le texte est fondé sur une recherche approfondie et la série de Netflix n'est jamais mentionnée. Le contenu est bonifié de vidéos, de photographies et d'illustrations.

### *The Guardian*

#### **Adhésion/contenus gratuits**

Le quotidien britannique *The Guardian* fait figure d'exemple, voire de pionnier, pour la transformation de son modèle d'affaires. Contrairement à la stratégie du « mur payant » privilégiée par le *New York Times*, *The Guardian* a choisi de miser sur une offre gratuite de contenus en ligne conjuguée à une importante stratégie numérique, tout en mettant l'accent sur la relation avec le lecteur. Fort d'un lectorat de plus de 150 millions d'individus, le *Guardian* mise sur un modèle d'adhésion, incitant les lecteurs à s'impliquer financièrement pour soutenir sa mission journalistique, ce qui leur permet ainsi de bénéficier de reportages de qualité. L'objectif est ici de rentabiliser la relation de fidélité avec le lecteur, tout en l'approfondissant. Le rationnel de ce choix est que plus grande est la connaissance qu'on a du lecteur, plus le contenu sera pertinent pour lui et aura de la valeur à ses yeux (Küng, 2015). *The Guardian* possède également son propre studio publicitaire, The Guardian Labs (<https://www.theguardian.com/guardian-labs>), qui développe des publicités natives adaptées aux besoins des entreprises. Enfin, le quotidien propose des contenus commandités, rédigés de manière indépendante.

### **La série *The Upside*, commanditée par la Skoll Foundation**

En 2018, *The Guardian* a lancé la série de reportages *The Upside* (<https://www.theguardian.com/world/series/the-upside>), portant sur différentes innovations et actions positives susceptibles d'offrir des solutions aux problèmes mondiaux les plus urgents (Ciobanu, 2018). S'inscrivant dans une approche de journalisme de solutions, la série est en partie commanditée par la Skoll Foundation, une fondation privée américaine se consacrant à la réduction de la pauvreté dans le monde, mais néanmoins rédigée de manière indépendante par

les journalistes du *Guardian*. Les reportages ont traité de cinq enjeux clés : le climat, les soins de santé, le genre, la science et la technologie, le leadership communautaire.

## Pivot

### Adhésion/contenus gratuits

*Pivot* (<https://pivot.quebec/>) est un média francophone numérique issu de la fusion des médias *Ricochet* (fondé en 2014) et *Majeur* (fondé en 2020), ainsi que d'un partenariat avec le média d'enquête canadien *PressProgress*. *Pivot* est une coopérative de solidarité dont le modèle d'affaires est basé sur un système d'adhésions payantes<sup>9</sup>. Tous les articles sont offerts en libre accès, mais, en payant des frais mensuels ou annuels, les « abonnés » obtiennent un accès privilégié à certains événements ainsi qu'à des cafés-rencontres avec l'équipe de la salle de rédaction. L'approche privilégiée par *Pivot* s'inscrit dans la perspective du journalisme de solutions. Sur son site web, l'équipe du journal affirme avoir pour mission de « réinventer le journalisme pour lui redonner son pouvoir de transformation sociale » (*Pivot*, s. d., Mission, paragr. 3). Les membres de la coopérative se donnent également pour objectif de couvrir des sujets négligés par les autres médias et de « participer à l'émergence de nouvelles solutions aux problèmes de notre époque » (paragr. 4).

## La Presse

- Modèle sans but lucratif**
- Publicité caméléon**

En 2015, le quotidien québécois *La Presse* effectue un virage numérique complet en misant sur son site web et ses applications mobiles (*La Presse+* pour tablettes numériques et *La Presse mobile*), ainsi que sur une offre de contenus gratuits. En 2017, l'entreprise annonce l'abandon définitif de son édition papier, ce qui au dire de l'éditeur fait de *La Presse* « le premier quotidien imprimé d'importance du monde à devenir 100 % numérique » (Levasseur, 2017). Enfin, en 2018, *La Presse*

---

<sup>9</sup> Bien que l'organisation parle d'« abonnements » sur son site web, le modèle d'affaires adopté par *Pivot* correspond d'avantage au modèle d'adhésion, fondé sur une relation d'engagement et de participation.

transforme son modèle d'affaires en structure sans but lucratif, chapeauté par une fiducie d'utilité sociale. L'ensemble de l'argent recueilli et généré est consacré aux opérations de l'organisme, avec pour objectif de maintenir un journalisme de qualité et d'assurer la survie de la salle de nouvelles. *La Presse* devient ainsi le plus important média écrit au Québec à prendre le virage du « sans but lucratif ». Néanmoins, même à la suite de ce virage, le modèle économique du groupe demeure basé sur la publicité et le marketing de contenu, notamment avec la section « Xtra » qui propose des contenus commandités<sup>10</sup>.

### **Le Studio XTRA La Presse**

En 2021, La Presse lance le Studio XTRA La Presse (<https://publicite.lapresse.ca/studioextra/>), consacré aux contenus commandités et promotionnels. L'entreprise organise également le concours publicitaire TACTIL qui récompense les publicités parues dans *La Presse+* au cours de l'année, cela dans deux domaines : les publicités interactives (HTML) et le contenu de marque (XTRA). L'aspect ludique, l'interactivité et la mise en récit (*storytelling*) sont des éléments recherchés par les membres du jury. En 2021, une [publicité caméléon du Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale](#) a remporté le prix dans la catégorie « contenu de marque ». La publicité proposait un jeu-questionnaire visant à sensibiliser les lecteurs aux différentes formes que peut prendre la violence conjugale.

## Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i)

- ☑ **Abonnement/mur payant**
- ☑ **Publicité caméléon**

La Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i) est un regroupement de six quotidiens régionaux qui a succédé au Groupe Capitales Médias, après sa faillite en 2019. En 2020, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, les quotidiens de CN2i choisissent d'abandonner définitivement l'édition papier en semaine pour favoriser un virage numérique fondé sur un

---

<sup>10</sup> Mentionnons toutefois qu'en 2015, le Conseil de presse du Québec a blâmé *La Presse+* pour l'utilisation de la mention « Xtra » pour identifier le contenu publicitaire, jugeant ambiguë et insuffisante cette stratégie d'identification des contenus publicitaires. Voir : Proulx et Lavigne c. La Presse+, Conseil de presse du Québec, 2 octobre 2015, D2014-12-061 ; D2014-12-070 (QC CPQ).  
<https://conseildepresse.qc.ca/decisions/d2014-12-061-d2014-12-070/>

modèle d'abonnement numérique (mur payant). Le regroupement intègre également la publicité caméléon à son modèle d'affaires. La section « Zone » publie des contenus commandités sous forme de reportages signés par des journalistes reconnus<sup>11</sup>.

## Québecor - QUB

### ☑ **Plateforme/vitrine numérique**

Lancée en 2021, l'application-plateforme QUB (<https://www.qub.ca/>), de Québecor, réunit l'ensemble des contenus d'information et de divertissement produits par les médias du groupe en un seul endroit. Cette vitrine numérique agit ainsi comme un agrégateur de contenu, les utilisateurs pouvant accéder gratuitement aux contenus de plus d'une cinquantaine de sources et médias du groupe. La plateforme permet en outre aux utilisateurs de personnaliser ces contenus en fonction de leurs intérêts (Québecor, 2021). Selon Christian Desîlets (cité dans Dion, 2021), la plateforme QUB permettrait au groupe Québecor de colliger les données des utilisateurs, offrant ainsi aux annonceurs la possibilité de faire des campagnes plus ciblées, ce que ces derniers apprécient des GAFAM. En ce sens, l'application offrirait un modèle publicitaire susceptible de générer davantage de revenus, constituant ainsi un possible frein à l'érosion des revenus publicitaires.

## Postmedia Content Works

- ☑ **Publicité caméléon**
- ☑ **Plateforme/vitrine numérique**

Postmedia est une entreprise canadienne de médias d'information qui inclut le *National Post*, le *Financial Post* et le *Montreal Gazette*. Dès 2012, l'entreprise a adopté la publicité caméléon qu'elle désigne alors sous le terme « integrated advertising ». En avril 2015, Postmedia lance d'abord sa plateforme de publicité caméléon, *Postmedia Content Solutions* (<https://www.postmediasolutions.com/fr/accueil/>), développée en partenariat avec l'entreprise torontoise Polar Media Group. En septembre de la même année, l'entreprise ouvre son propre studio de publicité, Content Works, dans l'objectif de développer et d'offrir des contenus publicitaires pour ses journaux (Lynch, 2018, p. 34).

---

<sup>11</sup> Selon Marc-François Bernier, les commanditaires ne sont toutefois pas clairement identifiés dans la section « Zone » des journaux du CN2i, ce qui indisposerait certains journalistes du regroupement (Bernier, 2021, p. 96).

### **La campagne « Showcase Concordia » du *Montreal Gazette***

Lancée en 2016, la campagne « Showcase Concordia » du *Montreal Gazette* est décrite comme l'une des plus fructueuses du Content Works Studio. Cette campagne de l'Université Concordia visait à positionner ses chercheurs comme des experts de premier plan. Plutôt que d'investir dans une campagne d'affichage publicitaire, l'université a choisi de collaborer avec le *Montreal Gazette* pour créer une campagne de publicité caméléon sur l'avenir de la ville, de son économie et de son développement urbain. La campagne consistait en une série en 5 parties réparties sur 10 semaines et elle était diffusée sur papier, tablette, Web et vidéo. En mai 2016, la campagne de Postmedia a gagné le premier prix du *Global Media Awards* de l'International News Media Association (Stone, 2016).

## **INITIATIVES EN FAVEUR DU MARCHÉ PUBLICITAIRE QUÉBÉCOIS**

Certaines initiatives qui ne viennent pas d'entreprises de presse à proprement parler s'avèrent néanmoins pertinentes pour le secteur.

### **Nosmediaslocaux.org**

Lancée en 2020 par un collectif bénévole québécois, la plateforme [nosmediaslocaux.org](https://nosmediaslocaux.org) est un moteur de recherche qui vise à promouvoir l'achat publicitaire local. Patrick Lauzon, président du conseil de M32 Connect et l'un des créateurs de la plateforme, la décrit comme le « panier bleu des médias québécois » (Lauzon, cité dans Deniau, 2020). Le moteur de recherche permet de répertorier tous les médias pancanadiens dans l'objectif de permettre aux agences de publicité et aux annonceurs de réaliser l'inventaire des médias d'ici. L'objectif ultime est de soutenir les actions visant à assurer la pérennité de l'industrie médiatique au Québec et au Canada.

### **PubM32**

*PubM32* (<https://pubm32.com/>) est une place de marché libre-service québécoise lancée en 2021 par la firme M32 Connect. La plateforme offre une solution pour automatiser la vente d'espaces publicitaires. Les éditeurs peuvent y mettre leurs espaces publicitaires à disposition des annonceurs locaux. La plateforme permet à ces annonceurs, généralement des PME, de créer, planifier et gérer leurs propres campagnes publicitaires. La plateforme permet en outre de cibler le public visé selon différentes caractéristiques comme le genre, les intérêts ou le groupe d'âge (Brault, 2021).

## Renouvellement des pratiques journalistiques

### *The Sprawl*

- ☑ **Journalisme hyperlocal**
- ☑ **Journalisme lent**

*The Sprawl* (<https://www.sprawlcalgary.com/>) est un média en ligne hyperlocal de Calgary. Lancé en 2017 en tant que projet électoral éphémère, le journal a depuis élargi son mandat pour couvrir l'actualité politique de Calgary sur une base régulière. Basé sur un modèle d'adhésion, *The Sprawl* est également soutenu par des campagnes de financement participatif. Le journal offre son contenu gratuitement, sans publicité, mais invite ses usagers à adhérer à l'organisation à un faible coût. Sur son site web, *The Sprawl* affirme pratiquer un journalisme en profondeur, plutôt qu'un journalisme « en largeur » (« *Depth over breadth* »). « Au lieu d'essayer de tout couvrir tout le temps, mentionne le journal, nous approfondissons un enjeu à la fois » (traduction libre; *The Sprawl*, About Us, paragr. 3). En 2018, l'entreprise a participé au Digital News Innovation Challenge (DNIC). Fruit d'un partenariat entre Facebook, la Ryerson School of Journalism, le Digital Media Zone, le DNIC vise à aider les entreprises de presse à améliorer leurs modèles d'affaires. Le journal a ainsi bénéficié d'un financement de 100 000 \$ et de 50 000 \$ en crédits publicitaires chez Facebook (Guida, 2021).

En quête de solutions pouvant répondre aux différents enjeux qui touchent la communauté, le journal pratique également un journalisme constructif et participatif. Son objectif est de voir comment les reportages journalistiques sont susceptibles de contribuer à améliorer la communauté. Les lecteurs sont également invités à collaborer au processus éditorial, en offrant leur expertise ou leur regard personnel.

### **Le projet de Pop Up Newsroom du Sprawl**

En 2019, le journal *The Sprawl* a mis en place une salle de rédaction éphémère (Pop Up Newsroom, <https://www.sprawlcalgary.com/welcome-to-our-new-pop-up-newsroom>) dans la bibliothèque municipale de Calgary afin d'impliquer le public dans ses reportages. Le fondateur et rédacteur en chef du journal, Jeremy Klaszus, a développé un programme visant à initier les étudiants au reportage journalistique afin qu'ils soient en mesure de participer à la production d'information du média (*The Sprawl*, 2022).

## *The Tyee*

- ☑ **Journalisme hyperlocal**
- ☑ **Journalisme de solutions/explicatif**

*The Tyee* (<https://thetyee.ca/>) est un magazine numérique indépendant, fondé en 2003 à Vancouver. Le *Tyee* fait figure de pionnier dans la pratique du journalisme de solutions, de même que pour ses campagnes de financement participatif et ses reportages engagés envers la communauté. Le modèle d'affaires du *Tyee* comprend l'adhésion et les dons des lecteurs. Afin de soutenir les reportages d'enquête et les initiatives du magazine en journalisme de solutions, le *Tyee* invite les lecteurs, dans le cadre des campagnes régulières, à devenir des « Tyee Builders » en faisant un don. En 2021, *The Tyee* a remporté le *Bill Good Award* de la Jack Webster Foundation pour sa contribution significative au journalisme.

### **La série Green Homes, Out of the Box et le projet The Housing Fix**

En 2010, financé par la Tyee Solutions Society, le reporter du Tyee Monte Paulsen produit une série de trois reportages sur le phénomène de l'itinérance à Vancouver. Intitulée *Green Homes, Out of the Box*, la série propose des pistes de solutions au problème de la crise du logement, notamment par la construction de logements dans des conteneurs. L'intérêt suscité par la série a également conduit, en 2011, à la création de « The Housing Fix » (<http://thehousingfix.ca/>), un projet de production de reportages d'enquête visant la compréhension du phénomène de crise du logement et engagé dans la recherche de solutions pour y remédier.

## *The Discourse*

- ☑ **Journalisme hyperlocal**
- ☑ **Journalisme de solutions/explicatif**
- ☑ **Journalisme lent**

*The Discourse* est un média numérique de Vancouver fondé en 2014 par trois femmes journalistes pigistes. L'équipe du *Discourse* affirme pratiquer un journalisme de solutions, ancré dans les communautés locales et privilégiant une approche de journalisme lent. Sa mission est d'offrir une couverture journalistique approfondie des communautés habituellement négligées par les médias traditionnels. Le journal a lancé son modèle d'adhésion en 2018, invitant ses membres à influencer son programme éditorial. Sur son site web (<https://thediscourse.ca/our-10-principles>), le journal affirme impliquer les

membres du public à toutes les étapes de son travail, de la sélection des nouvelles à la recherche et aux conversations suivant la publication. En 2018, *The Discourse* a produit un rapport d'enquête *The Rise of audience-funded journalism in Canada*. Dans son analyse des raisons pour lesquelles les membres adhèrent à *The Discourse*, l'équipe du journal cerne deux facteurs principaux : sa pratique d'un journalisme lent et d'un journalisme de solutions. Le rapport conclut qu'il existe une demande pour un journalisme en profondeur, nuancé et constructif (p. 15).

## *Unpointcinq*

### ☑ **Journalisme de solutions/explicatif**

*Unpointcinq* (<https://unpointcinq.ca/>) est un média numérique québécois, sans but lucratif, qui pratique un journalisme de solutions voué à l'action climatique. Lancé en 2017, le média bénéficie du soutien financier de plusieurs partenaires, dont les gouvernements du Québec et du Canada, l'Institut national de santé publique, le consortium Ouranos et l'Université Laval (Unpointcinq, 2022). Dans l'objectif de maximiser sa mission sociale, *Unpointcinq* collabore également avec plusieurs médias québécois, dont *Le Devoir* et *L'actualité*. Le média produit et diffuse des articles, des reportages vidéo et des balados traitant des actions environnementales positives menées à travers le Québec. Les contenus du site se déclinent en 3 axes : « S'inspirer », « Comprendre » et « Agir ». La collaboration entre *Unpointcinq* et une équipe de recherche de l'Université Laval spécialisée en communication environnementale et en marketing social a également débouché sur la création du Laboratoire de l'action climatique. Le Laboratoire produit annuellement le Baromètre de l'action climatique, un sondage qui évalue les attitudes, perceptions et comportements du grand public à l'égard des défis climatiques (St-Arnaud, Lalloz, Alexandre, Daignault et Poitras, 2021).

### **Le Laboratoire des jeunes journalistes en environnement**

Le média *Unpointcinq* s'est associé à la Fondation Monique-Fitz-Back et à la campagne Sors de ta bulle pour créer le Laboratoire des jeunes journalistes en environnement (<https://sorsdetabulle.com/cest-quoi-le-laboratoire/>). Ce dernier offre à des jeunes du secondaire une expérience concrète en journalisme de solutions. Mentorés par *Unpointcinq*, les jeunes journalistes produisent des contenus s'adressant aux jeunes, en explorant différentes formes journalistiques,

dont l'écriture, la vidéo et d'autres formats narratifs. Leurs contenus sont publiés dans la section jeunesse du site web d'*Unpointcinq* (<https://unpointcinq.ca/jeunesse/>).

## Le *New York Times*

- ☑ **Journalisme de solutions/explicatif**
- ☑ **Journalisme de données**
- ☑ **Baladodiffusion/vidéojournalisme**

Pour le *New York Times* (NYT), les produits audio représentent désormais un investissement stratégique important. Les balados du NYT attirent un vaste public quotidiennement et génèrent des revenus considérables, comme l'illustre le succès fulgurant de *The Daily*. En 2020, le NYT a augmenté ses investissements dans le journalisme audio en acquérant d'abord la jeune pousse Listen in Audio, puis avec l'achat de la compagnie de production Serial Productions. Avec ces investissements dans l'audio, le NYT espère fidéliser les auditoires plus jeunes. Outre les produits audio, le NYT mise également sur le développement de produits numériques de formats explicatifs, notamment avec le lancement de son site web *The Upshot*, dont l'objectif est d'aider les lecteurs à mieux comprendre les nouvelles.

### ***The Daily* : le balado quotidien du NYT**

En 2017, le NYT a lancé *The Daily* (<https://www.nytimes.com/column/the-daily>), un balado quotidien dont la mission est d'expliquer l'actualité en profondeur. Le balado est animé par Michael Barbaro et réalisé avec des journalistes du NYT qui commentent et expliquent leurs articles. Le format de *The Daily* – des analyses approfondies d'environ 25 minutes sur un sujet d'actualité – fait figure d'emblème et a été adopté par un grand nombre d'éditeurs à travers le monde (Newman et Gallo, 2020). En 2020, on enregistre plus de 2 millions de téléchargements pour chaque épisode de la balado *The Daily* alors que le nombre de lecteurs de l'édition papier quotidienne du journal atteignait 443 000.

### ***The Upshot* : site web explicatif**

*The Upshot* (<https://www.nytimes.com/section/upshot>) est un site web politique dans un format explicatif, lancé en 2014 par le NYT. Le site combine le journalisme de données et le journalisme afin de permettre aux lecteurs de comprendre en profondeur les enjeux dans leur contexte et sur un mode conversationnel. La vidéo est vue comme un moyen de rejoindre un auditoire plus jeune. Les vidéos sont de plus en plus ajoutées aux articles du journal.

## Le Devoir – D Lab

### ☑ Baladodiffusion/vidéojournalisme

Dans sa stratégie de transformation numérique, le quotidien québécois *Le Devoir* a mis sur pied le D Lab, un laboratoire numérique visant à « explorer de nouvelles façons de raconter l'information ». Avec son laboratoire, *Le Devoir* mise notamment sur le développement d'une équipe vidéo. En 2021, il a fait l'embauche de plusieurs journalistes et les a affectés à son laboratoire numérique. Le journal vise ainsi à créer « une véritable cellule de production journalistique vidéo, composée de reporters, de vidéastes, de monteurs, de pupitreurs et d'un *motion designer* » (Chouinard, 2021). Les publications vidéo du *Devoir* ont été plusieurs fois primées. En 2021, le journal a remporté deux prix des Médias numériques nord-américains (*North American Digital Media Awards*), remis annuellement par l'Association mondiale des journaux et des éditeurs de médias d'information (WAN-IFRA). Le quotidien a également obtenu sept nominations aux Prix d'excellence en publication numérique 2021, notamment dans la catégorie « Excellence générale en publication numérique ».

### La série de vidéos explicatives « Espace citoyen »

Lancées lors de la campagne électorale québécoise de 2018, les vidéos « Espace citoyen » se voulaient une manière d'offrir aux citoyens un espace pour poser leurs questions électorales. Une série de courtes capsules explicatives vulgarisées et animées ont ainsi été produites sur des sujets tels que : est-ce que la gratuité scolaire est possible ? Que proposent les partis politiques pour le maintien à domicile des aînés ? Quelles obligations les médias ont-ils en campagne électorale ? La série « Espace citoyen » a obtenu la deuxième place aux *North American Digital Awards* 2019, dans la catégorie Meilleure utilisation de la vidéo numérique (Chouinard, 2019).

## Axios

### ☑ Baladodiffusion/vidéojournalisme

Axios (<https://www.axios.com/>) est une jeune pousse numérique américaine qui repose sur un modèle d'infolettre et qui privilégie un journalisme local. L'entreprise fonctionne sur un modèle publicitaire : l'abonnement aux infolettres est gratuit et l'entreprise incorpore des publicités aux contenus. L'entreprise détient également le studio de conception « Smart Brevity Studio » qui conçoit des contenus

publicitaires adaptés au style « Smart Brevity ». Axios publie maintenant 22 infolettres locales et envisage d'étendre bientôt son modèle à 25 villes. Dans certaines villes, Axios incorpore également un modèle d'adhésion qui offre aux lecteurs de contribuer en soutenant financièrement le journalisme local. L'entreprise développe également d'autres produits, dont une série documentaire diffusée sur la chaîne américaine HBO, des balados, l'application *Axios App*, ainsi que le parrainage d'évènements (tables rondes d'experts, expériences, activités publiques).

### « Smart Brevity », l'approche journalistique d'Axios

Axios résume sa vision du journalisme à l'expression « Smart Brevity », ce qui signifie d'éliminer le contenu superflu pour miser sur le contenu d'importance, dans un style centré sur l'utilisateur.

## Overstory Media Group (OMG)

### ☑ Infolettre

Overstory Media Group (OMG) est une jeune pousse numérique canadienne de Colombie-Britannique qui mise sur le format des infolettres quotidiennes en mettant l'accent sur les enjeux locaux et sur une approche communautaire du journalisme. OMG possède maintenant 10 titres, dont le *Capital Daily* (Victoria), *The Coast* (Halifax), le *Burnaby Beacon* (Burnaby) et le *Calgary Citizen*. Un an après son lancement, le *Capital Daily* comptait 40 000 lecteurs. Le journal publie désormais des enquêtes en profondeur, dont l'une a été finaliste en 2021 au Concours canadien de journalisme ([National Newspaper Awards](#)). L'entreprise a déclaré son intention d'embaucher 250 journalistes et s'est fixé comme objectif de démarrer 50 nouveaux titres d'ici 2023 (Thiessen, 2021).

## Infobref

### ☑ Infolettre

*InfoBref* (<https://infobref.com/>) est une jeune pousse numérique québécoise qui propose un tour d'horizon des domaines des affaires, de la politique et de la technologie, le tout dans une perspective québécoise. Le modèle d'affaires d'*InfoBref* repose sur la publicité ainsi que sur la gratuité des contenus. L'auditoire d'*InfoBref* est

composé principalement de lecteurs professionnels, dont une forte proportion d'entrepreneurs, de gestionnaires et de cadres supérieurs ou intermédiaires. *InfoBref* publie deux infolettres quotidiennes gratuites (le matin et en fin d'après-midi). Celles-ci sont rédigées par des chroniqueurs d'expérience; les contenus sont brefs et vont à l'essentiel. La mise en forme est simplifiée et les éléments importants sont mis en évidence. À son premier anniversaire, l'entreprise mentionnait avoir 4 000 abonnés à son service. Elle affirme aujourd'hui en compter près de 10 000.

# Conclusion

La maturité numérique reflète la capacité des entreprises de presse écrite à tirer profit du virage numérique. Au-delà des changements technologiques, une transformation de la culture de ces entreprises, de leurs modèles d'affaires et de leurs pratiques journalistiques est nécessaire pour qu'elles puissent atteindre cette maturité. Le présent rapport avait pour objectif de répertorier, chez des entreprises du Québec et d'ailleurs, un certain nombre de ces pratiques « innovantes » qui reflètent un niveau élevé de maturité numérique. Que retenir de cette recension, certes non exhaustive ? Que dire des pratiques numériques des entreprises de presse canadiennes et québécoises en comparaison de celles des grands médias dans le monde ?

Sur la scène internationale, quelques grandes entreprises de presse sont régulièrement citées, notamment parce qu'elles favorisent une culture de l'innovation fondée sur la valorisation des données et le développement de produits numériques. Nous avons mentionné le *Washington Post* et la création de sa plateforme de gestion de contenu *Arc Publishing* ainsi que le quotidien britannique *The Guardian* et son outil d'analyse d'audience, *Ophan*. Au Canada, le *Globe and Mail*, qui a développé l'outil d'automatisation *Sophi.io*, semble également un chef de file en matière de culture de l'innovation. Au Québec, la transformation numérique pose certains défis particuliers. La petite taille du marché, de même que le relatif isolement linguistique limitent la capacité à assurer la viabilité des activités numériques (Giroux, 2022, p. 126 ; Carbasse, 2017). Les habitudes de consommation des Québécois demeurent dans l'ensemble assez traditionnelles : la télévision constitue la principale source d'information de 52 % d'entre eux, bien que les réseaux sociaux la dépassent maintenant chez les 18-34 ans (Giroux, 2022, p. 14). Enfin, rares sont les grandes fortunes ou les fondations prêtes à investir dans l'innovation ; à cet égard, le cas de *La Presse*, avec le développement de son application pour tablettes (*La Presse+*) et son virage 100 % numérique, est unique en son genre. Soulignons également le travail du quotidien québécois *Le Devoir* et des réalisations de son D Lab.

La maturité numérique des entreprises de presse passe également par la transformation des modèles d'affaires et le renouvellement des pratiques journalistiques. Sur la scène internationale, le *New York Times* fait figure d'exemple pour le succès de son modèle d'abonnement numérique payant, pour ses publicités natives et pour le développement de contenus à valeur ajoutée, comme ses baladodiffusions. Le quotidien britannique *The Guardian* est quant à lui reconnu pour sa stratégie d'adhésion numérique : les contenus sont offerts gratuitement, mais le lecteur est invité à soutenir financièrement la mission de l'entreprise, en échange d'un

accès privilégié à certaines sections ou à des événements. Au Canada et au Québec, dans l'actuel contexte d'effondrement des revenus publicitaires, plusieurs entreprises misent également sur des modèles d'affaires financés par l'auditoire. Mentionnons ici les médias numériques canadiens *The Sprawl*, *The Tye* et *The Discourse*, ainsi que le média québécois *Pivot*. Parce qu'ils jouent sur la capacité à attirer l'attention des lecteurs et à la maintenir, ces modèles fondés sur l'auditoire favorisent également l'émergence de nouvelles approches journalistiques, comme le journalisme hyperlocal, et le journalisme de solutions. Les quatre médias précédemment cités s'inscrivent tous dans ce type d'approches. Cependant, comme l'observent Daoust-Boisvert et Bérard (2020), si de telles approches semblent bien implantées au Canada anglais, elles paraissent encore marginales au Québec. Outre *Pivot* et le média numérique *Unpointing*, nous avons recensé peu de médias québécois qui mettaient de l'avant la recherche de solutions dans leurs énoncés de mission. Or pour plusieurs observateurs, dont Vincent Peyrègne, directeur général de l'Association mondiale des journaux et des éditeurs de médias d'information (WAN-IFRA), des approches telles que le journalisme de solutions peuvent constituer une voie de sortie de crise pour la presse locale, parce qu'elles contribuent à reconstruire le lien social avec le public (Beaudoin, 2019).

Enfin, à la faveur du développement des moyens numériques de production, les contenus et formats se diversifient : la baladodiffusion, le vidéojournalisme et la publicité caméléon semblent avoir le vent dans les voiles au Québec, comme en témoignent les publications vidéo primées de l'équipe du *Devoir*, ainsi que les publicités natives développées par plusieurs médias, dont *La Presse*, Québecor, CN2i, et Postmedia. Grâce à l'apparition de plateformes telles que *Substack*, les infolettres reviennent également en force. Ces dernières permettent de distribuer facilement les contenus journalistiques, de fidéliser les abonnés, tout en offrant des possibilités de revenus. L'entreprise canadienne Overstory Media Group (OMG) et la jeune pousse québécoise *InfoBref* sont deux exemples du renouvellement de ce modèle de l'infolettre. Cette diversification des produits est vue par le chercheur Patrick White (2020b) comme une voie de solutions à la crise des médias et comme une manière de vendre les contenus.

En terminant, si les entreprises de presse québécoises semblent de plus en plus adopter une culture numérique, nous avons recensé peu d'exemples de recours aux outils liés à l'intelligence artificielle (IA). À l'instar de St-Germain et White (2021), nous estimons donc que ces outils sont encore utilisés de manière limitée par les entreprises québécoises. Or, comme le souligne l'Association des médias écrits communautaires du Québec (2021) dans son mémo *L'intelligence artificielle et le futur du journalisme*, l'IA recèle un potentiel créatif important, susceptible de faciliter, voire d'améliorer les pratiques journalistiques. L'automatisation permet aux journalistes de

recentrer leur travail sur la production de contenus à valeur ajoutée ; la personnalisation permet de tirer des revenus des contenus en tenant compte du parcours et des attentes des lecteurs ; enfin, certains outils de vérification des faits sont susceptibles d'aider à combattre le cynisme et la désinformation ambiants (White, 2020a). En somme, il y a peut-être là une autre piste de solutions à la crise des médias, une piste qui mérite d'être explorée davantage par les entreprises québécoises et canadiennes.

# Bibliographie

- Álvarez Marcos, J., Capelo Hernández, M. et Álvarez Ortiz, J. I. (2019). The digital maturity of the Spanish press. A case study. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 499-520. doi:10.4185/RLCS
- Baillargeon, D., Coutant, A., Carignan, M.-E., Dionne, E. et Tourigny, M. (2017). Confrontations et convergences éthiques entre marketing et information autour de la publicité native. *Revue Communication & professionnalisation*, (5), 28-53. doi:10.14428/rcompro.vi5.863
- Beaudoin, D. (2019). La presse locale en mode survie. *ICI Radio-Canada*.  
<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1273226/presse-locale-quotidiens-regionaux-survie-vincent-peyregne>
- Bernier, M.-F. avec la collaboration de T. Watine. (2021). *Les journalismes : Information, persuasion, promotion, divertissement*. Presses de l'Université Laval. doi:10.2307/j.ctv1kbgskb
- Bilton, R. (2018, 8 mars). With Lab 351, The Globe and Mail is creating both new products and a culture of " bottom-up " innovation. *Nieman Lab*.  
<https://www.niemanlab.org/2018/03/with-lab-351-the-globe-and-mail-is-creating-both-new-products-and-a-culture-of-bottom-up-innovation/>
- Bonnet, D. et Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 83-89. <https://mitsmr.com/2UEVUzY>
- Brault, M.-S. (2021, 14 décembre). M32 : une plateforme pour aider les PME avec la pub et un coup de pouce pour les médias. *Le Soleil*.  
<https://www.lesoleil.com/2021/12/14/m32-une-plateforme-pour-aider-les-pme-avec-la-pub-et-un-coup-de-pouce-pour-les-medias-d3de0281ae8af6fa1a24a332452d4e5e>
- Buvat, J., Solis, B., Crummener, C., Aboud, C., Kar, K., Aoufi, H. E. et Sengupta, A. (2017). The Digital culture challenge: Closing the employee-leadership gap. *Capgemini Digital Transformation Institute*. <https://www.capgemini.com/en/resources/the-digital-culture-challenge-closing-the-employee-leadership-gap/>

- Carbasse, R. (2017). Les défis de la transition numérique dans un petit marché : le cas de la presse francophone québécoise. *Recherches en Communication*, 44. doi :10.14428/rec.v44i44.48003
- Caswell, D. (2019). Structured journalism and the semantic units of news. *Digital Journalism*, 7(8), 1134-1156. doi:10.1080/21670811.2019.1651665
- Charon, J.-M. (2015). *Presse et numérique - L'invention d'un nouvel écosystème. Rapport à Madame la Ministre de la Culture et de la Communication.*  
<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66041-presse-et-numerique-l-invention-d-un-nouvel-ecosysteme.pdf>
- Cherubini, F., Newman, N. et Nielsen, R. K. (2021). *Changing newsrooms 2021: Hybrid working and improving diversity remain twin challenges for publishers.* Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/changing-newsrooms-2021-hybrid-working-and-improving-diversity-remain-twin-challenges-publishers>
- Chouinard, M.-A. (2019, 25 juin). Le Devoir se démarque aux North American Digital Awards. *Le Devoir.* <https://www.ledevoir.com/societe/557404/titre>
- Chouinard, M.-A. (2021, 12 juin). Un prix en vidéo pour « Le Devoir ». *Le Devoir.*  
<https://www.ledevoir.com/culture/medias/610362/medias-un-prix-en-video-pour-i-le-devoir-i>
- Ciobanu, M. (2018, 14 février). With its latest series The Upside, the Guardian will focus on solutions journalism in five key areas. *Journalism.co.uk.*  
<https://www.journalism.co.uk/news/with-its-latest-series-the-upside-the-guardian-will-focus-on-solutions-journalism-in-five-key-areas/s2/a717656/>
- Dagenais, B. (2015). *La publicité: stratégie et placement média* (2<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université Laval.
- Danzon-Chambaud, S. (2020, 26 février). De plus en plus installé, le journalisme automatisé interroge toujours. *La revue des médias.*  
<https://larevuedesmedias.ina.fr/journalisme-automatise-robot-media>
- Daoust-Boisvert, A. et Bérard, D. (2020). Journalism de solutions : une pratique marginale en émergence au Canada. *Les Cahiers du journalisme*, 2(5), 81-88.  
<https://cahiersdujournalisme.org/V2N5/CaJ-2.5-R081.html>

- Deniau, K. (2020, 20 mai). « N'oublions pas que les médias sont aussi un produit local », Patrick Lauzon, un des initiateurs de NosMédiasLocaux.org. *Isarta infos*. <https://isarta.com/infos/noublions-pas-que-les-medias-sont-aussi-un-produit-local-patrick-lauzon-linitiateur-de-nosmediaslocaux/>
- Dion, M. (2021, 24 juin). La convergence au QUB de Québecor. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1803794/quebecor-contenus-divertissement-information-plateforme-qub>
- Firat, F. (2019). Robot journalism. Dans T. P. Vos et F. Hanusch (dir.), *The International Encyclopedia of Journalism Studies*. Doi:10.1002/9781118841570.iejs0243
- Forum des politiques publiques. (2017). *Le miroir éclaté : Nouvelles, démocratie et confiance dans l'ère numérique*. <https://shatteredmirror.ca/wp-content/uploads/leMiroirEclate.pdf>
- Gill, M. et VanBoskirk, S. (2016, 25 janvier). *The Digital Maturity Model 4.0*. Forrester. <https://www.forrester.com/report/the-digital-maturity-model-40/RES131801>
- Giroux, D. (2022). *Les médias québécois d'information : État des lieux en 2022*. Centre d'études sur les médias. <https://www.cem.ulaval.ca/publications/etat-des-lieux-en-2022/>
- Grenier aux nouvelles. (2022, 17 août). *Unpointcinq fête ses cinq ans d'existence*. <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/29312/unpointcinq-fete-ses-cinq-ans-dexistence>
- Guida, M. (2021). The future of Canadian journalism and digital media. *Facts & Frictions: Emerging Debates, Pedagogies and Practices in Contemporary Journalism*, 1(1), 35-54. doi:10.22215/ff/v1.i1.03
- Hardy, J. (2021). Sponsored editorial content in digital journalism: Mapping the merging of media and marketing. *Digital Journalism*, 9(7), 865-886. doi:10.1080/21670811.2021.1957970
- Jenkins, J. (2020). *Publish less, but publish better: pivoting to paid in local news*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publish-less-publish-better-pivoting-paid-local-news>

- Jones, R. et Jones, B. (2019). Atomising the news: The (in)flexibility of structured journalism. *Digital Journalism*, 7(8), 1157-1179.  
doi:10.1080/21670811.2019.1609372
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44-49.  
doi:10.1080/08956308.2019.1661079
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. et Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review et Deloitte University Press.  
<https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- 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.
- Küng (Kueng), L. (2015). *Innovators in digital news*. I.B.Tauris et Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Kueng, L. (2017). *Digital News Project : Going digital – A roadmap for organisational change*. Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/going-digital-roadmap-organisational-transformation>
- Kueng, L. (2020). *Hearts and Minds: Harnessing Leadership, Culture, and Talent to Really Go Digital*. Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-11/Kueng%20-%20Hearts%20and%20Minds%20FINAL.pdf>
- L'Association des médias écrits communautaires du Québec (AMECQ). (2021). L'intelligence artificielle et le futur du journalisme. *Mémo numérique*, (12).  
<https://amecq.ca/memos-numeriques/lintelligence-artificielle-et-le-futur-du-journalisme/>
- Le Masurier, M. (2015). What is slow journalism? *Journalism Practice*, 9(2), 138-152.  
doi :10.1080/17512786.2014.916471
- Levasseur, P.-E. (2017, 1 juin). La Presse deviendra 100 % numérique à partir de 2018. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/mot-de-lediteur/201706/01/01-5103410-la-presse-deviendra-100-numerique-a-partir-de-2018.php>
- Lewis, C. (2018). Tear down these walls: Innovations in collaborative accountability research and reporting. Dans R. Sambrook (dir.), *Global teamwork: The rise of*

*collaboration in investigative journalism* (p. 5-25). Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/global-teamwork-rise-collaboration-investigative-journalism>

Linden, C. G. (2017). Decades of automation in the newsroom: Why are there still so many jobs in journalism? *Digital Journalism*, 5(2), 123-140.  
doi:10.1080/21670811.2016.1160791

Lynch, L. (2018). *Native advertising: Advertorial disruption in the 21<sup>st</sup>-Century news feed*. Routledge.

Marconi, F. (2020). *Newsmakers: Artificial intelligence and the future of journalism*. Columbia University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7312/marc19136.7>

Negreira-Rey, M. C. et López-García, X. (2021). A decade of research on hyperlocal media: An international approach to a new media model. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 11(3), 1-12. doi:10.30935/ojcm/11082

Nelson, R. et Miner, K. (2021). Digital transformation at the Washington Post: Innovating for the next generation. *SSRN Electronic Journal*.  
doi:10.2139/ssrn.4026900

Newman, N. (2020, 16 juin). To keep readers around after COVID, publishers see hope in newsletters and podcasts. *Nieman Lab*.  
<https://www.niemanlab.org/2020/06/to-keep-readers-around-after-covid-publishers-see-hope-in-newsletters-and-podcasts/>

Newman, N. (2022a). *Digital news project: Journalism, media, and technology trends and predictions 2022*. Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2022>

Newman, N. (2022b). Email news: Its contribution to engagement and monetisation. Dans N. Newman, R. Fletcher, C. T. Robertson, K. Eddy et R. K. Nielsen (dir.), *Digital news report 2022* (p. 46-49). Reuters Institute for the Study of Journalism.

Newman, N. et Gallo, N. (2020). *Daily news podcasts: Building new habits in the shadow of coronavirus*. Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/daily-news-podcasts-building-new-habits-shadow-coronavirus>

- O'Brien, F. (2021, 12 juillet). How we backfilled the Guardian's in-house analytics tool to provide greater journalistic insight. *The Guardian*.  
<https://www.theguardian.com/info/2021/jul/12/how-we-backfilled-the-guardians-in-house-analytics-tool-to-provide-greater-journalistic-insight>
- Oweb, L. H. (2016). A few figures and facts about The Washington Post's digital transition under Jeff Bezos. *Nieman Lab*.  
<https://www.niemanlab.org/2016/06/a-few-figures-and-facts-about-the-washington-posts-digital-transition-under-jeff-bezos/>
- Pivot. (s. d.). *Mission*. <https://pivot.quebec/mission/>
- Québecor. (2021, 15 septembre). *QUB : la nouvelle plateforme de contenu consolidé de Québecor* [communiqué de presse]. <https://www.quebecor.com/fr/-/qub-e2-80-af-la-nouvelle-plateforme-de-contenu-consolid-c3-a9-de-qu-c3-a9becor>
- Rader, D. (2019). Digital maturity : the new competitive goal. *Strategy and Leadership*, 47(5), 28-35. doi:10.1108/SL-06-2019-0084
- Rey, M. (2014, 27 mai). Bezos And Buffet: The logic to owning a newspaper today. *Innovation*. <https://innovation.media/insights/bezos-and-buffet-the-logic-to-owning-a-newspaper-today>
- Rubenovitch, J. (2021, 5 juillet). *Sophi.io Wins WAN-IFRA's North American Digital Media Award*. Sophi.io. <https://www.sophi.io/insights/news/sophiio-wins-wan-ifras-north-american-digital-media-award/>
- Sidahmed, M. (2017, 18 octobre). Introducing a New Format for Evolving Stories: 'Smarticles' aim to meet readers where they last left off. *The Guardian Mobile Innovation Lab*. <https://medium.com/the-guardian-mobile-innovation-lab/introducing-a-new-format-for-evolving-stories-281d2724b416>
- Sidahmed, M. (2018, 26 février). Smarticles: What We've Learned (So Far) From Testing an Intelligent New Story Format. *The Guardian Mobile Innovation Lab*. <https://medium.com/the-guardian-mobile-innovation-lab/smarticles-what-weve-learned-so-far-from-testing-an-intelligent-new-story-format-52610535a394>
- Sonderman, J. et Tran, M. (2013). *Understanding the rise of sponsored content*. American Press Institute.

<https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/white-papers/understanding-rise-sponsored-content/>

St-Arnaud, C., V., Lalloz, C., Alexandre, M., Daignault, P. et Poitras, P. (2021). *Baromètre de l'action climatique 2021: Disposition des Québécoises et des Québécois envers les défis climatiques*. Laboratoire de l'action climatique. <https://unpointcinq.ca/barometre-de-laction-climatique-2021/>

St-Germain, N. et White, P. (2021). Les impacts de l'intelligence artificielle sur les pratiques journalistiques au Canada. *SSRN Electronic Journal*. doi :10.2139/ssrn.3840582

Stone, M. (2016, 13 novembre). Journalists are key to Montreal Gazette's native ad success. *International News Media Association*. <https://www.inma.org/blogs/ideas/post.cfm/journalists-are-key-to-montreal-gazette-s-native-ad-success>

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687. doi:10.11118/actaun201967061673

The Discourse. (2018). *The rise of audience-funded journalism in Canada: Insights from the frontlines where entrepreneurial media are filling gaps in public service journalism*. <https://www.thediscourse.ca/wp-content/uploads/2018/12/Report-The-rise-of-audience-funded-journalism-in-Canada.pdf>

The Globe and Mail. (2020, 20 octobre). *Sophi.io, du Globe and Mail, remporte un prestigieux prix de journalisme en ligne* [communiqué de presse]. Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/sophi-io-du-globe-and-mail-remporte-un-prestigieux-prix-de-journalisme-en-ligne-866949468.html>

The Globe and Mail. (2022, 10 mai). *Reuters partners with The Globe and Mail's Sophi.io automation platform* [communiqué de presse]. <https://pr.theglobeandmail.com/may-10-2022>

The Sprawl. (2022). *About Us*. <https://www.sprawlcalgary.com/about-us>

Thiessen, C. (2021, 3 mai). Overstory Media Group launches with plans to hire 250 journalists as part of national expansion. *Broadcast Dialogue*. <https://broadcastdialogue.com/overstory-media-group-launches-with-plans-to-hire-250-journalists-as-part-of-national-expansion/>

- Unpointcinq. (2022, 17 octobre). *Il était une fois Unpointcinq*.  
<https://unpointcinq.ca/comprendre/il-etait-une-fois-unpointcinq/>
- Wagemans, A. (s. d.). *Lab 351: innovation-in-a-box approach allows anyone in the company to develop their ideas and entrepreneurial skills*. Global Alliance for Media Innovation. <https://media-innovation.news/media-lab/lab-351-innovation-box-approach-allows-anyone-company-develop-ideas-entrepreneurial-skills/>
- The Washington Post. (2015). *The Washington Post's Arc platform powers Willamette Week site* [communiqué de presse]. The WashPost PR Blog.  
<https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/10/01/the-washington-posts-arc-platform-powers-willamette-week-site/>
- The Washington Post. (2021, 5 avril). *Arc Publishing rebrands as Arc XP, reflecting focus on delivering exceptional digital experiences for customers across industries* [communiqué de presse]. WashPost PR Blog.  
<https://www.washingtonpost.com/pr/2021/04/05/arc-publishing-rebrands-arc-xp-reflecting-focus-delivering-exceptional-digital-experiences-customers-across-industries/>
- Westerman, G., Bonnet, D. et McAfee, A. (2014, 7 janvier). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.  
<https://mitsmr.com/2pdsoBH>
- White, P. (2020a, 16 avril). L'intelligence artificielle à la rescousse du journalisme. *The Conversation*. <https://theconversation.com/lintelligence-artificielle-a-la-rescousse-du-journalisme-135387>
- White, P. (2020b, 16 juillet). Les médias doivent se réinventer. *La Presse*.  
<https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-07-16/les-medias-doivent-se-reinventer.php>
- Zirulnick, A., Goligoski, E. et Rosen, J. (2020). *The Membership Guide*. Membership puzzle project. <https://membershipguide.org/handbook>

# ANNEXE : liste complète des sources consultées

## ARTICLES SCIENTIFIQUES ET ENCYCLOPÉDIQUES

- Álvarez Marcos, J., Capelo Hernández, M. et Álvarez Ortiz, J. I. (2019). The digital maturity of the Spanish press. A case study. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 499-520. <https://doi.org/10.4185/RLCS>
- Amiel, P. (2017). Le journalisme de solutions. *Communication*, 34(vol. 34/2). <https://doi.org/10.4000/communication.7226>
- Arrese, Á. (2016). From Gratis to Paywalls: A brief history of a retro-innovation in the press's business. *Journalism Studies*, 17(8), 1051-1067. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1027788>
- Baillargeon, D., Coutant, A., Carignan, M.-E., Dionne, E. et Tourigny, M. (2017). Confrontations et convergences éthiques entre marketing et information autour de la publicité native. *Revue Communication & professionnalisation*, (5), 28-53. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi5.863>
- Belair-Gagnon, V. et Steinke, A. J. (2020). Capturing digital news innovation research in organizations, 1990–2018. *Journalism Studies*, 1724-1743. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Bizimana, A. et Kane, O. (2019). La presse au défi du numérique : une économie politique des médias régionaux au Québec. *Les Cahiers du journalisme*, 2(3), 141-172. <https://www.cahiersdujournalisme.org/V2N3/CaJ-2.3-R141.html>
- Carbasse, R. (2017). Les défis de la transition numérique dans un petit marché : le cas de la presse francophone québécoise. *Recherches en Communication*, 44. <https://doi.org/10.14428/rec.v44i44.48003>
- Carbasse, R. (2020). L'infomédiation pour construire sa niche journalistique ? *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 9(1), 88-103. <https://doi.org/10.25200/slj.v9.n1.2020.420>
- Caswell, D. (2019). Structured journalism and the semantic units of news. *Digital Journalism*, 7(8), 1134-1156. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1651665>

- Caswell, D. et Anderson, C. W. (2019). Computational journalism. Dans T. P. Vos et F. Hanusch (dir.), *The International Encyclopedia of Journalism Studies*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0046>
- Caswell, D. et Dörr, K. (2018). Automated journalism 2.0: Event-driven narratives: From simple descriptions to real stories. *Journalism Practice*, 12(4), 477-496. <https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1320773>
- Daoust-Boisvert, A. et Bérard, D. (2020). Journalisme de solutions: une pratique marginale en émergence au Canada. *Les Cahiers du journalisme*, 2(5), 81-88. <https://cahiersdujournalisme.org/V2N5/CaJ-2.5-R081.html>
- Dowling, D. (2016). The Business of slow journalism: Deep storytelling's alternative economies. *Digital Journalism*, 4(4), 530-546. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1111769>
- Firat, F. (2019). Robot journalism. Dans T. P. Vos et F. Hanusch (dir.), *The International Encyclopedia of Journalism Studies*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0243>
- Guida, M. (2021). The future of Canadian journalism and digital media. *Facts & Frictions: Emerging Debates, Pedagogies and Practices in Contemporary Journalism*, 1(1), 35-54. <https://doi.org/10.22215/ff/v1.i1.03>
- Gynnild, A. (2014). Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. *Journalism*, 15(6), 713-730. <https://doi.org/10.1177/1464884913486393>
- Hardy, J. (2021). Sponsored editorial content in digital journalism: Mapping the merging of media and marketing. *Digital Journalism*, 9(7), 865-886. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1957970>
- Houston, B. (2019). Data journalism. Dans T. P. Vos et F. Hanusch (dir.), *The International Encyclopedia of Journalism Studies*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0119>
- Howe, J., Bajak, A., Kraft, D. et Wihbey, J. (2017). Collaborative, open, mobile: A thematic exploration of best practices at the forefront of digital journalism. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3036984>
- Jangdal, L. (2019). Local democracy and the media: Can hyperlocals fill the gap? *Nordicom Review*, 40(S2), 69-83. <https://doi.org/10.2478/nor-2019-0027>

- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J. et Villi, M. (2014). The strategic challenge of continuous change in multi-platform media organizations—A strategy-as-practice perspective. *International Journal on Media Management*, 16(3-4), 123-138. <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.919920>
- Jones, R. et Jones, B. (2019). Atomising the news: The (in)flexibility of structured journalism. *Digital Journalism*, 7(8), 1157-1179. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1609372>
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Le Masurier, M. (2015). What is slow journalism? *Journalism Practice*, 9(2), 138-152. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.916471>
- Le Masurier, M. (2016). Slow Journalism: An introduction to a new research paradigm. *Digital Journalism*, 4(4), 405-413. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1139904>
- Le Masurier, M. (2019). Slow journalism. Dans T. P. Vos et F. Hanusch (dir.), *The International Encyclopedia of Journalism Studies*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118841570.iejs0142>
- Lehtisaari, K., Villi, M., Grönlund, M., Lindén, C. G., Mierzejewska, B. I., Picard, R. et Roepnack, A. (2018). Comparing innovation and social media strategies in Scandinavian and US newspapers. *Digital Journalism*, 6(8), 1029-1040. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1503061>
- Linden, C. G. (2017). Decades of automation in the newsroom: Why are there still so many jobs in journalism? *Digital Journalism*, 5(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1160791>
- Lynch, L. (2021). Sponsored content in 2020: Back to the future? *Digital Journalism*, 9(7), 991-999. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1901059>
- McCausland, T. (2021). Digital transformation. *Research Technology Management*, 64(6), 64-67. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1974783>
- Mendes, I. et Marinho, S. (2022). Slow journalism: A systematic literature review. *Journalism Practice*. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2075783>

- Negreira-Rey, M. C. et López-García, X. (2021). A decade of research on hyperlocal media: An international approach to a new media model. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 11(3), 1-12.  
<https://doi.org/10.30935/ojcm/11082>
- Nelson, R. et Miner, K. (2021). Digital transformation at the Washington Post: Innovating for the next generation. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4026900>
- Ogbebor, B. et Carter, C. (2021). Introduction: Innovations, transitions and transformations in digital journalism: Algorithmic, symbolic, and new forms of journalism. *Digital Journalism*, 9(6), 687-693.  
<https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1964854>
- Ouardi, S. (2014). Le data journalisme: entre retour du journalisme d'investigation et fétichisation de la donnée - Entretien avec Sylvain Lapoix. *Mouvements*, 3(79), 74-80. <https://doi.org/10.3917/mouv.079.0074>
- Perreault, G. P. et Ferrucci, P. (2020). What Is digital journalism? Defining the practice and role of the digital journalist. *Digital Journalism*, 8(10), 1298-1316.  
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1848442>
- Rader, D. (2019). Digital maturity : the new competitive goal. *Strategy and Leadership*, 47(5), 28-35. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2019-0084>
- Rossmann, A. (2018). *Digital maturity: Conceptualization and measurement model*. International Conference on Information Systems : Bridging the Internet of People, Data, and Things [acte de colloque], San Francisco.  
<https://aisel.aisnet.org/icis2018/governance/Presentations/8/>
- Roy, J.-H. (2021). Instagram : la une de l'ère mobile. *Les Cahiers du Journalisme*, 2(6), 69-97. <https://cahiersdujournalisme.org/V2N6/CaJ-2.6-R069.html>
- Roy, J., Brin, C. et Gramaccia, J. A. (2020). Démystifier l'IA pour mieux la démythifier. *Les Cahiers du journalisme*, 2(7), 3-7.  
<https://cahiersdujournalisme.org/V2N7/CaJ-2.7-R003.html>
- Salzmann, A., Guribye, F. et Gynnild, A. (2021). Adopting a mojo mindset: Training newspaper reporters in mobile journalism. *Journalism*.  
<https://doi.org/10.1177/1464884921996284>

- St-Germain, N. et White, P. (2021). Les impacts de l'intelligence artificielle sur les pratiques journalistiques au Canada. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3840582>
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- Thurman, N., Dörr, K. et Kunert, J. (2017). When reporters get hands-on with robo-writing: Professionals consider automated journalism's capabilities and consequences. *Digital Journalism*, 5(10), 1240-1259.  
<https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1289819>
- Thurman, N., Lewis, S. C. et Kunert, J. (2019). Algorithms, automation, and news. *Digital Journalism*, 7(8), 980-992.  
<https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1685395>
- Vraga, E. K. et Tully, M. (2021). News literacy, social media behaviors, and skepticism toward information on social media. *Information Communication and Society*, 24(2), 150-166. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2019.1637445>
- Zaoui, F. et Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>

## LITTÉRATURE GRISE

- Beckett, C. (2019). *New powers, new responsibilities: A global survey of journalism and artificial intelligence*. LSE - POLIS.  
<https://blogs.lse.ac.uk/polis/2019/11/18/new-powers-new-responsibilities/>
- Brin, C. et Charlton, S. (2022). Canada. Dans N. Newman, R. Fletcher, C. T. Robertson, K. Eddy et R. K. Nielsen (dir.), *Digital news report 2022* (p. 118). Reuters Institute for the Study of Journalism.  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital News-Report 2022.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital%20News-Report%202022.pdf)
- Brin, C., Durand, F., Gramaccia, J. et Thiboutot, J. (2021). *Portrait d'une infodémie: Retour sur la première vague de COVID-19*. Centre d'études sur les médias.  
<https://www.docdroid.com/NkXvSWt/portrait-dune-infodemie-retour-sur-la-premiere-vague-de-la-covid-19-pdf>

- Brin, C., Giroux, D. et Sauvageau, F. (2015). *Réflexions et mise en contexte de la situation créée par l'élection de M. Pierre Karl Péladeau*. Centre d'études sur les médias. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Brunelle, A.-M. et Brin, C. (2019). *L'information locale et régionale au Québec: Portrait du territoire 2011-2018 et perspectives citoyennes*. Centre d'études sur les médias. <https://www.cem.ulaval.ca/wp-content/uploads/2019/08/cem-infocaleqgc.pdf>
- Buvat, J., Solis, B., Crummener, C., Aboud, C., Kar, K., Aoufi, H. E. et Sengupta, A. (2017). *The digital culture challenge: Closing the employee-leadership gap*. Capgemini Digital Transformation Institute. <https://www.capgemini.com/fr/en/resources/the-digital-culture-challenge-closing-the-employee-leadership-gap/>
- Charon, J.-M. (2015). *Presse et numérique - L'invention d'un nouvel écosystème. Rapport à Madame la Ministre de la Culture et de la Communication*. <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66041-presse-et-numerique-l-invention-d-un-nouvel-ecosysteme.pdf>
- Cherubini, F., Newman, N. et Nielsen, R. K. (2020). *Changing newsrooms 2020: Addressing diversity and nurturing talent at a time of unprecedented change*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/changing-newsrooms-2020-addressing-diversity-and-nurturing-talent-time-unprecedented-change>
- Cherubini, F., Newman, N. et Nielsen, R. K. (2021). *Changing newsrooms 2021: Hybrid working and improving diversity remain twin challenges for publishers*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/changing-newsrooms-2021-hybrid-working-and-improving-diversity-remain-twin-challenges-publishers>
- Conseil des arts du Canada. (s. d.). *Évaluation de la maturité numérique*. Gouvernement du Canada. [https://conseildesarts.ca/-/media/Files/CCA/Funding/StrategicFunds/applyDSF/2\\_EvaluationdeLaMaturiteNumerique.pdf](https://conseildesarts.ca/-/media/Files/CCA/Funding/StrategicFunds/applyDSF/2_EvaluationdeLaMaturiteNumerique.pdf)
- De Decker, P. (2020). *Guide DOCTalks - Pratiques de collaboration intersectorielle pour les médias documentaires fondés sur le savoir*. Fonds des médias du Canada. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/rapports-de-recherche/pratiques-de-collaboration-intersectorielle-pour-les-medias-documentaires-fondes-sur-le-savoir/>

- Fédération nationale des communications. (2019). *Réflexions et recommandations pour l'avenir des médias d'information : Présenté à la Commission de la culture et de l'éducation dans le cadre du mandat d'initiative portant sur l'avenir des médias d'information*. [https://fncc.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2019/08/2019\\_memoire-avenir-media\\_CSN.pdf](https://fncc.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2019/08/2019_memoire-avenir-media_CSN.pdf)
- Fonds des médias du Canada. (2022). *Rapport annuel des tendances : 2022: L'odyssée des contenus – Trajectoires futures dans l'industrie des écrans*. <https://vision2032.cmf-fmc.ca/fr>
- Fonds des médias du Canada. (2021). *Rapport annuel sur les tendances dans l'industrie : Reprendre autrement*. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/rapport-annuel-sur-les-tendances-fmc-lindustrie-des-ecrans-reprendra-autrement-ses-activites-chez-nous-en-2021/>
- Forum des politiques publiques. (2017). *Le miroir éclaté : Nouvelles, démocratie et confiance dans l'ère numérique*. <https://shatteredmirror.ca/wp-content/uploads/leMiroirEclate.pdf>
- Gill, M. et VanBoskirk, S. (2016, 25 janvier). *The digital maturity model 4.0*. Forrester. <https://www.forrester.com/report/the-digital-maturity-model-40/RES131801>
- Giroux, D. (2022). *Les médias québécois d'information : État des lieux en 2022*. Centre d'études sur les médias. <https://www.cem.ulaval.ca/publications/etat-des-lieux-en-2022/>
- Giroux, D. (2020). *Les médias québécois d'information : État des lieux en 2020*. Centre d'études sur les médias. <https://www.cem.ulaval.ca/publications/etat-des-lieux-en-2020/>
- Giroux, D., Proulx, S. et Souissi, S. (2017). *Les transformations dans les manières de s'informer au Québec (2011-2016)*. Centre d'études sur les médias. <https://www.cem.ulaval.ca/publications/les-transformations-dans-les-manieres-de-sinformer-au-quebec-2011-2016/>
- Gouvernement du Québec. (2022, 23 mars). *Bonnes pratiques numériques gouvernementales*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numeriqc/accompagnement-des-organismes-publics/bonnes-pratiques-numeriques>
- Groupe indépendant d'experts sur le journalisme et la presse écrite. (2019). *Rapport du Groupe indépendant d'experts sur le journalisme et la presse écrite*.

<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/transparence/gouvernement-ouvert/rapport-journalisme-presse-ecrite.html>

Jenkins, J. (2020). *Publish less, but publish better: Pivoting to paid in local news*.

Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publish-less-publish-better-pivoting-paid-local-news>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. et Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review et Deloitte University Press.

<https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>

Kueng, L. (2017). *Digital News Project: Going digital – A roadmap for organisational change*. Reuters Institute for the study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/going-digital-roadmap-organisational-transformation>

Kueng, L. (2020). *Hearts and minds: Harnessing leadership, culture, and talent to really go digital*. Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-11/Kueng - Hearts and Minds FINAL.pdf>

Küng (Kueng), L. (2015). *Innovators in digital news*. I.B.Tauris et Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/innovators-digital-news>

L'Association des médias écrits communautaires du Québec (AMECQ). (2021).

L'intelligence artificielle et le futur du journalisme. *Mémo numérique*, (12).

<https://amecq.ca/memos-numeriques/lintelligence-artificielle-et-le-futur-du-journalisme/>

Laursen, J. et Stone, M. (2016). *Native advertising trends 2016: The news media industry*. Native Advertising Institute - INMA.

<https://nativeadvertisinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/10/TrendReportNewsMedia16.pdf>

Lewis, C. (2018). Tear down these walls: Innovations in collaborative accountability research and reporting. Dans R. Sambrook (dir.), *Global Teamwork: The rise of collaboration in investigative Journalism* (p. 5-25). Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/global-teamwork-rise-collaboration-investigative-journalism>

- Ministère de la Cybersécurité et du Numérique. (2022). *Baromètre NumériQc: Guide d'interprétation des indicateurs*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/vitrine\\_numeriQc/guides/GU\\_barometre\\_numeriqc.pdf?1649271350](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/vitrine_numeriQc/guides/GU_barometre_numeriqc.pdf?1649271350)
- Newman, N. (2022). *Digital news project: Journalism, media, and technology trends and predictions 2022*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2022>
- Newman, N. (2022). Email news: Its contribution to engagement and monetisation. Dans N. Newman, R. Fletcher, C. T. Robertson, K. Eddy et R. K. Nielsen (dir.), *Digital news report 2022* (p. 46-49). Reuters Institute for the Study of Journalism. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital News-Report 2022.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital%20News-Report%202022.pdf)
- Newman, N. et Gallo, N. (2020). *Daily news podcasts: Building new habits in the shadow of coronavirus*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/daily-news-podcasts-building-new-habits-shadow-coronavirus>
- Nielsen, R. K. (dir.) (2015). *Local journalism: The decline of newspapers and the rise of digital media*. Reuters Institute for the Study of Journalism. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-12/Local Journalism - the decline of newspapers and the rise of digital media.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-12/Local%20Journalism%20-%20the%20decline%20of%20newspapers%20and%20the%20rise%20of%20digital%20media.pdf)
- Radcliffe, D. (2021). *Journalism breakthroughs project: Understanding and implementing innovation in news media and journalism*. Center for Media, Data and Society - CEU Democracy Institute. <https://cmds.ceu.edu/sites/cmcs.ceu.hu/files/attachment/article/2131/journalism-breakthroughs-project-innovation-report.pdf>
- Sambrook, R. (2018). *Global teamwork: The rise of collaboration in investigative journalism*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/global-teamwork-rise-collaboration-investigative-journalism>
- Sample, L. (dir.). (2018). *The rise of audience-funded journalism in Canada: Insights from the frontlines where entrepreneurial media are filling gaps in public service journalism*. The Discourse. <https://thediscourse.ca/media/rise-of-audience-funded-journalism-canada>

Secrétariat du Conseil du trésor. (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 / Mesures clés*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-trésor/publications-adm/strategie/mesures-cles\\_strategie-transformation-numerique-gouvernementale.pdf?1559583030](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-trésor/publications-adm/strategie/mesures-cles_strategie-transformation-numerique-gouvernementale.pdf?1559583030)

Sia Partners. (2018, 16 mars). *Les rédactions des groupes de presse à l'heure du Big Data*. <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/les-redactions-des-groupes-de-presse-lheure-du-big-data>

Sirrah, A. (2019, 6 septembre). *Guide to native advertising*. Tow Center for Digital Journalism. [https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/native-ads.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/native-ads.php)

Sonderman, J. et Tran, M. (2013). *Understanding the rise of sponsored content*. American Press Institute. <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/white-papers/understanding-rise-sponsored-content/>

St-Arnaud, C., V., Lalloz, C., Alexandre, M., Daignault, P. et Poitras, P. (2021). *Baromètre de l'action climatique 2021: Disposition des Québécoises et des Québécois envers les défis climatiques*. Laboratoire de l'action climatique. <https://unpointcinq.ca/barometre-de-laction-climatique-2021/>

Union des consommateurs. (2018). *Publicité native: entre information et mirage*. [https://uniondesconsommateurs.ca/publicite\\_native/](https://uniondesconsommateurs.ca/publicite_native/)

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. et McAfee, A. (2012). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Capgemini Consulting - MIT Sloan Management. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The-Digital-Advantage-How-Digital-Leaders-Outperform-their-Peers-in-Every-Industry.pdf>

## **MONOGRAPHIES, CHAPITRES DE LIVRES, MÉMOIRES ET THÈSES**

Bernatchez, M. (2021). *La transformation numérique et l'évaluation de la maturité numérique: des enjeux du ministère de la Culture et des Communications du Québec: étude exploratoire des initiatives au Canada (Fédéral et Ontario), au Royaume-Uni et en Australie* [Mémoire de maîtrise, Institut national de la recherche scientifique]. <https://espace.inrs.ca/id/eprint/12047/>

- Bernier, M.-F. avec la collaboration de Watine, T. (2021). *Les journalismes : Information, persuasion, promotion, divertissement*. Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1kbgskb>
- Bygdås, A. L., Clegg, S. et Hagen, A. L. (2019). *Media management and digital transformation*. Routledge.
- Cardon, D. (2019). *Culture numérique*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.cardo.2019.01>
- Dagenais, B. (2015). *La publicité: stratégie et placement média* (2e éd.). Presses de l'Université Laval.
- Deuze, M. et Prenger, M. (2019). Making media: Production, practices, and professions. Dans M. Prenger et M. Deuze (dir.), *Making Media*. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1017/9789048540150.001>
- Dievoet, L. van, Standaert, O., Vanoost, M., Bersipont, R. et Grevisse, B. (2020). La proximité comme spécialisation : médias locaux et transition numérique en Belgique francophone. Dans H. Assogba (dir.), *Journalismes spécialisés à l'ère numérique*. Presses de l'Université Laval.
- Faustino, P. et Noam, E. (2019). Media industries' management characteristics and challenges in a converging digital world. Dans M. Prenger et M. Deuze (dir.), *Making Media* (p. 147-160). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.13>
- Kane, G. C., Nanda, R. et Phillips, A. N. (2021). *The transformation myth: Leading your organization through uncertain times*. MIT Press.
- 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.
- Kranenburg, H. Van. (2017). Summary and best practices. Dans H. Van Kranenburg (dir.), *Innovation Policies in the European News Media Industry* (p. 227-238). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45204-3>
- Krumsvik, A. H., Milan, S., Bhroin, N. N. et Storsul, T. (2019). Making (sense of) media innovations. Dans M. Prenger et M. Deuze (dir.), *Making Media* (p. 193-206). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.16>
- Le Floch, P. et Sonnac, N. (2013). *Économie de la presse à l'ère numérique*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.le?lo.2013.01>

- Le Floch, P. et Sonnac, N. (2013). V. Les stratégies des entreprises de presse. Dans *Économie de la presse à l'ère numérique* (p. 91-116). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.le?lo.2013.01>
- Lonergan, I. (2015). *From weekly newspapers to online dailies: The transformation of Canada's community press* [Mémoire de maîtrise, Carleton University]. [https://curve.carleton.ca/system/files/etd/86ebba1b-88fe-4777-b5db-65e74a1032ff/etd\\_pdf/278053a96f6b17961f321025dbf3e3a9/lonergan-fromweeklynewspaperstoonline-dailiesthetransformation.pdf](https://curve.carleton.ca/system/files/etd/86ebba1b-88fe-4777-b5db-65e74a1032ff/etd_pdf/278053a96f6b17961f321025dbf3e3a9/lonergan-fromweeklynewspaperstoonline-dailiesthetransformation.pdf)
- Lynch, L. (2018). *Native advertising: Advertorial disruption in the 21st-century news feed*. Routledge.
- Maltais, R. et Cayouette, P. (dir.). (2015). *Les journalistes pour la survie du journalisme*. Québec Amérique.
- Marconi, F. (2020). *Newsmakers: Artificial intelligence and the future of journalism*. Columbia University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7312/marc19136.7>
- Pignard-Cheynel, N. et van Dievoet, L. (2019). *Journalisme mobile. Usages informationnels, stratégies éditoriales et pratiques journalistiques*. De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/journalisme-mobile--9782807313347.html>
- Villi, M. et Picard, R. G. (2019). Transformation and innovation of media business models. Dans M. Prenger et M. Deuze (dir.), *Making Media* (p. 121-132). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>

## ARTICLES DE PRESSE ET COMMUNIQUÉS

- Arnaud-Sicari, L. (2020, 16 décembre). La survie des médias écrits : Un compte à rebours. *Montréal Campus*. <https://montrealcampus.ca/2020/12/16/la-survie-des-medias-ecrits-un-compte-a-rebours/>
- Benessaïeh, K. (2021, 9 mai). Comment faire payer Google et Facebook pour le contenu journalistique? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2021-05-09/les-defis-de-la-liberte-de-la-presse/comment-faire-payer-google-et-facebook-pour-le-contenu-journalistique.php>
- Bilton, R. (2018, 8 mars). With Lab 351, The Globe and Mail is creating both new products and a culture of "bottom-up" innovation. *Nieman Lab*.

<https://www.niemanlab.org/2018/03/with-lab-351-the-globe-and-mail-is-creating-both-new-products-and-a-culture-of-bottom-up-innovation/>

Bonnet, D. et Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 83-89. <https://mitsmr.com/2UEVUzY>

Bordeleau, J.-L. (2021, 20 juin). Les créations numériques du «Devoir» primées deux fois. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/medias/614916/les-creations-numeriques-du-devoir-primees-deux-fois>

Boulet-Gercourt, P. (2019, 22 juin). The Washington Post réussit grâce au numérique. *Challenges*. [https://www.challenges.fr/media/the-washington-post-parfait-son-angle-digital\\_659687](https://www.challenges.fr/media/the-washington-post-parfait-son-angle-digital_659687)

Boulet-Gercourt, P. (2016, 12 mars). Comment Jeff Bezos modernise le Washington Post. *Challenges*. [https://www.challenges.fr/media/presse/comment-jeff-bezos-modernise-le-washington-post\\_31387](https://www.challenges.fr/media/presse/comment-jeff-bezos-modernise-le-washington-post_31387)

Brassard-Lecours, G. (2021, 7 octobre). Ricochet devient Pivot. *Ricochet*. <https://ricochet.media/fr/3800/ricochet-devient-pivot>

Brault, M.-S. (2021, 14 décembre). M32: une plateforme pour aider les PME avec la pub et un coup de pouce pour les médias. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/12/14/m32-une-plateforme-pour-aider-les-pme-avec-la-pub-et-un-coup-de-pouce-pour-les-medias-d3de0281ae8af6fa1a24a332452d4e5e>

Brousseau-Pouliot, V. (2021, 16 février). Revenus publicitaires de Facebook et de Google: 280 millions par an avec les médias d'information, selon un expert. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/medias/2021-02-16/revenus-publicitaires-de-facebook-et-de-google/280-millions-par-an-avec-les-medias-d-information-selon-un-expert.php>

Brousseau-Pouliot, V. (2017, 9 décembre). Le retour en force des murs payants. *La Presse+*. [https://plus.lapresse.ca/screens/0acfc1af-d6ec-4405-be44-b6f2f37df23d\\_7C\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/0acfc1af-d6ec-4405-be44-b6f2f37df23d_7C_0.html)

Caillou, A. (2021, 7 octobre). Pivot, un nouveau nom dans l'espace médiatique. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/medias/638538/fusion-pivot-un-nouveau-nom-dans-l-espace-mediatique>

Cantin, V. (2022, 6 mai). «Le Devoir» récolte sept nominations aux Prix d'excellence en publication numérique. *Le Devoir*.

<https://www.ledevoir.com/culture/medias/707742/le-devoir-recolte-sept-nominations-aux-prix-d-excellence-en-publication-numerique>

Caswell, D. (2019, 14 février). Editorial innovation in news. *Medium*.

<https://medium.com/bbc-news-labs/editorial-innovation-in-news-fcf3aaf3d288>

Chouinard, M.-A. (2021, 12 juin). Un prix en vidéo pour « Le Devoir ». *Le Devoir*.

<https://www.ledevoir.com/culture/medias/610362/medias-un-prix-en-video-pour-i-le-devoir-i>

Chouinard, M.-A. (2019, 25 juin). Le Devoir se démarque aux North American Digital Awards. *Le Devoir*.

<https://www.ledevoir.com/societe/557404/titre>

Ciobanu, M. (2018, 14 février). With its latest series The Upside, the Guardian will focus on solutions journalism in five key areas. *Journalism.co.uk*.

<https://www.journalism.co.uk/news/with-its-latest-series-the-upside-the-guardian-will-focus-on-solutions-journalism-in-five-key-areas/s2/a717656/>

Dansereau, S. (2015). Journalisme et marketing de contenu: collision frontale. *Trente*, 39(2), 13-15.

Dansereau, S. (2015). « On ne peut pas cracher là-dessus » : Où tracer la limite entre l'éthique journalistique et la nécessité d'avoir de la publicité. *Trente*, 39(2), 16-17.

Danzon-Chambaud, S. (2020, 26 février). De plus en plus installé, le journalisme automatisé interroge toujours. *La revue des médias*.

<https://larevuedesmedias.ina.fr/journalisme-automatise-robot-media>

Deglise, F. (2012, 10 septembre). Le journalisme de données, ou l'art de faire parler les chiffres. *Le Devoir*.

<https://www.ledevoir.com/culture/medias/358784/le-journalisme-de-donnees-ou-l-art-de-faire-parler-les-chiffres>

Delgado, J. (2019, 24 août). Des modèles d'affaires variés. *Le Devoir*.

<https://www.ledevoir.com/culture/medias/561288/les-modeles-des-journaux>

Deniau, K. (2020, 20 mai). « N'oublions pas que les médias sont aussi un produit local », Patrick Lauzon, un des initiateurs de NosMédiasLocaux.org. *Isarta infos*.

<https://isarta.com/infos/noublions-pas-que-les-medias-sont-aussi-un-produit-local-patrick-lauzon-linitiateur-de-nosmediaslocaux/>

- Descôteaux, B. (2013, 23 mai). Le Devoir progresse et consolidera sa croissance. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/378808/le-devoir-progresse-et-consolidera-sa-croissance>
- Desmeules, J. (2020, 12 juin). Les coopératives d'information de CN2i confirment l'accélération de leur virage numérique. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2020/06/12/les-cooperatives-dinformation-de-cn2i-confirment-lacceleration-de-leur-virage-numerique-d2fd5ffaf2bafcacdf4b37c21c1188ab>
- Dierickx, P. L. (2021, 6 avril). Intelligence artificielle et journalisme: une course avec les machines. *Equal Times*. <https://www.equaltimes.org/intelligence-artificielle-et?lang=fr#.Y3uh2ezMLUI>
- Dion, M. (2021, 24 juin). La convergence au QUB de Québecor. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1803794/quebecor-contenus-divertissement-information-plateforme-qub>
- Djinis, E. (2022, 2 août). Can local news be saved? *Poynter*. <https://www.poynter.org/reporting-editing/2022/can-local-news-be-saved/>
- Duncan, P. (2021, 13 septembre). 'Numbers you can tell stories with': a decade of Guardian data journalism. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/membership/datablog/2021/sep/13/numbers-you-can-tell-stories-with-a-decade-of-guardian-data-journalism>
- Edge, A. (2014, 2 décembre). Ophan: Key metrics informing editorial at the Guardian. *Journalism.co.uk*. <https://www.journalism.co.uk/news/how-ophan-offers-bespoke-data-to-inform-content-at-the-guardian/s2/a563349/>
- Fischer, S. (2022, 4 juillet). The local news crisis is deepening America's divides. *Axios*. <https://www.axios.com/2022/07/04/local-newspapers-news-deserts>
- Goulard, C. (2010, 31 août). Le journalisme de données. *La revue des médias*. <https://larevedesmedias.ina.fr/le-journalisme-de-donnees>
- Gourarie, C. (2015, 30 juillet). 'Structured journalism' offers readers a different kind of story experience. *Columbia Journalism Review*. [https://www.cjr.org/innovations/structured\\_journalism.php](https://www.cjr.org/innovations/structured_journalism.php)
- Green, D. (2020, 20 mars). New BBC explainer feature helps news readers understand complex topics. *Journalism.co.uk*. <https://www.journalism.co.uk/news/bbc->

[news-experiments-with-explainer-feature-to-help-readers-make-sense-of-complex-stories/s2/a753374/](https://www.theguardian.com/news-experiments-with-explainer-feature-to-help-readers-make-sense-of-complex-stories/s2/a753374/)

Guardian US press office. (2018, 12 février). *Guardian launches The Upside, a new series supported by the Skoll Foundation* [communiqué de presse]. The Guardian. <https://www.theguardian.com/gnm-press-office/2018/feb/12/guardian-launches-the-upside-a-new-series-supported-by-the-skoll-foundation>

Guiton, A. (2016, 9 avril). Le journalisme de données, une extension du domaine de la fuite. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/monde/467734/panama-papers-le-journalisme-de-donnees-une-extension-du-domaine-de-la-fuite>

Hazard Owen, L. (2016, 28 juin). A few figures and facts about The Washington Post's digital transition under Jeff Bezos. *Nieman Lab*. <https://www.niemanlab.org/2016/06/a-few-figures-and-facts-about-the-washington-posts-digital-transition-under-jeff-bezos/>

Hazard Owen, L. (2022, 2 février). The New York Times hits 10 million digital subscriptions, three years ahead of its goal. *Nieman Lab*. <https://www.niemanlab.org/2022/02/the-new-york-times-hits-10-million-digital-subscriptions-three-years-ahead-of-its-goal/>

La Presse. (2022, 9 juin). *Le Groupe Maurice et le Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale remportent les Grands Prix du concours TACTIL de La Presse* [communiqué de presse]. <https://info.lapresse.ca/nouvelles/le-groupe-maurice-et-le-regroupement-des-maisons-pour-femmes-victimes-de-violence-conjugale-remportent-les-grands-prix-du-concours-tactil-de-la-presse>

Levasseur, P.-E. (2018, 18 mai). Un grand pas en avant pour La Presse. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/mot-de-lediteur/201805/08/01-5176941-un-grand-pas-en-avant-pour-la-presse.php>

Levasseur, P.-E. (2017, 1 juin). La Presse deviendra 100 % numérique à partir de 2018. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/mot-de-lediteur/201706/01/01-5103410-la-presse-deviendra-100-numerique-a-partir-de-2018.php>

Levenson, E. (2014, 22 avril). The New York Times enters the data / explainer journalism horse race. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/culture/archive/2014/04/the-new-york-times-enters-the-data-explainer-journalism-horse-race/361028/>

- Madelaine, N. (2019, 1 mai). Le « Guardian » en passe de prouver que son modèle gratuit fonctionne. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/le-guardian-en-passe-de-prouver-que-son-modele-gratuit-fonctionne-1015511>
- Massé, I. (2015, 17 décembre). Fini le mur payant pour Le Journal de Montréal. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/201512/17/01-4932099-fini-le-mur-payant-pour-le-journal-de-montreal.php>
- Mateos, E. (2021, 9 juillet). Canadian startup plans to launch 50 news outlets by 2023. *E&P*. <https://www.editorandpublisher.com/stories/canadian-startup-plans-to-launch-50-news-outlets-by-2023,197412?newsletter=197413>
- Molkhov, S. et Guilbault, J. (2019, 20 août). Avenir des médias: la solution pourrait être du côté des fournisseurs d'Internet. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1266651/groupe-capitales-medias-survie-presse-democratie-internet-aide-quebec>
- Montpetit, C. (2020, 19 mai). Le journalisme de solutions gagne des adeptes. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/medias/579173/medias-le-journalisme-de-solutions-gagne-des-adeptes>
- Moses, L. (2014, 21 avril). The New York Times explains its new explainer site. *Digiday*. <https://digiday.com/media/new-york-times-explains-upshot/>
- Newman, N. (2020, 16 juin). To keep readers around after COVID, publishers see hope in newsletters and podcasts. *Nieman Lab*. <https://www.niemanlab.org/2020/06/to-keep-readers-around-after-covid-publishers-see-hope-in-newsletters-and-podcasts/>
- O'Brien, F. (2021, 12 juillet). How we backfilled the Guardian's in-house analytics tool to provide greater journalistic insight. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/info/2021/jul/12/how-we-backfilled-the-guardians-in-house-analytics-tool-to-provide-greater-journalistic-insight>
- Overstory Media Group. (2022, 20 avril). *Overstory Media Group grows local news community with acquisition of iconic Halifax publication, The Coast* [communiqué de presse]. *NewsWire*. <https://www.newswire.ca/news-releases/overstory-media-group-grows-local-news-community-with-acquisition-of-iconic-halifax-publication-the-coast-881822059.html>

- Papineau, P. (2019, 24 mai). Refonte numérique à «L'actualité». *Le Devoir*.  
<https://www.ledevoir.com/culture/medias/552778/medias-refonte-numerique-a-l-actualite>
- Peiser, J. (2019, 5 février). The rise of the robot reporter. *The New York Times*.  
<https://www.nytimes.com/2019/02/05/business/media/artificial-intelligence-journalism-robots.html>
- Poirier, P. J. (2020, 5 octobre). Média: vers un âge d'or de l'infolettre? *Isarta infos*.  
<https://isarta.com/infos/media-vers-un-age-dor-de-linfolettre/>
- Provost, G. (2021). Les médias locaux dans l'œil de Jean-Hugues Roy. *Les Versants*.  
<https://www.versants.com/les-medias-locaux-dans-loeil-de-jean-hugues-roy/>
- Québecor. (2021, 15 septembre). QUB: la nouvelle plateforme de contenu consolidé de Québecor [communiqué de presse]. <https://www.quebecor.com/fr/-/qub-e2-80-af-la-nouvelle-plateforme-de-contenu-consolid-c3-a9-de-qu-c3-a9becor>
- Rey, M. (2014, 27 mai). Bezos And Buffet: The logic to owning a newspaper today. *Innovation*. <https://innovation.media/insights/bezos-and-buffet-the-logic-to-owning-a-newspaper-today>
- Ronson, J. (2022, 11 février). The Discourse wins SIX Canadian Online Publishing Awards. *The Discourse*. <https://thediscourse.ca/cowichan-valley/six-awards-at-copas>
- Roy, J. (2022, 1 mars). Redevances des GAFAs pour l'information: Les leçons de l'Australie. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2022-03-01/redevances-des-gafa-pour-l-information/les-lecons-de-l-australie.php>
- Schneier, M. (2020). The voice of a generation: Michael Barbaro made the New York Times podcast The Daily a raging success. Or is it the other way around? *Intelligencer*. <https://nymag.com/intelligencer/2020/01/michael-barbaro-the-daily-podcast-new-york-times.html>
- Scire, S. (2020, 6 mai). The New York Times' success with digital subscriptions is accelerating, not slowing down. *Nieman Lab*.  
<https://www.niemanlab.org/2020/05/the-new-york-times-success-with-digital-subscriptions-is-accelerating-not-slowing-down/>
- Sidahmed, M. (2017, 18 octobre). Introducing a new format for evolving stories: 'Smarticles' aim to meet readers where they last left off. *The Guardian Mobile*

*Innovation Lab*. <https://medium.com/the-guardian-mobile-innovation-lab/introducing-a-new-format-for-evolving-stories-281d2724b416>

Sidahmed, M. (2018, 26 février). Smarticles: What we've learned (so far) from testing an intelligent new story format. *The Guardian Mobile Innovation Lab*. <https://medium.com/the-guardian-mobile-innovation-lab/smarticles-what-weve-learned-so-far-from-testing-an-intelligent-new-story-format-52610535a394>

Slusser, H. (2022, 25 avril). How The Philadelphia Inquirer's marketing team revamped its subscriber acquisition strategy. *Philadelphia Inquirer*. <https://www.lenfestinstitute.org/news-technology-innovation/how-the-philadelphia-inquirers-marketing-team-revamped-its-subscriber-acquisition-strategy/>

Smechov, A. (2019, 10 juin). Be smart: How Axios drives engagement with its email newsletters through user-level data. *Nieman Lab*. <https://www.niemanlab.org/2019/06/be-smart-how-axios-drives-engagement-with-its-email-newsletters-through-user-level-data/>

The Globe and Mail. (2022, 10 mai). *Reuters partners with The Globe and Mail's Sophi.io automation platform* [communiqué de presse]. <https://pr.theglobeandmail.com/may-10-2022>

The Globe and Mail. (2020, 20 octobre). *Sophi.io, du Globe and Mail, remporte un prestigieux prix de journalisme en ligne* [communiqué de presse]. Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/sophi-io-du-globe-and-mail-remporte-un-prestigieux-prix-de-journalisme-en-ligne-866949468.html>

The Tyee. (2021, 20 septembre). *The Tyee wins the bill good award for 'Significant Contribution to Journalism'* [communiqué de presse]. <https://thetyee.ca/TyeeNews/2021/09/20/Tyee-Wins-Bill-Good-Award-Webster-Contribution-Journalism/>

The Washington Post. (2015, 1 octobre). *The Washington Post's Arc platform powers Willamette Week site* [communiqué de presse]. Washpost PR Blog. <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/10/01/the-washington-posts-arc-platform-powers-willamette-week-site/>

The Washington Post. (2021, 5 avril). *Arc Publishing rebrands as Arc XP, reflecting focus on delivering exceptional digital experiences for customers across industries* [communiqué de presse]. WashPost PR Blog.

<https://www.washingtonpost.com/pr/2021/04/05/arc-publishing-rebrands-arc-xp-reflecting-focus-delivering-exceptional-digital-experiences-customers-across-industries/>

Thiessen, C. (2021, 1 février). Publisher of Victoria's Capital Daily eyes national expansion. *Broadcast Dialogue*. <https://broadcastdialogue.com/publisher-of-victorias-capital-daily-eyes-national-expansion/>

Turvill, W. (2022, 20 janvier). A new model for local news? Axios Local and 6am City plan launch of 100+ newsletters across U.S. *Press Gazette*. <https://pressgazette.co.uk/news/new-model-for-local-news-axios-local-6am-city-roll-out-100-us-cities/>

Union internationale de la presse francophone. (2021, 9 juin). Des pubs pour des articles dans les médias: Bienvenue dans le monde de la « publicité native ». *presse-francophone.org*. <https://www.presse-francophone.org/fr/actualites/des-pubs-pour-des-articles-dans-les-medias-bienvenue-dans-le-monde-de-la-publicite-native>

Venn, D. (2019, 30 octobre). Searching for solutions. *Ryerson Review of Journalism*. <https://rrj.ca/searching-for-solutions/>

Wang, S. (2018, 2 février). Here's how Arc's cautious quest to become the go-to publishing system for news organizations is going. *Nieman Lab*. <http://www.niemanlab.org/2018/02/heres-how-arcs-cautious-quest-to-become-the-go-to-publishing-system-for-news-organizations-is-going/>

Westerman, G., Bonnet, D. et McAfee, A. (2014, 7 janvier). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6. <https://mitsmr.com/2pdsoBH>

White, P. (2021, 15 décembre). La Presse n'est plus en mode survie - Pierre Elliot Levasseur. *J Source*. <https://j-source.ca/la-presse-nest-plus-en-mode-survie-pierre-elliott-levasseur/>

White, P. (2020, 16 avril). L'intelligence artificielle à la rescousse du journalisme. *The Conversation*. <https://theconversation.com/lintelligence-artificielle-a-la-rescousse-du-journalisme-135387>

White, P. (2020, 16 juillet). Les médias doivent se réinventer. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-07-16/les-medias-doivent-se-reinventer.php>

Woods, B. (2015, 13 avril). How The Guardian's Ophan analytics engine helps editors make better decisions. *TNW*. <https://thenextweb.com/news/how-the-guardians-ophan-analytics-engine-helps-editors-make-better-decisions>

## PAGES WEB

Laboratoire des jeunes journalistes en environnement. (s. d.). *Sors de ta bulle - Fondation Monique-Fitz-Back*. <https://sorsdetabulle.com/cest-quoi-le-laboratoire/>

Aston, B. (animateur). (2020, 30 septembre). *How to build hyper-local news websites (with Farhan Mohamed from Daily Hive)* [épisode de balado]. Indie Media Club. <https://indiemedia.club/podcast/build-hyperlocal-news-websites-farhan-mohamed/>

Beckett, C. (2022, 8 mars). *What is the reality of AI and automation adoption in the newsroom: New research*. London School of Economics. <https://blogs.lse.ac.uk/polis/2022/03/08/what-is-the-reality-of-ai-and-automation-adoption-in-the-newsroom-new-research/>

Bremme, K. (2019, 7 juin). *Comment l'intelligence artificielle transforme l'industrie des médias? - Partie 2*. Méta-Media et Fonds des médias du Canada. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/comment-lintelligence-artificielle-transforme-t-elle-lindustrie-des-medias-partie-2/>

Bremme, K. (2019, 31 mai). *Comment l'intelligence artificielle transforme l'industrie des médias? - Partie 1*. Méta-Media et Fonds des médias du Canada. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/comment-lintelligence-artificielle-transforme-t-elle-lindustrie-des-medias-partie-1/>

Brown, D. (2021, 3 mai). *Overstory Media Group launches with a sharp focus on community journalism*. *themessage*. <https://themessage.ca/2021/05/03/overstory-media-group-launches-with-a-sharp-focus-on-community-journalism/>

Mathys, C. (2018, 28 septembre). *L'avenir des médias: de la compétition à la collaboration*. Fonds des médias du Canada. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/lavenir-des-medias-de-la-competition-a-la-collaboration/>

Cision. (s. d.). *Le journalisme de marque: de la sensibilisation à la génération de clients potentiels*. <https://www.cision.ca/fr/ressources/livres-blancs/le-journalisme-de-marque-de-la-sensibilisation-a-la-generation-de-clients-potentiels/>

- Crichton, D. (2021, 4 mai). *OMG is Canada's startup answer to the local news crisis*. *Techcrunch*. <https://techcrunch.com/2021/05/20/omg-is-canadas-startup-answer-to-the-local-news-crisis/>
- Désormiers, L. (2019, 5 février). *Télévision par contournement et contenu canadien: quel(s) modèle(s) de collaboration pour le futur?* Fonds des médias du Canada. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/television-par-contournement-et-contenu-canadien-quels-modeles-de-collaboration-pour-le-futur>
- Dierickx, L. (2017, 12 novembre). *Journalisme structuré: de l'information aux données*. *Journodev*. <https://journodev.tech/journalisme-structure-de-linformation-aux-donnees/>
- Gravel, A. (2018, juillet). *The Daily: La croissance fulgurante du podcast du New York Times*. *Toast*. <https://www.toaststudio.com/the-daily-la-croissance-fulgurante-du-podcast-du-new-york-times/>
- Grenier aux nouvelles. (2022, 17 août). *Unpointcinq fête ses cinq ans d'existence*. <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/29312/unpointcinq-fete-ses-cinq-ans-dexistence>
- Hampel, M. (2019, 9 mai). *The future of digital journalism : Crowd sourcing*. *Digital Alberta.com*. <https://digitalalberta.com/the-future-of-digital-journalism-crowd-sourcing/>
- Jiang, M. et Kemigisa, J. (2019, 31 octobre). *Enough of bad news? Here's a solution*. *NYU Journalism Projects*. <https://nyujournalismprojects.org/newsliteracy2019/topics/solution-journalism/>
- Keefe, J., Zhou, Y. et Merrill, J. B. (2021, 12 mai). *The present and potential of AI in journalism*. *Knight Foundation*. <https://knightfoundation.org/articles/the-present-and-potential-of-ai-in-journalism/>
- Laberge, C. (s. d.). *Une plateforme sur mesure*. *PubM32*. <https://pubm32.com/le-buzz/une-plateforme-sur-mesure/>
- Médias d'Info Canada. (2016, 16 novembre). *Montreal Gazette's award-winning ad campaign delivers high-quality, journalistic content*. <https://nmc-mic.ca/2016/11/16/montreal-gazettes-award-winning-ad-campaign-delivers-high-quality-journalistic-content/>

- Nguyen, L. D. (2022, 21 mars). *Efficace, le mur payant?* Grenier aux nouvelles. <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/26431/efficace-le-mur-payant>
- Prévost, H. (2018, 13 novembre). *The Guardian mise sur les lecteurs... et gagne.* Pieuvre.ca. <https://www.pieuvre.ca/2018/11/13/societe-medias-the-guardian-financement-lectorat/>
- Rogers, S. (s. d.). *Behind the scenes at the Guardian Datablog.* DataJournalism.com. <https://datajournalism.com/read/handbook/one/in-the-newsroom/behind-the-scenes-at-the-guardian-datablog>
- Rubenovitch, J. (2021, 5 juillet). *Sophi.io Wins WAN-IFRA's North American Digital Media Award.* Sophi.io. <https://www.sophi.io/insights/news/sophiio-wins-wan-ifras-north-american-digital-media-award/>
- Sanchez, L. (2020, 31 juillet). *The New York Times doubles down on podcasts with « Serial » acquisition.* Nasdaq. <https://www.nasdaq.com/articles/the-new-york-times-doubles-down-on-podcasts-with-serial-acquisition-2020-07-31>
- Scott, C. (2015, 25 septembre). *The evolution of branded content.* Guardian Labs blog. <https://www.theguardian.com/info/2015/sep/25/the-evolution-of-branded-content>
- Simon, B. (2016, 6 juin). *Linked data and structured journalism at the BBC.* Online Journalism Blog. <https://onlinejournalismblog.com/2016/06/06/bbc-linked-data-to-structured-journalism-csv-conference/>
- Sivadas, L. (2022, 26 novembre). *How algorithms can help improve communications with our users.* London School of Economics. <https://blogs.lse.ac.uk/polis/2022/10/26/how-algorithms-can-help-improve-communications-with-our-users/>
- Stone, M. (2016, 13 novembre). *Journalists are key to Montreal Gazette's native ad success.* International News Media Association. <https://www.inma.org/blogs/ideas/post.cfm/journalists-are-key-to-montreal-gazette-s-native-ad-success>
- The Guardian. (2018, 12 février). *About « the Upside » - a Guardian series.* <https://www.theguardian.com/info/2018/feb/12/about-the-upside-a-guardian-series>
- Unpointcinq. (2022, 17 octobre). *Il était une fois Unpointcinq.* <https://unpointcinq.ca/comprendre/il-etait-une-fois-unpointcinq/>

Wagemans, A. (s. d.). *Lab 351: innovation-in-a-box approach allows anyone in the company to develop their ideas and entrepreneurial skills*. Global Alliance for Media Innovation. <https://media-innovation.news/media-lab/lab-351-innovation-box-approach-allows-anyone-company-develop-ideas-entrepreneurial-skills/>

The Washington Post. (2020, 20 février). The Globe and Mail: Building a culture of innovation with Arc Publishing. *WashPost PR Blog*. <https://www.washingtonpost.com/pr/2020/02/20/globe-mail-building-culture-innovation-with-arc-publishing/>

Zirulnick, A., Goligoski, E. et Rosen, J. (2020). *The membership guide*. Membership Puzzle Project. <https://membershipguide.org/handbook>

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.



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**