

## **Mesure de la maturité numérique des entreprises de la presse d'information écrite et des médias communautaires au Québec**

Présenté par l'Académie de la transformation numérique (ATN)  
en collaboration avec le Centre d'études sur les médias (CEM)

Le ministère de la Culture et des Communications (MCC) a lancé en 2017, et bonifié en 2019 jusqu'en 2024, un programme d'aide à l'adaptation numérique des entreprises de la presse d'information écrite qui vise à stimuler la transformation des modèles d'affaires des entreprises à but lucratif de la presse d'information écrite du Québec (environ 70 entreprises ont été identifiées, certaines possédant plusieurs médias).

Le MCC souhaitait savoir comment ces entreprises réalisent cette fameuse transformation numérique et obtenir des réponses à certaines questions. Par exemple, quel est l'impact de la transformation numérique sur le métier de journaliste, la manière de faire de l'information ? Comment les entreprises utilisent-elles les technologies numériques dans leurs approches de production et de diffusion des contenus ? Les modèles d'affaires sont-ils véritablement transformés à ce jour et de quelle façon ?

En parallèle, le MCC s'intéressait aussi aux défis que vivent les médias communautaires, dont plusieurs (un peu plus de 150) bénéficient d'un soutien du ministère. Ces médias (journaux, radios, télévisions) doivent eux-mêmes s'adapter aux nouvelles réalités technologiques.

Dans ce contexte, l'Académie de la transformation numérique (ATN) de l'Université Laval présente, en collaboration avec le Centre d'études sur les médias (CEM), trois documents. En premier lieu, nous avons rédigé, à partir à la fois de littérature spécialisée et grand public, une recension de pratiques numériques innovantes au Canada comme ailleurs. Cette recension cible principalement des entreprises associées à l'écrit.

Ensuite, nous avons tenu en parallèle deux enquêtes similaires (mais adaptées aux réalités des milieux sondés), dont les résultats sont présentés dans des documents distincts. Ces enquêtes visent à mesurer la maturité numérique des médias communautaires, d'une part, et des entreprises à but lucratif du domaine de la presse écrite, d'autre part. Pour ce faire, nous avons procédé à la fois à des entrevues ciblées auprès d'organisations jugées représentatives de certaines réalités et à l'envoi de questionnaires à l'ensemble de celles recensées.

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).

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.

Selon Kane et coll. (2019), 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.

Cette nécessité constante de mise à jour et de renouvellement semble bien comprise chez les dirigeants et se reflète tant dans les propos récoltés que dans les résultats des questionnaires, alors que les entreprises satisfaites par leur degré de maturité numérique insistent elles-mêmes sur le caractère permanent de cette évolution.

Les entreprises de presse et les médias communautaires font par ailleurs face à des défis particuliers qui poussent à l'innovation et à l'expérimentation. En effet, des géants du web comme Facebook et Google s'approprient des parts importantes du marché publicitaire tout en devenant des intermédiaires quasi indispensables pour les entreprises qui veulent attirer vers elles le public à la recherche de contenus et d'information. Cela met à mal le financement publicitaire et des organisations qui en dépendent doivent chercher de nouveaux modèles d'affaires. Ces modèles peuvent être axés sur une part accrue du financement direct ou indirect par les usagers ou par le développement de nouveaux champs de spécialités à la fois dans les contenus (baladodiffusions, capsules vidéos pour le web) ou dans les services (par exemple, des entreprises de presse offrent des services similaires à ceux d'agences de publicité).

Le recrutement et le développement de talents numériques peut être difficile à la fois pour des raisons financières et parce que ces qualités sont énormément recherchées, d'autant que nous nous retrouvons dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Il devient difficile pour bien des petites entreprises de presse d'offrir des salaires compétitifs. Les médias communautaires, dont plusieurs dépendent de très petites équipes ou de bénévoles soutenus par des dirigeants souvent âgés qui ne sont pas nécessairement à jour sur les récentes évolutions numériques, tendent d'ailleurs à être moins avancées que les entreprises du domaine de la presse écrite dans leur évolution numérique. Plusieurs admettent d'ailleurs l'absence d'une stratégie numérique claire dans l'organisation.

La difficulté de monétiser les activités en ligne reste un constat récurrent tant chez du côté des médias communautaires que des entreprises de presse écrite. C'est d'ailleurs le seul aspect négatif propre au numérique qui ressort de façon systématique : lorsque appelées à évaluer les impacts de celui-ci sur différents aspects du fonctionnement de l'entreprise, allant des processus internes à la qualité du journalisme, rares sont ceux qui émettent un constat d'ensemble négatif.

Nous constatons toutefois tant dans la recension des pratiques que dans les analyses de sondages que le rythme de la transformation numérique est ralenti par les ressources financières et humaines limitées. Certaines pistes de solution comme un recours plus grand aux outils liés à l'intelligence, qui demandent du temps et de l'argent à implanter, ne sont pour l'instant que l'apanage d'une minorité.